

A percepção dos colaboradores quanto às práticas de preservação dos conhecimentos organizacionais em uma empresa do setor químico¹

doi: 10.4025/enfoque.v29i3.11968

Fabio Ytoshi Shibao

Doutorando em Administração de Empresas pela
Universidade Presbiteriana Mackenzie
fabio.shibao@airliquide.com

Mario Roberto dos Santos

Doutorando em Administração pela
Universidade Nove de Julho - UNINOVE
mario.rsantos@terra.com.br

Silvio Popadiuk

Prof. Dr. do Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie
spopadiuk@mackenzie.br

RESUMO

Realizou-se um estudo sobre a percepção de profissionais da área contábil-financeira de uma empresa multinacional do setor químico, aqui denominada beta, quanto à valorização e as práticas de preservação da memória organizacional e de reutilização do conhecimento na resolução dos problemas da organização. Foram analisados os fatores: processo de registro, manutenção, busca, recuperação e reutilização da informação da área. Realizou-se uma pesquisa em 61 localidades na América Latina e contou com 130 respostas. A análise de dados indicou que existe a preocupação com relação à preservação da memória organizacional e a reutilização do conhecimento na área contábil-financeira. As respostas apontam que quem busca informações quase sempre as encontra dentro da empresa e que existe uma preocupação por parte dos profissionais da área em procurar experiências anteriores quando precisam resolver problemas da organização. Por outro lado, a organização valoriza e incentiva os funcionários a registrar as suas experiências profissionais mais relevantes para o negócio.

Palavras-chaves: Memória Organizacional. Reutilização do Conhecimento. Gestão do Conhecimento.

The employees' perceptions on the practices of preservation of organizational knowledge in a company in the chemical sector

There was a study of the perceptions of professionals working in the field of accounting and finance a multinational company in chemical industry, here called beta, as to the practices of recovery and preservation of corporate memory and reuse of knowledge in solving the organization problems. We analyzed the following factors: registration process, maintenance, search, recovery and reuse of information in the area. There was a research in 61 locations in Latin America. The analysis of data indicated that, there is concern regarding the preservation of corporate memory and reuse of knowledge in accounting and finance. The responses indicate that those seeking the information are almost always within the company and that there is a concern on the part of professionals in the area to look past experiences when they need to troubleshoot the organization. Furthermore, the organization values and encourages employees to record their experience more relevant to the business.

Key words: Organizational Memory. Knowledge Reuse. Knowledge Management.

1 INTRODUÇÃO

Os estudiosos da área do conhecimento

procuram examinar as duas grandes tendências conflitantes apontadas por Castells (2000), que moldam a sociedade: a globalização e a identidade. O autor ressaltou o surgimento de uma onda poderosa de identidade coletiva que

¹ Artigo publicado nos anais do V Congresso Nacional em Excelência em Gestão - VCNEG (Julho 2009).

desafia a globalização em função da singularidade cultural e autocontrole individual. Nesse sentido, fundamentou a discussão nos movimentos sociais e na política, como resultantes da interação entre a globalização induzida pela tecnologia, o poder da identidade e as instituições do Estado.

O fator apontado por Rocco Jr. (2003) é quanto à fragmentação social, fruto de um longo percurso de desenvolvimento contraditório, que produziu grupos que se caracterizaram como coletivos inteligentes. Esses grupos enfrentaram especificidades temáticas e por áreas, porém, separados entre si, empreenderam muitos esforços, sem, no entanto, se beneficiarem caso estivessem conectados e trocando as ideias conjuntamente.

Nessa linha, a evolução da tecnologia permitiu o surgimento de uma nova dimensão social, também conhecida como ciberespaço, com sua face mais visível que é a *Internet* (ROCCO JR, 2003). Tendo como principal mudança à instauração da simultaneidade, tornando presente e disponível algo que está completamente distante no espaço geográfico, transformando de coletivos inteligentes, para inteligências coletivas, ou produção intelectual de maneira amplamente compartilhada, potencializando capacidades individuais, de grupos e setores numa mesma direção.

Isso tornou a informação incomensurável nos dias de hoje, colocando-se cada vez mais o problema da seleção daquilo que é mais pertinente para o trabalho específico, pois a disponibilidade de atenção de cada um é limitada de acordo com Davenport e Beck (2001) sendo a atenção e o envolvimento mental concentrado em um determinado item de informação.

Portanto, na era do conhecimento, os fatores críticos são as competências dos funcionários, os relacionamentos internos e externos e, não mais somente o capital, os recursos naturais ou a mão-de-obra. A competência como ativo intangível não pode ser estocado pela organização, porque reside na cabeça das pessoas, isto é, quando os profissionais saem de uma organização não são somente as suas habilidades que são perdidas, inclui elementos

como intuição, comprometimento, imagem, experiências e relações formais e informais com clientes internos e externos. No entanto, a armazenagem em arquivos e a gestão desse conhecimento de modo a incentivar o compartilhamento entre os colaboradores de uma organização podem contribuir para o desenvolvimento e a competitividade da organização, pois por meio do mesmo poderão surgir ideias e inovações tecnológicas e em áreas administrativas poderá representar ganho de produtividade e redução de custos. Essa armazenagem e a gestão do mesmo é que é denominada neste artigo como memória organizacional.

No mundo empresarial, o que se espera não são inovações, mas resolução de problemas, o que se constata na prática são “novas” idéias de melhoria, que geralmente não passam de uma forma não assumida de repetição de velhas e desgastadas propostas, apenas com roupagens diferentes e acompanhadas do glamour e pompa de uma nova solução em voga no momento (SPILLER, 2005). Os indivíduos são incentivados a registrar a sua contribuição deixando a sua marca pessoal, mas, quando aproveitam algo de bom deixado pelos seus antecessores, o reconhecimento não é tão esfuzientemente comemorado e lembrado (DRUCKER, 2001).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento pode ser classificado em dois tipos complementares: o tipo explícito que abrange aquilo que pode ser articulado na linguagem formal e é, portanto, de fácil transmissão, podendo ser expresso sob a forma de dados brutos, de fórmulas matemáticas, palavras ou códigos. Em contraposição, o tipo tácito abrange o conhecimento pessoal relacionado à experiência individual, envolvendo fatores subjetivos como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor, dificultando a transmissão e compartilhamento com os outros, o que torna difícil a sua captura, por estarem enraizadas profundamente em ações, experiências, emoções e ideais do indivíduo, e é exatamente essa sua característica de mutabilidade que o transforma em uma poderosa ferramenta para a inovação e grande fonte de competitividade para as organizações.

Choo (1998) acrescenta um terceiro tipo chamado de conhecimento cultural que está expresso nas pressuposições, crenças e normas usadas pelos membros da organização para atribuir valor e significado a novos conhecimentos e informações.

Conhecimento é um dos ativos mais importantes das organizações, muito embora seja de difícil registro nos demonstrativos econômico-financeiros. Mesmo assim, se pode considerar o conhecimento como um ativo mais importante do que máquinas, ferramentas e edificações. Os ativos mais importantes do século XX eram seus equipamentos de produção, já para o século XXI, serão os seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade (DRUCKER, 2001).

O diferencial competitivo das organizações é o conhecimento. Para Nilakanta, Miller e Dan Zhu (2006) a gestão eficaz do conhecimento permite que as empresas evitem repetir erros passados, a fim de garantir a continuação da utilização de melhores práticas, e para aproveitar a sabedoria coletiva dos seus colaboradores tanto do passado como do presente. A criação e a difusão do conhecimento são fatores chaves de sucesso das organizações. Porém, o desafio é transformar a busca e a troca de conhecimento em produtividade, qualidade, métodos, processos e produtos inovadores. Interessa gerar e disseminar o conhecimento para produzir inovações. A inovação é vista como um dos elementos determinantes da competitividade empresarial, porque a vantagem competitiva da organização decorre de sua capacidade de criar e inovar sempre.

A busca e a construção coletiva do conhecimento são instrumentos dos mais importantes para assegurar a sustentabilidade das organizações a médio e longo prazo. Nas modernas organizações, conhecimento, treinamento, difusão e aplicação das informações compõem um conjunto inseparável do qual depende o seu sucesso sendo que a capacidade de as organizações competirem globalmente depende do processo de criação e de difusão do conhecimento.

A área contábil-financeira de uma empresa tem que quebrar paradigmas e mudar a forma de agir

e interpretar as informações disponíveis, porque é ela que tem como uma das responsabilidades a geração de informações de todas as operações realizadas em uma companhia, tais como: custos e despesas por natureza, centro de custo ou lucro, atividade, índices de liquidez, de endividamento, de lucratividade, de retorno etc., também precisa mostrar se as decisões tomadas foram adequadas ou não, se os gestores necessitam utilizar mecanismos que os tornem capazes de lidar com as incertezas para trilhar com sucesso rumo a excelência empresarial. (KOUNROUZAN, 2003).

Optou-se por estudar a memória organizacional no setor contábil-financeiro, por ser uma área em que os funcionários possuem um conhecimento valioso para a empresa, capaz de alimentar decisões estratégicas. Sendo boa parte desse conhecimento considerado básico, então é natural que quase nunca seja explicitado nem compartilhado com o restante da organização, mas, conforme Davenport (1998), a organização que puder obter e alavancar esse conhecimento não estruturado será capaz de competir com muito mais eficiência.

A indústria química tem como uma de suas principais características a necessidade de inovações tecnológicas que garantam sua competitividade. O fundamento da inovação é a habilidade de uma organização em criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo em produtos, serviços ou processos (LEONARDI; PONTES, 2005).

Sendo o segmento de gases industriais um grande demandante de capital intensivo, e por isso, dominado por um número limitado de grandes companhias multinacionais, as quais mantêm um fluxo constante de investimentos para preservar sua participação no mercado. Além da necessidade de construir novas unidades constantemente, a tecnologia é outro fator preponderante na competitividade entre os *players*, como preconiza Kruglianskas (1996) quando destaca que a tecnologia deve englobar todas as áreas da empresa como: projeto, manufatura, manutenção, administração, marketing, produção, vendas, logística etc., para manutenção ou ampliação de espaço competitivo.

Assim, foi escolhida, para ser pesquisada a empresa beta, fundada em 1902 na França, com presença em mais de 75 países, tendo nos seus quadros mais de 42.000 empregados e com faturamento em 2009 de € 11,9 bilhões, atuando na indústria química, industrializando e comercializando gases industriais e medicinais e delimitou-se a pesquisa na região da América Latina. A empresa beta está presente no Brasil desde 1945 com 17% de participação de mercado, na Argentina desde 1938 com 47% de *market-share*, no Paraguai desde 1939 com a fatia de 45% do mercado, no Chile (16%) e Uruguai desde 1991 (36%), e está atuando nos dois principais mercados, Brasil e Argentina, há mais de 50 anos.

Portanto, torna-se importante compreender as percepções dos profissionais que atuam na área contábil-financeira em relação ao compartilhamento de seu conhecimento pessoal sobre informações contábil-financeiras. Em função da situação exposta estabeleceram-se para o presente estudo as três questões de pesquisa:

- 1) Na percepção dos profissionais existem padrões e normas para orientação dos processos de registro, manutenção, busca, recuperação e reutilização da informação contábil-financeira?
- 2) Os profissionais que utilizam informações contábil-financeiras valorizam este processo?
- 3) Na opinião dos profissionais, as informações disponíveis nos documentos da empresa são suficientes para atender e subsidiar a resolução dos problemas contábil-financeiros?

Este estudo está assim apresentado: na seção um foi feita a introdução, na seção dois o referencial teórico, na seção três a metodologia utilizada, na seção quatro os resultados da pesquisa e na seção cinco as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Kruglianskas e Terra (2003) colocam que não existe conhecimento sem a presença humana e, conseqüentemente, não existe inovação sem a atuação ativa do ser humano. Sendo o

conhecimento inerente ao ser humano e as organizações sendo constituídas de pessoas, a organização deve utilizar o conhecimento gerado e adquirido para atuar mais competitivamente no mercado.

A prática da gestão do conhecimento tem sido influenciada pelo avanço da habilidade do ser humano de processar informações e de se comunicar por diferentes meios e tecnologias. O desafio está em desenvolver uma abordagem coerente, ordenada, abrangente, sistêmica e sistemática de gestão do conhecimento que considere a constante integração entre a estratégia da organização, valores, capital humano e a infraestrutura de tecnologia de informação (TERRA; ANGELONI, 2003).

A gestão de conhecimento objetiva administrar o conhecimento considerado crítico para a organização sendo três os objetivos dessa gestão: criação, propagação e proteção do conhecimento (BLOODGOOD; SALISBURY, 2001). Embora o conhecimento organizacional seja decorrência do conhecimento acumulado pelos indivíduos que formam uma organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), a sinergia entre esses indivíduos é a alavanca propulsora do conhecimento organizacional, quando estes permanecem modificando seus conhecimentos por meio da interação com outros membros da organização (ZIMMER, 2001).

Segundo Alavi e Leidner (2001), quando uma pessoa obtém uma informação e a processa em sua mente, está transformando-a em conhecimento e, inversamente, quando transmite seu conhecimento de forma articulada por intermédio de palavras, textos, gráficos ou outras formas simbólicas está convertendo-o em informação. Semelhantemente, para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 30), “o conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas”.

A gestão do conhecimento está ligada com o pressuposto básico do desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de

conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes (BITENCOURT, 2004; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2004).

Provavelmente por atender um forte componente de explicitação, o tema memória organizacional tem atraído interesse dos pesquisadores de sistemas de informação (MAKINEN, 2004), onde a explicitação é um pré-requisito para os processos voltados ao ciclo de vida da informação, tais como: aquisição, registro, armazenagem, busca e recuperação, e uso (BURK; HORTON, 1998). Segundo Hakkarainen (2003) a memória explícita não se limita às informações que se encontram em meios eletrônicos, mas engloba também os registros em meios físicos, como manuais, imagens, áudio e vídeo. Conklin (1997) completa dizendo que a memória organizacional não se restringe à transformação do conhecimento em registros

codificados, mas que também possui o seu componente tácito.

Atualmente, um modelo de memória organizacional apropriado seria aquele proposto por Soltero (1997), conforme apresentado na Figura 1, considerando que, embora se utilize a expressão conhecimento organizacional, a organização não pode criar conhecimento por si mesma sem a interação do indivíduo, o que ocorre no grupo. O conhecimento pode ser ampliado e cristalizado por meio de discussão, compartilhamento de experiência e observação. A representação do conhecimento tácito se dá pela execução de forma continuada e repetida de uma determinada tarefa ou processo, que acaba mostrando as melhorias na sua execução. Esse aperfeiçoamento muitas vezes não se traduz numa nova forma de ação ou descrição da ação, mas apenas na execução de uma forma mais eficaz ou eficiente.

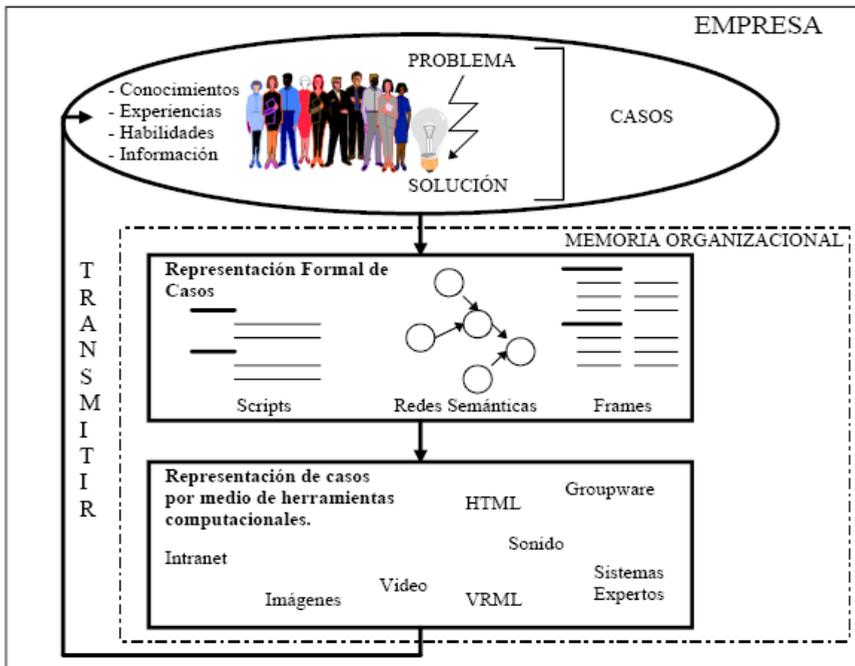


Figura 1 - Modelo de Memória Organizacional

Fonte: Soltero (1997, p. 44).

A Figura 1 mostra um modelo para representar o conhecimento baseado em casos dentro de uma empresa. É formado por três partes: caso, representação formal do caso e a representação por meio de ferramentas computacionais.

A estrutura de memória organizacional, segundo o autor, permite que a memória possa ser acessada de qualquer parte do mundo pela ferramenta computacional selecionada, via *internet*, porque a informação armazenada

dispõe de chave de acesso que garante sua segurança. Entretanto, existe a necessidade de pessoa ou grupo de pessoas para manter o processo atualizado e desenvolvendo mecanismos de aperfeiçoamento.

O caso especifica o tipo de conhecimento que interessa representar. Esse conhecimento em forma de caso é composto por experiências, habilidades e informações passadas que permitiram resolver problemas nas diversas áreas dentro da empresa, formando uma memória organizacional composta pela representação formal do caso e posteriormente a representação por meio de ferramentas computacionais.

Caso uma companhia cultive sua memória organizacional, poderá utilizar as experiências que tiveram excelentes resultados no passado e, dessa forma, evitar que os empregados do presente e do futuro repitam os mesmos erros (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

De acordo com Spiller (2005), memória organizacional é um assunto que carece de pesquisas empíricas, portanto o presente trabalho utilizou o detalhamento da metodologia apresentado pelo referido autor para se estudar a importância da memória organizacional explícita sob o ponto de vista de processos, contudo foi realizado em outra organização que atua em outro segmento e também com pessoas que trabalham em atividades diferentes das abordadas no trabalho de Spiller, que foi feito em uma indústria eletroeletrônica e com pessoas que atuavam nas áreas técnicas. Neste trabalho, a empresa atua na área química e o pessoal pesquisado trabalha na área contábil-financeira.

A pesquisa explorou os quatro constructos que caracterizam o processo de formação da memória organizacional e reutilização do conhecimento (SPILLER, 2005):

a) **Constructo Retenção:** relaciona-se com tópicos como a explicitação, codificação, registro, indexação, classificação e perpetuação do conhecimento, apoiado por uma visão de uso futuro e preocupação com o próximo, por parte daqueles que se preocupam em registrar o seu

conhecimento. Frequentemente a literatura apresenta sobreposições entre os processos de Retenção e Manutenção;

b) **Constructo Manutenção:** relaciona-se com a preservação, atualização e descarte seletivo de informações registradas, o que demanda a designação de responsáveis, o controle de revisão, a averiguação da qualidade do conteúdo registrado, sua integridade e a organização da informação para permitir o seu fácil acesso. A falta de manutenção leva ao esquecimento não intencional e conseqüentemente à perda indiscriminada de conhecimento da organização. Para entender a distinção entre os constructos: a Retenção foca o ato de registrar e inserir informações na base da memória, tornando o registro disponível para além do indivíduo que o fez, e a Manutenção é focada na preocupação em mantê-las íntegras e atualizadas, além de facilitar o acesso àquilo que já foi armazenado nessa base;

c) **Constructo Recuperação:** relaciona-se com o processo de Busca / Recuperação. A não realização desse processo leva a organização a “reinventar a roda”, ou seja, a desenvolver e aplicar soluções “antigas” como se fossem novidades, muitas vezes sem que os indivíduos envolvidos se deem conta disso. O processo de Busca / Recuperação se inicia com a perspectiva, por parte do usuário, dos recursos de informação que podem lhe ser úteis numa dada situação. Estabelece-se assim o hábito de buscar referências anteriores para resolver problemas presentes, essa busca pode ser facilitada por ferramentas informatizadas, mas, por outro lado, o excesso de informações pode constituir uma barreira à localização da informação atualizada e relevante. Se a busca pela informação for bem sucedida, tem-se a recuperação, que é completada ao se avaliar a aplicabilidade no presente de tais informações recuperadas, e ao decidir se poderão ser reutilizadas integral ou parcialmente ou ainda se serão descartadas;

d) **Constructo Reutilização:** diz respeito ao reuso do conhecimento existente dentro da empresa, e fecha o ciclo da memória organizacional quando justificada a sua utilidade.

Esse constructo esbarra em conflitos, como “criar” soluções inéditas versus “replicar” soluções que podem ser próprias ou de terceiros, para tanto se deve considerar o contexto organizacional, que pode ser mais propício para a reutilização quando os problemas são repetitivos e, ao contrário, exigir soluções inéditas quando exigir criatividade; também investiga a escolha dos artefatos de memória que podem ser recursos de informação individuais ou coletivos pelos indivíduos, o que também serve para medir, indiretamente, a reutilização do conhecimento no nível individual. Como qualquer processo que se deseja institucionalizar, a Reutilização necessita de incentivo por parte da organização.

Dessa forma, o objetivo do presente trabalho foi estudar a importância da memória organizacional explícita sob o ponto de vista de processos na empresa beta, uma multinacional do setor químico, por intermédio da percepção das pessoas que trabalham na área contábil-financeira.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é um estudo exploratório, que para Cooper e Schindler (2003, p. 44), “[...] é particularmente útil quando os pesquisadores não têm ideia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”. Diante desse fato, esse tipo de pesquisa é que melhor atende aos objetivos do presente estudo, que visa aprofundar conhecimentos sobre o assunto e contribuir para evolução do tema, pois há pouco conhecimento acumulado sobre o assunto.

Para caracterizar o universo de pesquisa, foi selecionada a empresa beta do setor químico, que necessita de frequentes inovações tecnológicas, o que é definido por Afuah (1998) como conhecimento de componentes, métodos, processos e técnicas e, das combinações desses fatores, o conhecimento de mercado define-se pelo conhecimento dos canais de distribuição, das aplicações de produto e das expectativas,

preferências e necessidades dos clientes.

Foram pesquisados 130 trabalhadores na empresa, entre funcionários e prestadores de serviços que exercem atividade contábil-financeira e que compartilham essas informações com os demais funcionários, sendo que a pesquisa foi realizada no último trimestre de 2007.

Visando averiguar a consistência, clareza e objetividade do questionário (COOPER; SCHINDLER, 2003), foram realizados dois pré-testes antes de submetê-lo à pesquisa final, um na língua portuguesa para aplicação no Brasil e outro na língua espanhola para os demais países, foram enviados cinco questionários de cada e obteve-se o retorno de três na língua portuguesa e dois na língua espanhola. O resultado do pré-teste na língua portuguesa indicou que a escala de Likert é indiferente se for com sete ou cinco pontos, portanto optou-se por utilizar cinco itens. O questionário constou com as opções “concordo totalmente”, “mais concordo que discordo”, “indiferente”, “mais discordo que concordo” e “discordo totalmente”.

Para medir o constructo Retenção, foram utilizadas as assertivas A01 a A07, cujas características e autores estão mencionados no Quadro 1.

Para avaliar o constructo Manutenção, foram utilizadas as assertivas A08 a A13, cujas características e autores estão mencionados no Quadro 2.

Para verificar o constructo Recuperação, foram utilizadas as assertivas A14 a A19, cujas características e autores estão mencionados no Quadro 3.

Finalmente, para determinar o constructo Reutilização, serão utilizadas as assertivas de A20 a A24, também as características e autores estão mencionados no Quadro 4.

| Constructo | Características | Assertivas | Autores |
|------------|-----------------------------|--|--|
| RETENÇÃO | Importância de se registrar | A01 | Nonaka e Takeuchi, 1995 Davenport e Prusak, 1998 |
| | Resolução de problemas | A02 | Fischer, 2002 De Holan, Phillips e Lawrence, 2004 |
| | Preservação do conhecimento | | Spiller, 2005 |
| | Visão de uso futuro | A03 | Yates, 1990 Nonaka e Takeuchi, 1995 Conklin, 1997 |
| | Preocupação com o próximo | | Davenport e Prusak, 1998 Fischer, 2002 |
| | Padronização | | Spiller, 2005 |
| | Incentivo ao registro | A04 | Probst, Raub e Romhardt, 2002 Spiller, 2005 |
| | Preocupação em registrar | A05 | Markus, 2001 Probst, Raub e Romhardt, 2002 Spiller, 2005 |
| | Obrigatoriedade do registro | A06 | Huber, 1991 Probst, Raub e Romhardt, 2002 Spiller, 2005 |
| | A07 | Davenport e Prusak, 1998 Probst, Raub e Romhardt, 2002 Spiller, 2005 | |
| | A08 | Nonaka e Takeuchi, 1995 Davenport e Prusak, 1998 Fischer, 2002 De Holan, Phillips e Lawrence, 2004 Spiller, 2005 | |

Quadro 1 – Relação entre as assertivas e seus autores – constructo Retenção

Fonte: Dos autores, adaptado de Spiller (2005).

| Constructo | Características | Assertivas | Autores |
|------------|------------------------------|------------|--|
| MANUTENÇÃO | Hábito de manter | A08 | Yates, 1990 Spiller, 2005 |
| | Visão de uso futuro | A09 | Spiller, 2005 |
| | Designação de responsáveis | A10 | De Holan, Phillips e Lawrence, 2004 Spiller, 2005 |
| | Qualidade do registro | A11 | De Holan, Phillips e Lawrence, 2004 Spiller, 2005 |
| | Organização da informação | A12 | Spiller, 2005 |
| | Preservação de informações | A13 | Probst, Raub e Romhardt, 2002 De Holan, Phillips e Lawrence, 2004 |
| | Esquecimento não intencional | | Spiller, 2005 |

Quadro 2 – Relação entre as assertivas e seus autores – constructo Manutenção

Fonte: Dos autores, adaptado de Spiller (2005).

| Constructo | Características | Assertivas | Autores |
|----------------------|--|------------|--|
| BUSCA RECUPERAÇÃO | Importância de se fazer buscas | A14 | Spiller, 2005 |
| | Hábito de busca referências anteriores | A15 | Spiller, 2005 |
| | Localização de informações | A16 | Spiller, 2005 |
| | Dificuldades de localizar informações | A17 | Spiller, 2005 |
| | Reinventar a roda | A18 | Spiller, 2005 |
| | | A19 | Conklin, 1997 Probst, Raub e Romhardt, 2002 De Holan, Phillips e Lawrence, 2004 Spiller, 2005 |

Quadro 3 – Relação entre as assertivas e seus autores – constructo Recuperação

Fonte: Dos autores, adaptado de Spiller (2005).

| Constructo | Características | Assertivas | Autores |
|--------------|--|------------|--|
| REUTILIZAÇÃO | Uso de informações coletiva | A20 | Spiller, 2005 |
| | Hábito de reutilizar | A21 | Spiller, 2005 |
| | Incentivo ao uso de referências anteriores | A22 | Davenport e Prusak, 1998 Probst, Raub e Romhardt, 2002 Spiller, 2005 |
| | Grau de reutilização | A23 | Davenport e Prusak, 1998 Probst, Raub e Romhardt, 2002 Spiller, 2005 |
| | | A24 | Terra e Angeloni, 2003 Spiller, 2005 |

Quadro 4 – Relação entre as assertivas e seus autores – constructo Reutilização

Fonte: Dos autores, adaptado de Spiller (2005).

Os dados obtidos foram tratados pelos seguintes métodos estatísticos:

a) Estatística descritiva: por intermédio de análise de distribuição de frequência, busca-se identificar características básicas da amostra e padrões de respostas;

b) Estatística multivariada: por meio da técnica de análise fatorial, busca-se reduzir o número e natureza de variáveis.

4 RESULTADOS

Primeiro, será apresentado o perfil dos respondentes, onde a Tabela 1 mostra a distribuição dos pesquisados por país em que está trabalhando e a distribuição da quantidade

de funcionários (tamanho) nas equipes.

Pela Tabela 1 constata-se que a maioria dos sujeitos pesquisados (68,5%) trabalha no Brasil e que a maioria das equipes (60%) está na faixa de 3 a 10 componentes.

A Tabela 2 mostra a distribuição por tempo de exercício na função atual, tempo de trabalho na área contábil-financeira e a distribuição por grau de escolaridade dos pesquisados.

Pela Tabela 2 observa-se que a maioria das pessoas está na função atual há menos de cinco anos (61,5%), trabalham na área há mais de seis anos (53,1%), a maioria possui o ensino superior completo (72,3%) e apenas dois possuem o ensino fundamental.

Tabela 1 – País em que trabalha e tamanho das equipes

| País | Frequência | Tamanho da equipe | Frequência |
|-----------------|------------|---------------------|------------|
| Argentina | 19 | Menos de 3 pessoas | 16 |
| Brasil | 89 | Entre 3 a 5 pessoas | 40 |
| Chile | 11 | De 6 a 10 pessoas | 38 |
| Paraguai | 4 | Mais de 10 pessoas | 36 |
| Uruguai | 5 | | |
| Não responderam | 2 | | |
| Total | 130 | Total | 130 |

Tabela 2 – Tempo de exercícios da função, de trabalho na área e grau de escolaridade

| Tempo | No exercício na atual função (n°) | De trabalho na área (n°) | Grau de escolaridade | Frequência |
|-------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|------------|
| Menos de 2 anos | 30 | 25 | 1° Grau completo | 2 |
| Entre 2 e 5 anos | 50 | 34 | 2° Grau completo | 32 |
| Entre 6 e 10 anos | 24 | 29 | 3° Grau completo | 58 |
| Mais de 10 anos | 24 | 40 | Especialização | 27 |
| Não responderam | 2 | 2 | Mestrado | 8 |
| | | | Doutorado | 1 |
| | | | Não responderam | 2 |
| Total | 130 | 130 | Total | 130 |

A seguir, realizou-se a análise fatorial, que tem por objetivo identificar as estruturas das relações entre as variáveis, buscando um menor conjunto possível de fatores, isto é, a reunião de proposições segundo a mesma tendência de correlação estatística (MALHOTRA, 2006).

Nessa análise, foram invertidas as escalas das variáveis A01, A04, A10, A11, A13, A14, A18, A19, A21, A23 e A24, pois elas possuíam sentido negativo comparado com as demais assertivas. Depois disso, as variáveis A01, A14, A15 e A20 foram excluídas da análise, pois sua eliminação melhorou os parâmetros de ajuste da análise fatorial.

Para saber-se que tipos de resultados foram obtidos com respeito às suas análises potenciais, empregou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para avaliar se há aderência dos dados à distribuição normal (BISQUERRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004).

Pelo mesmo teste constatou-se que todas as 24 assertivas da escala Likert apresentam significância inferior a 0,05, ou seja, nenhuma das

variáveis analisadas pode ser considerada normal (BISQUERRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004).

Por outro lado, os resultados dos testes KMO e de esfericidade de Bartlet devem ser considerados, de forma a verificar se mesmo as variáveis não sendo normais a análise fatorial pode ser realizada. O teste de KMO resultou no valor 0,724, o qual é adequado. Já o teste de esfericidade de Bartlet mostrou significância menor que 0,0001, isto é, valor inferior a 0,05, o que se conclui que na matriz de correlações há correlação entre as variáveis.

Para a escolha do número de fatores, optou-se pelo critério de Normalização de Kaiser, ou seja, os fatores retidos devem ter autovalores maiores que 1.

Em seguida fez-se a rotação da matriz fatorial, de forma a extremar as cargas fatoriais, ou seja, quer-se que cada variável se associe a um único fator, facilitando a interpretação dos resultados. Dessa forma, escolheu-se o método de rotação Varimax, porque ele fornece uma clara separação entre os fatores (MALHOTRA, 2006).

Uma vez que a carga fatorial representa a correlação entre a variável original e o fator, é importante determinar o nível de significância para a interpretação das cargas fatoriais. Segundo Hair Jr et al. (2005a), como regra prática, tem-se que a carga fatorial mínima significativa é 0,3. Cargas com valor de 0,4 são consideradas mais importantes. Assim, na análise foi utilizado o corte em 0,4.

A Tabela 3 mostra a matriz dos fatores rotacionadas, especificando quais variáveis representam cada um dos fatores.

Pode-se observar que o primeiro fator é composto pelas variáveis A12, A16 e A17. O segundo fator é associado às variáveis A05, A06 e A07. O terceiro fator é representado pelas variáveis A10, A11, A19 e A22. Já as variáveis A04, A13 e A18 compõem o quarto fator e as variáveis A21 e A24 formam o quinto fator. O sexto fator é composto somente pela assertiva A03. Além disso, pode-se constatar que as assertivas A02, A08, A09 e A23 não se relacionam de maneira significativa com nenhum dos fatores encontrados.

Para avaliar se o modelo proposto possui um bom ajuste, deve-se concentrar nas correlações residuais. Para o modelo proposto, encontrou-se 18% de resíduos significativos, sendo que esse número é aceitável para dados humanos, face à grande quantidade de variáveis intervenientes (HAIR JR et al., 2005b).

Outro aspecto que deve ser analisado no modelo apresentado, refere-se ao grau de consistência interna da escala. Essa consistência interna pode ser verificada pelo Alpha de Cronbach. Para uma pesquisa exploratória se aceita valores acima de 0,600. O valor de alpha encontrado para essa escala é de 0,783, o que indica uma boa consistência interna (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Para dar início à interpretação dos fatores, deve-se antes se analisar a confiabilidade interna de cada fator, também por meio do Alpha de Cronbach.

A Tabela 4 mostra um resumo das variáveis que compõem cada fator, junto com o valor do Alpha de Cronbach.

Tabela 3 – Matriz dos fatores rotacionada

| VARIÁVEIS | Fatores | | | | | |
|---|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| A16: Quase sempre encontro a informação contábil-financeira que procuro dentro da Empresa. | 0,708 | | | | | |
| A12: No meu departamento, informações contábil-financeiras registradas não são perdidas. | 0,574 | | | | | |
| A17: Observo que existe uma preocupação por parte de meus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros. | 0,481 | | | | | |
| A08 - Considero muito importante guardar os meus documentos contábil-financeiros de trabalho para uso futuro. | | | | | | |
| A23 - No meu departamento, reutilizamos menos soluções contábil-financeiras existentes do que deveríamos. | | | | | | |
| A06 - A Empresa claramente incentiva os funcionários a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio. | | 0,784 | | | | |
| A07 - Meus colegas do departamento se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências contábil-financeiros que são vitais para a Empresa. | | 0,600 | | | | |
| A05 - A Empresa valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos contábil-financeiros. | | 0,434 | | | | |
| A09 - Eu também sou responsável pela atualização constante de documentos contábil-financeiros da Empresa. | | | | | | |
| A02 - Quando resolvo um problema contábil-financeiro difícil ou inédito é muito importante registrar o evento para que outros, no futuro, não precisem passar pelas mesmas dificuldades que passei. | | | | | | |
| A11 - Normalmente as informações úteis para resolver os problemas contábil-financeiros do meu trabalho estão desorganizadas. | | | 0,723 | | | |
| A10 - Na Empresa, há muita informação contábil-financeira registrada que é de qualidade duvidosa. | | | 0,654 | | | |
| A19 - Frequentemente idéias contábil-financeiras são apresentadas como se fossem inéditas, quando, na verdade, já foram usadas no passado pela Empresa. | | | 0,416 | | | |
| A22 - A Empresa claramente estimula a reutilização de soluções contábil-financeiras existentes. | | | 0,408 | | | |
| A18 - Até mesmo as pessoas com vários anos neste departamento sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho. | | | | 0,688 | | |
| A04 - Na Empresa, há muito assunto contábil-financeiro que deveria estar registrado para facilitar nosso trabalho, mas infelizmente não está. | | | | 0,544 | | |
| A13 - Às vezes, tenho a sensação que já soubemos resolver um problema contábil-financeiro, mas agora parece que esquecemos como | | | | 0,465 | | |
| A21 - Na prática, não utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas contábil-financeiros. | | | | | 0,73 | |
| A24 - No meu departamento, aplicamos soluções inéditas para resolver a maioria dos problemas contábil-financeiros. | | | | | 0,463 | |
| A03 - Registrar fatos e dados contábil-financeiros rotineiramente e <u>mandatório na minha atividade profissional para cumprir normas ou leis.</u> | | | | | | 0,704 |

Tabela 4 – Variáveis que compõem cada fator

| Fator | Alpha de Cronbach | Variáveis |
|-------|-------------------|---|
| 1 | 0,624 | A16: Quase sempre encontro a informação contábil-financeira que procuro dentro da Empresa. A12: No meu departamento, informações contábil-financeiras registradas não são perdidas. A17: Observo que existe uma preocupação por parte de meus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros. |
| 2 | 0,658 | A06: A Empresa claramente incentiva os funcionários a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio. A07: Meus colegas do departamento se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências contábil-financeiros que são vitais para a Empresa. A05: A Empresa valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos contábil-financeiros. |
| 3 | 0,638 | A11: Normalmente as informações úteis para resolver os problemas contábil-financeiros do meu trabalho estão desorganizadas. A10: Na Empresa, há muita informação contábil-financeira registrada que é de qualidade duvidosa. A19: Frequentemente idéias contábil-financeiras são apresentadas como se fossem inéditas, quando, na verdade, já foram usadas no passado pela Empresa. A22: A Empresa claramente estimula a reutilização de soluções contábil-financeiras existentes. |
| 4 | 0,565 | A18: Até mesmo as pessoas com vários anos neste departamento sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho. A04: Na Empresa, há muito assunto contábil-financeiro que deveria estar registrado para facilitar nosso trabalho, mas infelizmente não está. A13: Às vezes, tenho a sensação de que já soubemos resolver um problema contábil-financeiro, mas agora parece que esquecemos como fazê-lo. |
| 5 | 0,555 | A21: Na prática, não utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas contábil-financeiros. A24: No meu departamento, aplicamos soluções inéditas para resolver a maioria dos problemas contábil-financeiros. |
| 6 | | A03: Registrar fatos e dados contábil-financeiros rotineiramente é mandatório na minha atividade profissional para cumprir normas ou leis. |

Assim, as características atribuídas aos fatores são:

Fator 1: Busca das informações, os colaboradores quase sempre encontram a informação contábil-financeira que procuram dentro do seu departamento e observam que existe uma preocupação por parte de seus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros. Além disso, em seus departamentos, informações contábil-financeiras registradas não são perdidas, conforme mostrado na Tabela 5, onde D significa discordo, I indiferente e C concordo.

Fator 2: Registro das informações, as pessoas se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências, uma vez que a empresa claramente incentiva os funcionários a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio. Além disso, ela valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos contábil-financeiros, conforme demonstra a Tabela 6.

Fator 3: Organização das informações, normalmente as informações úteis para resolver

os problemas contábil-financeiros estão organizadas e muitas informações registradas são de boa qualidade. Além disso, frequentemente idéias contábil-financeiras são apresentadas como se fossem inéditas, quando, na verdade, já foram usadas no passado pela empresa. A empresa estimula a reutilização de soluções contábil-financeiras existentes, conforme a Tabela 7.

Fator 4: Perda de registros, apesar de acharem que muitos assuntos que deveriam estar registrados, mas infelizmente não estão, os colaboradores têm a sensação que sabem como resolver um problema, e nem se esquecem de como fazê-lo, as pessoas com vários anos no departamento não sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho, conforme mostra a Tabela 8.

Fator 5: Reutilização das informações, na prática, utilizam os registros feitos por outros na empresa para resolver os seus problemas contábil-financeiros, e ainda procuram aplicar soluções inéditas para resolver a maioria dos

problemas, conforme demonstra a Tabela 9.

financeiros rotineiramente é mandatório na atividade profissional para cumprir normas ou leis, conforme a Tabela 10.

Fator 6: Norma, registrar fatos e dados contábil-

Tabela 5 – Busca das informações

| Variáveis | Total | | |
|---|-------|-----|-----|
| | D | I | C |
| A12: No meu departamento, informações contábil-financeiras registradas não são perdidas. | 29% | 5% | 66% |
| A16: Quase sempre encontro a informação contábil-financeira que procuro dentro da Empresa. | 13% | 10% | 77% |
| A17: Observo que existe uma preocupação por parte de meus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros. | 30% | 17% | 53% |

Tabela 6 – Registro das informações

| Variáveis | Total | | |
|---|-------|-----|-----|
| | D | I | C |
| A05: A Empresa valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos contábil-financeiros. | 14% | 9% | 77% |
| A06: A Empresa claramente incentiva os funcionários a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio. | 36% | 11% | 53% |
| A07: Meus colegas do departamento se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências contábil-financeiros que são vitais para a Empresa. | 39% | 8% | 53% |

Tabela 7 – Organização das informações

| Variáveis | Total | | |
|--|-------|-----|-----|
| | D | I | C |
| A10: Na Empresa, há muita informação contábil-financeira registrada que é de qualidade duvidosa. | 58% | 15% | 27% |
| A11: Normalmente as informações úteis para resolver os problemas contábil-financeiros do meu trabalho estão desorganizadas. | 59% | 11% | 30% |
| A19: Frequentemente idéias contábil-financeiras são apresentadas como se fossem inéditas, quando, na verdade, já foram usadas no passado pela Empresa. | 22% | 28% | 50% |
| A22: A Empresa claramente estimula a reutilização de soluções contábil-financeiras existentes. | 24% | 23% | 53% |

Tabela 8 – Perda de registros

| Variáveis | Total | | |
|---|-------|-----|-----|
| | D | I | C |
| A04: Na Empresa, há muito assunto contábil-financeiro que deveria estar registrado para facilitar nosso trabalho, mas infelizmente não está. | 32% | 5% | 63% |
| A13: Às vezes, tenho a sensação de que já soubemos resolver um problema contábil-financeiro, mas agora parece que esquecemos como fazê-lo. | 52% | 14% | 34% |
| A18: Até mesmo as pessoas com vários anos neste departamento sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho. | 47% | 13% | 40% |

Tabela 9 – Reutilização das informações

| Variáveis | Total | | |
|--|-------|-----|-----|
| | D | I | C |
| A21: Na prática, não utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas contábil-financeiros. | 58% | 14% | 28% |
| A24: No meu departamento, aplicamos soluções inéditas para resolver a maioria dos problemas contábil-financeiros. | 53% | 19% | 28% |

Tabela 10 – Norma

| Variáveis | Total | | |
|--|-------|-----|-----|
| | D | I | C |
| A03: Registrar fatos e dados contábil-financeiros rotineiramente é mandatório na minha atividade profissional para cumprir normas ou leis. | 7% | 17% | 76% |

Uma vez que os fatores 1 e 2 explicam cerca de 33% da variância dos dados, pode-se dizer que o aspecto mais importante em relação à formação de uma memória organizacional explícita e práticas de reutilização do conhecimento da área, na visão dos sujeitos pesquisados referem-se à busca e registro das informações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por tratar-se de um estudo não probabilístico sobre as percepções dos profissionais que atuam na área contábil-financeira da empresa a respeito da memória organizacional, deve-se considerar que haja um possível viés, porém, conforme relatado por Spiller (2005), as questões que indagam sobre o departamento, sobre o grupo de trabalho, e sobre a empresa podem ponderar esse possível viés e fornecer uma idéia da situação que acontece na empresa.

Quanto à primeira questão de pesquisa que aborda a respeito se existem padrões e normas para orientação dos processos de registro, manutenção, busca, recuperação e reutilização da informação contábil-financeira segundo a percepção dos que trabalham nessa área, chegou-se a conclusão que quanto a busca das informações, os sujeitos quase sempre encontram a informação que procuram dentro da empresa e observam que existe uma preocupação por parte de seus pares em procurar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros, conforme o Fator 1 (busca das informações). Além disso, em seus departamentos informações contábil-financeiras registradas não são perdidas.

Em relação a registro das informações, as pessoas se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências, uma vez que a companhia claramente incentiva os funcionários a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio. Além disso, ela valoriza a padronização de formato na

elaboração de documentos contábil-financeiros, segundo o Fator 2 (registro das informações). Quanto à perda de registros, os colaboradores têm a sensação que já souberam resolver um problema, e parece que não esqueceram como fazê-lo, as pessoas com vários anos no departamento não sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho, apesar de existir muitos assuntos que ainda não estão registrados.

A organização das informações é um ponto forte percebido pelos profissionais, pois normalmente as informações úteis para resolver os problemas contábil-financeiros estão organizadas e muitas informações registradas são de boa qualidade e freqüentemente idéias contábil-financeiras são apresentadas como se fossem inéditas, mas, já foram usadas no passado, conforme se verifica pelo Fator 3 (organização das informações).

Quanto à reutilização de soluções contábil-financeiras existentes, na prática os respondentes utilizam os registros feitos por outros na empresa para resolver as suas dúvidas contábil-financeiras, e procuram aplicar soluções inéditas para resolver a maioria dos problemas, segundo verificou-se a indicação do Fator 5 (reutilização das informações).

Por outro lado, registrar fatos e dados contábil-financeiros rotineiramente é mandatório na atividade profissional para cumprir normas ou leis, como revela o Fator 6 (norma). Os profissionais da área contábil-financeira percebem que existem padrões e normas orientados aos processos de registro, manutenção, busca, recuperação e reutilização da informação, conforme constatado por meio dos fatores 1, 2, 3, 5 e 6.

A segunda questão de pesquisa, se os profissionais que utilizam informações contábil-financeiras valorizam este processo, o Fator 3

(organização das informações) é um ponto forte e o Fator 5 (reutilização das informações) também obtém resultado bastante robusto, que na visão dos sujeitos pesquisados pode-se dizer que eles valorizam este processo.

A terceira questão, quanto às condições de disponibilidade de informações necessárias para subsidiar a resolução dos problemas contábil-financeiros, conclui-se pelo Fator 3 (organização das informações) que normalmente as informações úteis para solucionar problemas são de boa qualidade e estão organizadas e pelo Fator 4 (perda de registros) onde os colaboradores tem a sensação que já souberam resolver um problema, e parece que não se esqueceram de como fazê-lo, e as pessoas com vários anos no departamento não sentem dificuldades em encontrar as informações que precisam para desempenhar o seu trabalho.

A partir dessas constatações, pode-se concluir que a parte focada no conhecimento explícito, o que remete a documentos, Fator 2 (registro das informações) e Fator 6 (norma), existe uma valorização do processo porque afirmam quase sempre encontram a informação contábil-financeira que procuram, segundo Fator 1 (busca das informações).

Já quando encaminhamos para o conhecimento tácito, mais relacionado com as informações gerenciais e de decisões, verifica-se que há dispersão de opiniões, constatadas pelo Fator 3 (organização das informações). Mas concordam quanto à sensação que já souberam resolver problemas, e que não se esqueceram de como fazê-lo, conforme Fator 4 (perda de registros) e as informações que utilizo no dia-a-dia para resolver problemas contábil-financeiros são as mesmas que se encontram disponíveis para meus pares na empresa e que no meu departamento reutilizamos soluções contábil-financeiras existentes, por intermédio do Fator 5 (reutilização das informações).

Em resumo, este trabalho indica que na empresa beta pesquisada existe a preocupação com relação à memória organizacional tecnológica explícita e à reutilização do conhecimento na visão dos respondentes, embora exista

dificuldade em encontrar o conhecimento tácito para tomar decisões, acreditam e valorizam tal conhecimento.

REFERÊNCIAS

AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. New York: Oxford University Press, 1998.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems, conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTINEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.

BITENCOURT, C. C. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLOODGOOD, J. M.; SALISBURY, W. D. Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. **Decision Support System**, Amsterdam, v. 31, 2001.

BURK, C.; HORTON, F. **Infomap: a complete guide to discovering corporate information resources**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHOO, C. S. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: Oxford University Press, 1998.

CONKLIN, J. Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. (1997, 2001). Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a informação não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; BECK, J. C. **A economia da atenção**. São Paulo: Campus, 2001.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE HOLAN, P. M.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. Managing Organizational Forgetting. **MIT Sloan Management Review**, Boston, v. 45, n. 2, p. 45-51, Winter 2004.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerencias para o século XXI**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2001.
- FISCHER, W. J. **Knowledge reuse**: the roles of human and technical intermediaries. 2002. Thesis (Master) – Faculty of the Graduate School of Arts and Science of Georgetown University, Washington DC, 2002.
- HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Tradução: Adonai Schlup Sant’Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.
- _____. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005b.
- HAKKARAINEN, P. P. **Groupware support for operational management**. 2003. Thesis (Master in Computer Science and Information Systems)-University of Jyväskylä, 2003.
- HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. The Institute of Management Sciences. **Organization Science**, Lahore-Pakistan, v. 2, n. 1, p. 88-115, Feb. 1991.
- KOUNROUZAN, M. C. **O perfil do profissional contábil, exigido pelo novo contexto econômico brasileiro, a partir da década de 80**. 2003. 160 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica)-Centro Universitário Álvares Penteado – Fecap, São Paulo, 2003.
- KRUGLIANSKAS, I. **Como inovar e sobreviver em mercados globalizados**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.
- KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.
- LEONARDI, S. M.; PONTES, C. C. C. Percepções dos profissionais de venda quanto aos fatores intervenientes no compartilhamento de conhecimento – um estudo na indústria química brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAKINEN, S. **The use of mobile ICT in organizational document management in the context of organizational memory**. PROCEEDINGS OF THE INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT ASSOCIATION INTERNATIONAL CONFERENCE (IRMA), 2004, New Orleans, USA, May 23-26 2004.
- MARKUS, M. L. Toward a theory of knowledge reuse: types of knowledge reuse situations and factors in reuse success. **Journal of Management Information System**, Armonk, v. 18, n. 1, p. 57-93, Summer 2001.
- NILAKANTA, S.; MILLER L. L.; DAN ZHU. Organizational memory management: technological and research issues. **Journal of Database Management**. Hershey: v. 17, n. 1, p. 85-94, Jan-Mar 2006.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- _____. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais:** a complementaridade do SPSS. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2000.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ROCCO JR, A. J. **Novas tecnologias e as torcidas virtuais:** a transformação da cultura do futebol no século XXI. In: CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO – NÚCLEO DE PESQUISA MÍDIA ESPORTIVA - NP 18, 26. Belo Horizonte, 2003.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SOLTERO, P. A. **Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de internet.** 1997. 78 p. Tese (Maestría en Ciencias con Especialidad en Tecnología Informática) – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, 1997.
- SPILLER, A. R. **Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico:** estudo de caso em uma indústria multinacional eletroeletrônica no Brasil. 2005. 172 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Álvares Penteado – Fecap, São Paulo, 2005.
- TERRA, J. C. C.; ANGELONI, T. **Understanding the difference between Information Management and Knowledge Management.** INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR MANAGEMENT OF TECHNOLOGY – IAMOT. Nancy, France, 2003.
- YATES, J. For the record: the embodiment of organizational memory. **Business and Economic History**, Williamsburg, v. 19, n. 2, p. 172-182, 1990.
- ZIMMER, M. V. **A criação do conhecimento em equipes virtuais:** um estudo de caso em empresa do setor de alta tecnologia. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

Endereço dos Autores:

Rua Abagiba, 583, Apto 182
São Paulo – SP – Brasil
04294-000