



CONVERSÃO DO CONHECIMENTO INDIVIDUAL EM ORGANIZACIONAL: DESAFIOS PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Márcia Aparecida Prim,¹
Gustavo Tomaz Buchele,²
Gertrudes Aparecida Dandolini,³
Cristiano José Castro de Almeida Cunha⁴

Avaliado pelo sistema *double blind review*.
Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

RESUMO:

As instituições estão diante de um desafio representado pela perda da força do trabalho. Para reduzir esse impacto, uma das estratégias é a conversão do conhecimento individual em coletivo. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é estudar como o conhecimento individual é transformado em conhecimento organizacional, em uma Instituição de Ensino Superior. Trata-se de uma revisão sistemática integrativa, cujos resultados apontaram que: a troca de experiência entre os indivíduos e as características do meio são fundamentais para a conversão do conhecimento; a evasão dos colaboradores representa além da perda de conhecimentos e experiências, também um custo expressivo para as instituições.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Memória Organizacional, Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT:

The institutions are facing a challenge of the loss of the labor force. To reduce this impact, one of the strategies is the conversion of individual knowledge into collective. In this sense, the purpose of this article is to study how individual knowledge is transformed into organizational knowledge in a higher education institution. It is an integrative systematic review, whose results showed that: the exchange of experience between individuals and the middle of the features are essential for the conversion of knowledge; avoidance of employees is in addition to the loss of knowledge and experience, also a significant cost to the institutions.

¹ Universidade Federal de Santa Catarina
² Universidade Federal de Santa Catarina
³ Universidade Federal de Santa Catarina
⁴ Universidade Federal de Santa Catarina

Keywords: *Knowledge Management, Organizational Memory, Higher Education Institution.*

Introdução

As organizações atuam em um ambiente extremamente dinâmico, onde o conhecimento passou a ser recurso gerador de vantagem competitiva e fator primordial para o desempenho efetivo de suas atividades (DRUCKER, 1993; NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998). Entender como este recurso impacta uma instituição, quer seja pela conversão do conhecimento individual em processos organizacionais ou pela propagação e disseminação do conhecimento entre colaboradores é tarefa fundamental da gestão.

As Instituições de Ensino Superior (IES) precisam inovar para prestar um serviço de qualidade adaptado às necessidades dos alunos, da sociedade e também dos servidores e professores, em termos de habilidades e conhecimento (GIRARD, 2005). Segundo dados do MEC, a quantidade de Instituições de Ensino Superior aumentou consideravelmente nos últimos anos. Estas instituições influenciam diversos setores da sociedade. Elas têm papel fundamental como instrumento de promoção de valores, formação profissional e acadêmica e multiplicadora de conhecimento. Porém, elas enfrentam o desafio de conter a evasão do pessoal qualificado, especialmente no setor público (GIRARD, 2005).

No centro deste desafio, encontra-se o ser humano, o detentor do conhecimento e o ativo mais importante das organizações. Segundo Davenport e Pruzak (1998), os indivíduos têm um papel chave na construção de cenários duradouros, promissores, ágeis e inovadores. Acima de tudo eles são os responsáveis pela execução dos processos e atividades internas, e pela prestação de serviços ao público alvo. A retenção dos indivíduos exige novos modelos de gestão e agilidade na busca de soluções para os problemas do dia-a-dia.

Embora esses novos modelos sejam aplicados, sobretudo, em organizações privadas, eles podem, também, ser aplicados em organizações públicas, onde os gestores são confrontados diariamente com o desafio da perda de pessoal qualificado, decorrente da aposentadoria, ou de outros motivos que levam à ausência do servidor por tempo indeterminado (GIRARD, 2005). De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), para reduzir os impactos organizacionais, são

necessárias ações gerenciais para a conversão do conhecimento existente na mente dos funcionários (conhecimento tácito) em conhecimento coletivo. Este conhecimento, constitui a memória organizacional e tem o papel de registrar e colocar em ordem o que os funcionários aprenderam no passado para que possa ser reutilizado no presente de maneira mais efetiva.

O objetivo deste artigo é analisar a literatura sobre como o conhecimento individual pode ser transformado em conhecimento coletivo em uma IES no campo administrativo, operacional e procedural. O artigo está estruturado em cinco seções. A primeira corresponde à introdução do trabalho. A segunda lança as bases teóricas utilizadas para fundamentar o estudo. A terceira seção se refere aos procedimentos metodológicos que operacionalizaram a pesquisa. Na quarta seção são apresentados os resultados do estudo e, por fim, na quinta as considerações finais do trabalho, bem como as propostas para estudos futuros.

Revisão de Literatura

Para entender o processo de criação e conversão do conhecimento, é necessário definir os principais componentes da Gestão do Conhecimento (GC). Inicialmente apresenta-se o conceito de conhecimento, o conceito de gestão de conhecimento, o processo conversão do conhecimento e por fim o conceito de conhecimento organizacional.

Conhecimento

No campo da gestão do conhecimento, é necessário distinguir as diferenças entre dados, informações e conhecimento. Para Laoufi et al (2005) os dados são considerados como um elemento fora de qualquer contexto. Informação e conhecimento vão mais além, pois fazem parte de um todo

Dados são a informação não tratada e isoladamente não podem transmitir uma mensagem. Com o resultado do tratamento dos dados, surgem as informações, que acrescenta algum significado. O conhecimento vai além da informação e dos dados, possui um significado, uma aplicação e um contexto. (NONAKA,1994, p. 16).

Para Nonaka (1994) o conhecimento surge da interação entre os indivíduos e acontece em determinado ambiente. “A informação não é conhecimento, mas pode

tornar-se quando é entendida e assimilada por um indivíduo” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Drucker (1993) afirma que todo conhecimento é a informação eficaz em ação, focada em resultados. Nonaka e Takeuchi (1995, p. 24) definem o conhecimento com “uma crença verdadeiramente justificada” e afirmam que “o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números é apenas a ponta do iceberg, no corpo total de possibilidades que o conhecimento pode representar”. Assim, “os dados e as informações são valiosos, mas o conhecimento constitui algo a mais que é o saber” (NONAKA, 1994, p.16). Nonaka e Takeuchi (1997) fazem três distinções entre informação e conhecimento:

Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito às crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Para Polanyi (1974), o conhecimento está diretamente ligado a pessoas e é classificado de duas maneiras: tácito e explícito. Muitas vezes o conhecimento está nas pessoas de maneira natural. Este é o conhecimento tácito, que incorpora tanto a aprendizagem adquirida quanto as suas regras: o que soubesse fazer, ou ainda o que se tem na mente. O conhecimento tácito é menos concreto que o explícito. É difícil de ser reproduzido em um documento ou ser armazenado em uma base de conhecimento. Normalmente, ele não pode ser verbalizado, nem demonstrado ou imitado.

O conhecimento explícito, ao contrário do tácito, pode ser capturado, codificado, sistematizado, e é de fácil compartilhamento. Geralmente, está explicitado em manuais, memórias, relatos, pesquisas, relatórios, entre outros. Nonaka (1994) acrescenta que o conhecimento explícito não é estático, é um processo dinâmico, transformador e enriquecedor. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 8), o “conhecimento explícito é comunicável e passível de processamento eletrônico, enquanto que o conhecimento tácito possui uma natureza subjetiva e intuitiva, que dificulta a possibilidade de ser capturado por quaisquer métodos sistemáticos ou lógicos”.

Outra característica importante do conhecimento é que ele pode ser individual ou coletivo. Muito antes de Nonaka e Takeuchi (1997) apontarem para dimensão

ontológica do conhecimento, Polanyi (1966) defendia a ideia de que o conhecimento é criado a partir da interação do indivíduo com o meio em que vive, com suas experiências, e com o contexto social e cultural no qual está inserido. Dessa forma, o conhecimento individual é algo único e de difícil acesso, pois está na mente das pessoas.

O conhecimento coletivo tem outras características. Ele é formado a partir dos conhecimentos individuais existentes na organização. Assim, o conhecimento construído ao longo dos anos por um indivíduo no ambiente de trabalho se agrega ao conhecimento construído por outros colaboradores e cria o conhecimento coletivo ou organizacional. O conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais. (VALENTIM, 2008; DAVENPORT; PRUZAK, 1998).

Valentim (2008) entende que o conhecimento, quando compartilhado, cresce e se transforma em conhecimento coletivo, fazendo parte integrante da organização, como um bem intangível. No entendimento de Crawford (1994), o conhecimento é compartilhável e a transferência para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento pelo seu detentor original. Na prática, o conhecimento emerge da troca de experiência e da atuação dos profissionais que mesclam ações do dia-a-dia com a teoria. Neste contexto, a gestão do conhecimento exerce papel fundamental na criação de novos conhecimentos e na sua utilização de forma mais eficaz.

Gestão de Conhecimento

A gestão do conhecimento é um conceito amplo que aborda diversas estratégias e ações praticadas em uma organização para identificar, criar, organizar, representar, armazenar, compartilhar e divulgar o conhecimento Nonaka (1994). Esse conhecimento pode estar incorporado nos indivíduos, nos processos, ou em estratégias organizacionais. Para Servin (2005), a gestão do conhecimento é constituída por três pilares básicos: Pessoas, Processos e Tecnologias. As pessoas possuem experiências e carregam histórias particulares, com valores e comportamentos. Os processos representam a forma como as pessoas realizam

suas atividades, rotinas, fluxos e procedimentos. A tecnologia, por sua vez, é o meio de conectar as pessoas ao processo e atua como suporte para a gestão.

Segundo Teixeira Filho (2000, p. 5), a gestão do conhecimento é “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e a utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos de uma instituição”.

[...] não é tecnologia. Mas pode se beneficiar, e muito, das novas tecnologias de informação e de comunicação. Gestão do Conhecimento não é criatividade e inovação, mas tem a ver com usar, de forma sistemática, as inovações geradas na empresa para um melhor posicionamento de mercado. Gestão do Conhecimento não é qualidade, mas usa técnicas e ferramentas que já foram muito usadas na modelagem de processos, nos círculos de qualidade e na abordagem de melhoria contínua. Gestão do Conhecimento não é documentação, mas tem tudo a ver com uma memória organizacional coletiva, dinâmica e compartilhada. Gestão do Conhecimento também não é gestão de Recursos Humanos, mas só se realiza com as pessoas da Organização (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 5).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a GC surge como uma aliada da gestão corporativa, com a finalidade de ajudar os gestores a aplicar o conhecimento de toda força de trabalho na consecução de objetivos. Os colaboradores quando ouvidos sentem-se valorizados, trabalham com paixão, criam novos modelos e técnicas. Dessa forma, o trabalho e o conhecimento fluem com maior eficiência, qualidade e dedicação e contribuem para aumentar a competitividade da organização.

Davenport e Prusak (1998) identificam as etapas do processo de gestão de conhecimento, como sendo: a) geração de conhecimento - criação e aquisição de conhecimento; b) codificação do conhecimento - armazenagem; c) transferência de conhecimento - compartilhamento; e d) aplicação do conhecimento - uso e reuso de fato do conhecimento disponível.

Brinkley (2006) e Drucker (1993) afirmam que boas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações e que o recurso mais valioso de uma instituição é o conhecimento, quando o mesmo pode ser compartilhado e gerenciado.

O processo de Conversão do Conhecimento

O processo de criação do conhecimento, necessariamente passa pela vontade do indivíduo de criar, compartilhar e transferir o conhecimento existente em sua mente, para o grupo. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento depende de diferentes modos de conversão do conhecimento tácito em explícito e

vice-versa. São quatro os modos de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80-83):

Socialização (tácito para tácito): resultante das relações face a face, “mestre-aprendiz”, ligado à cultura organizacional, ao trabalho em grupo e à prática, compartilhamento de experiências.

Externalização (tácito para explícito): acontece por meio de representação simbólica, como modelos, conceitos, hipóteses. É construído por metáforas/analogias ou ainda dedução/indução. Pode ocorrer por meio da elaboração de textos, planilhas, figuras ou ainda relatos orais. Uma possível forma de externalização é o registro do conhecimento da pessoa feito por ela mesma, permitindo o compartilhamento.

Combinação (explícito para explícito): acontece por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos e pode gerar um sistema de gestão de conhecimento. Neste modo, a base de conhecimento da instituição não é ampliada.

Internalização (explícito para tácito): ocorre quando o conhecimento explicitado na organização se torna tácito novamente no indivíduo.

Os ciclos de conversão do conhecimento passam diversas vezes pelos mesmos modos, formando a espiral do conhecimento, também denominada de Modelo SECI (S - Socialização, E - Externalização, C - Combinação e I - Internalização), de Nonaka e Takeuchi (1997) Para que o processo de conversão funcione, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a organização deve ofertar as condições necessárias. Essas condições incluem desde um ambiente físico ou virtual, dinâmico e interativo, que possibilita a socialização do conhecimento e o compartilhamento de experiência; até uma nova forma de diálogo, comunicação, gestão e interação que propicie a inovação.

Conhecimento Organizacional

Aplicar técnicas de conversão do conhecimento é vital para a sobrevivência das organizações. Segundo Figueiredo (2005), é importante construir e estruturar corretamente o processo de conversão do conhecimento e levar em consideração todas as etapas e os aspectos envolvidos, sejam pessoas, processos, estruturas e

tecnologias. Todo processo de conversão, se realizado de forma eficaz, resulta em serviços melhores, redução de custos e ganho de tempo para a organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de criação do conhecimento organizacional depende da capacidade da empresa criar um novo conhecimento, difundi-lo, incorporá-lo e aplicá-lo no dia-a-dia, juntamente com a implantação de ações para ter um ambiente favorável a este processo. Nesta mesma linha, Fleury e Oliveira (2001) afirmam que o conhecimento de uma organização é resultado das interações ocorridas nos ambientes de negócios e se desenvolve através de um processo de aprendizagem.

O conhecimento organizacional refere-se tanto à experiência física quanto à geração de modelos mentais e o aprendizado com os outros. Tal conhecimento pode ser compreendido como o resultado da articulação das informações com os valores, intuição e experiências dos indivíduos. O conhecimento documentado, gerenciado e transferível, faz parte dos bens intangíveis da instituição e transforma-se em conhecimento organizacional sendo fator de sucesso e efetividade na execução dos processos e serviços (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Trott (2012), o conhecimento é o combustível para o sucesso das empresas, se melhorado continuamente e bem aplicado. O conhecimento organizacional não é apenas o conhecimento das pessoas e as informações documentadas e guardadas, mas sim um conjunto de sistemas internos, rotinas, conhecimento compartilhado e práticas sustentáveis.

Miranda (2008, p.23) afirma que “o conhecimento, como ativo principal de uma organização, deve ser motivo de preocupação, razão pela qual deve existir uma facilidade de armazenamento do conhecimento organizacional consensual e integrado”. O conhecimento organizacional possibilita à instituição preservar, recuperar e utilizar suas experiências e apreender com as suas próprias histórias. Neste sentido, Walsh e Ungson (1991) definem conhecimento organizacional como sendo as informações guardadas a partir da vivência de uma instituição. O conhecimento organizacional pode estar nas rotinas, cultura, estrutura, scripts, histórias, sistemas de informação e, mais recentemente pelas redes sociais (Cross; Baird, 2000).

Instituições de Ensino Superior - IES

Segundo definição do MEC - Ministério da Educação, as IES, possuem denominações específicas, podendo ser classificadas em públicas ou privadas.

As instituições públicas de ensino são aquelas mantidas pelo Poder Público, na forma (1) Federal, (2). Estadual ou (3) Municipal. Essas instituições são financiadas pelo Estado, e não cobram matrícula ou mensalidade. Já as IES privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. As instituições privadas sem finalidade de lucro são as: comunitárias, que incluem em sua entidade mantenedora representantes da comunidade; confessionais, que atendem a determinada orientação confessional e ideológica; e filantrópicas, que prestam serviços à população, em caráter complementar às atividades do Estado (art. 20 da LDB).

De acordo com o MEC, as instituições de ensino superior podem ser classificadas em: **Universidade**: instituição acadêmica pluridisciplinar, que conta com produção intelectual institucionalizada, e tem requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, mediante a legislação em vigor; **Centro Universitário** é pluricurricular, abrange uma ou mais áreas do conhecimento. Semelhante à universidade, apenas difere que não está definido na Lei de Diretrizes e Bases (Lei Nr. 9.394, de 20 de dezembro 1996) e não apresenta requisito da pesquisa intelectual institucionalizada; **Faculdade** é uma IES que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, devem ser proferidos por uma universidade e não tem função de promover a pós-graduação; **Institutos Federais** são voltados à formação técnica, com capacitação profissional em áreas diversas e oferecem, além do ensino superior, ensino médio integrado ao técnico.

Segundo dados do Ministério da Educação

O ensino superior brasileiro é composto por 2.377 instituições de ensino superior, de acordo com dados do MEC (2010). Desse total, 85% são faculdades, 8% são universidades, 5,3 centros tecnológicos e 1,6% são institutos tecnológicos.

Hoje, 26,7% dos adultos em idade universitária no país (de 18 a 24 anos) estão matriculados no ensino superior. A média é cerca de três vezes menor do que em países europeus e nos Estados Unidos.

Do total de instituições de ensino superior brasileiras, 2.100 são privadas. Esse número dobrou em dez anos: eram 1.004 em 2000. (MEC 2010).

O crescimento do ensino superior praticamente dobrou e enfrenta grandes desafios: a democratização do acesso, redução de gastos e custos e principalmente a perda da força de trabalho e a evasão de funcionários qualificados, que levam consigo o conhecimento adquirido.

No contexto das instituições de ensino superior, existem dois tipos de conhecimento: o acadêmico (lecionado por professores e colaboradores e objetivo principal das universidades) e o conhecimento organizacional (práticas, rotinas e atividades administrativas de apoio). Conhecimento organizacional refere-se ao conhecimento do negócio global de uma instituição: suas forças e fraquezas, os mercados em que atua, e os fatores críticos para o sucesso organizacional (COUKOS-SEMMELE, 2003).

A gestão do conhecimento, sobretudo organizacional, é um novo modelo de gestão a se implementar nas IES, pois contribui para o uso adequado da informação e melhora os mecanismos de busca de conhecimento. Coukos-Semmel (2003) reconhece as seguintes vantagens da utilização da GC, em uma IES:

- a) Maximização do capital intelectual/ativos intelectuais;
- b) Processos de tomada de decisões mais eficientes e melhores resultados;
- c) Melhoria na coordenação de esforços entre unidades de ensino;
- d) Melhoria da prestação de serviços com agilidade e formação;
- e) Construção do conhecimento organizacional.

Liu, Curson e Dew (2005) apontam que se os servidores desejam buscar conhecimento em ferramentas de web, podem optar por motores de busca. Porém, se desejam encontrar conhecimento específico para processos ou pessoas específicas para determinados assuntos, normalmente, devem checar manualmente diferentes fontes de dados existentes na memória organizacional, a fim de encontrar resultados relevantes.

As IES, especificamente as do setor público, sofrem, muitas vezes, com a redução de pessoal capacitado para o trabalho. De acordo com Girard (2005), um subproduto das tendências da reorganização e reengenharia do final do século XX é que diversas IES adotaram estruturas mais enxutas. Para isso, demitiram pessoal com conhecimento específico e, conseqüentemente, perderam parte da memória organizacional. Girard (2005) utiliza o conceito de “demência” para explicar esta perda da memória e alega que um grande desafio para as IES é controlar o “Alzheimer organizacional” definido pela perda de memória que ocorre quando funcionários importantes deixam uma organização.

Conversão do conhecimento em uma IES

Com base na análise das publicações selecionadas, é possível identificar que desde 2005 existe uma crescente preocupação com a perda do conhecimento coletivo nas IES. Os autores apontam para a necessidade de construir um caminho que facilite a conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional, com os objetivos de facilitar consultas, diminuir o tempo de busca de conhecimento ou informação e reduzir custos.

Para Escrivão e Nagano (2014), é o indivíduo quem cria o conhecimento e não a organização. Neste sentido, o conhecimento ficará perdido se o processo de conversão não ocorrer. De acordo com os autores a conversão do conhecimento não acontece espontaneamente e, portanto, as organizações devem desenvolver as condições para ativar os processos da espiral do conhecimento. Três destas condições foram definidas por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12-15) como “características-chave da criação do conhecimento”:

- 1) Usar linguagem figurativa como metáfora e analogia para expressar intuições e insights, possibilitando que colaboradores com diferentes experiências e conhecimentos compreendam os conteúdos de maneira intuitiva.

- 2) Proporcionar um ambiente no qual os indivíduos possam compartilhar conhecimentos. O conhecimento organizacional tem sua origem no conhecimento individual.

- 3) O uso da ambiguidade e da redundância podem impulsionar os processos de conversão do conhecimento. A ambiguidade pressiona os indivíduos a definirem melhor uma direção para o grupo e fomenta novas formas de pensar e novos significados. Já a redundância “estimula o diálogo frequente e a comunicação” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 15).

Outras condições que podem ativar os processos da espiral do conhecimento são:

- 1) Manter um ambiente apropriado que propicie e facilite a criação e o compartilhamento do conhecimento, chamado BA. O BA é um ambiente, físico ou virtual, dinâmico e interativo, que possibilita a socialização do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

- 2) Oferecer condições para o desenvolvimento do colaborador e possibilitar a autonomia e a motivação dos indivíduos para a criação de conhecimento.

3) Adotar um modelo gerencial que facilite a difusão do conhecimento: Uma síntese dos dois modelos gerenciais, dominantes: *top-down* (de cima para baixo) e *bottom-up* (de baixo para cima).

4) Implementar uma estrutura organizacional não hierárquica e auto-organizada que funcione em conjunto com a estrutura hierárquica formal. É um sistema aberto que interage com o ambiente externo.

5) Contar as histórias sobre a instituição é uma excelente forma de criar vínculos, envolver o pensamento, o comportamento e a atitude dos membros (CHEN; YUAN, 2008).

6) Usar a ferramenta RDF (*resource description framework*), para localizar, rapidamente, pessoas com conhecimentos e habilidades requeridas (LIU; CURSON; DEW, 2005),

11) Usar estratégias de gestão do conhecimento apontadas por Laoufi et al (2011) e Girard (2005) como alavancadoras dos processos de conversão do conhecimento. Geralmente, são compostas por ferramentas de software que ajudam a capturar e a organizar o conhecimento.

12) Ter acesso *just in time* a conteúdos de aprendizagem na web, e resolver o problema da "obsolescência do conhecimento" (ELIA; SECUNDO; TAURINO, 2009).

Procedimentos Metodológicos

O método de pesquisa adotado foi à revisão sistemática integrativa, que adotou as seguintes etapas: coleta de dados, seleção dos dados e análise das publicações relevantes sobre o assunto (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Na etapa de coleta de dados, foi definida a base de dados, os termos e os tipos de documentos a serem consultados. A base de dados selecionada foi a *Scopus*. Essa base é considerada por Freire (2010) e por Elsevier (2013) como a maior base de registros e referências bibliográficas de literatura científica, revisada por pares, possibilitando uma visão multidisciplinar e integrada de fontes relevantes para a busca sistemática. Contém aproximadamente 19.500 títulos vindos de mais de 5.000 editoras em todo o mundo.

Segundo Crossant e Apaydin (2010), não existe um modelo oficial para o planejamento da busca sistemática dos dados. Assim utilizou-se o modelo criado pelos autores, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Planejamento da Busca Sistemática

Planejamento da Busca Sistemática	
Tópico	Tratamento
Questão da pesquisa	Como o conhecimento individual pode ser convertido em conhecimento organizacional em uma Instituição de Ensino Superior?
Data da pesquisa	22.05.2015
Fonte de dados	Scopus - www.scopus.com - Maior fonte referencial de literatura técnica e científica revisada por pares. Permite uma ampla visão do que está sendo publicado cientificamente sobre um tema. Mais de 46 milhões de registros, 70% com resumos. Aproximadamente 19.500 títulos vindos de mais de 5.000 editoras em todo o mundo (ELSEVIER, 2013).
Campos de busca	Utilizando títulos, resumos e palavras-chave (article title, abstract, keywords). As "" foram utilizadas para a busca do termo exato. O booleano AND para buscar os termos combinados e OR para semelhantes.
Termos principais	Gestão do Conhecimento - Criação do Conhecimento Organizacional - Memória Organizacional e Instituição de Ensino Superior. ("knowledge management" AND "creation of organizational knowledge" AND institution of higher education". "creation of organizational knowledge" OR "organizational memory". "Institution of higher education" OR "university" OR "public sector".
Resultado	16 documentos (06 conference paper, 08 artigos, 01 capítulo de livro e 01 conference review)

Fonte: os autores (2015).

A questão de pesquisa foi: *Como o conhecimento individual pode ser convertido em conhecimento organizacional em uma IES?* Após a definição da questão, definiu-se os seguintes palavras-chave: “gestão do conhecimento”, “criação do conhecimento organizacional” “memória organizacional” e “instituição de ensino superior” (*“knowledge management” AND “creation of organizational knowledge” AND “institution of higher education”*). Os campos de busca utilizados foram título, palavras-chave e resumo (*article title, abstract, keywords*).

A busca com estes primeiros três termos conjugados não resultou em publicações, portanto, foi necessário adotar termos genéricos ou similares, com a intenção de obter o maior número possível de documentos para posterior análise. A expressão *“creation of organizational knowledge”* foi substituída pela *“organizational memory”* e a expressão *“institution higher education”* por *“university”* e *“public sector”*.

A pesquisa não foi restringida por período de tempo e área específica, pois interessava conhecer todos as publicações relevantes sobre o assunto. A busca foi realizada no dia 22 de maio de 2015. No total foram retornados 16 documentos, sendo 06 (seis) *Conference Paper*, 08 (oito) artigos, 01 (um) capítulo de livro e 01 (um) *Conference Review*.

Na etapa de seleção dos artigos, foram considerados todos os documentos para análise. Efetuou-se a leitura dos resumos e palavras-chave dos 16 documentos encontrados e selecionou-se para a leitura na íntegra os 08 (oito) artigos e o capítulo

do livro que tinham relação com o tema. A partir desta leitura foram extraídos os aspectos relevantes para esta pesquisa. Assim, foram eliminadas sete publicações (*Conference Paper* e *Conference Review*) por estarem fora do escopo da pesquisa. No Quadro 2 apresenta-se os nove trabalhos selecionados para análise, por ordem de publicação.

Quadro 2 - Autores e Títulos

Autores	Título	Ano	Tipo
Liu, P. Curson, J., Dew, P.	Use of RDF for expertise matching within academia	2005	Artigo
Girard, J.P.	Taming enterprise dementia in public sector organizations	2005	Artigo
Chen, P.H., Yan, M.S.	A study of influence of storytelling toward organizational memory	2008	Artigo
Elia, G., Secundo, G., Taurino, C.	The web learning system of "Virtual and BMS": A tool supporting unstructured and just-in-time learning	2009	Artigo
Anica-Popa, L., Vrincianu, M., Amza, C.	Enhancing business process management by using organizational memory and capitalization of the cognitive acquis	2010	Artigo
Laoufi, A., Mouhim, S., Megder, E., Cherkaoui, C., Mammass, D.	Using knowledge management in higher education: Research challenge and opportunities	2011	Artigo
Argote, L.	Organizational learning and knowledge management	2012	Capítulo de livro
Dalkir, K.	Organizational memory in institutions of higher education: a case study	2013	Artigo
Escrivão, G., Nagano, M.	Knowledge management em environmental education: case studies in environmental education programmes in brazilian universities	2014	Artigo

Fonte: os autores (2015).

O Quadro 3 apresenta as frequências das palavras-chaves declaradas nos artigos:

Quadro 3 - Frequência das palavras-chave

Palavras-Chave	Frequência
Gestão do conhecimento	9
Memória organizacional	7
Conhecimento	3
Aprendizagem organizacional	3
Gestão da informação	2
Inovação	2
Contabilidade e área financeira	1
Gestão de negócios	1
Desempenho dos negócios	1

Fonte: os autores (2015).

Dentre as palavras chave encontradas, “gestão do conhecimento” está presente em todos os nove registros. A segunda maior frequência coube a “memória organizacional”, repetida por sete autores.

Síntese dos Resultados

Dentre os artigos analisados os dois mais antigos foram publicados em 2005. Um dos artigos teve como autores Liu, Curson e Dew e foi publicado no jornal *Knowledge and Information Systems*, com o título “*Use of RDF for expertise matching within academia*”. Neste mesmo ano, Girard (2005), publicou um artigo sobre a perda da memória nas organizações públicas, no *International Journal of Public Sector Management*. Estes dois artigos foram os mais citados até o ano de 2015, num total de seis citações para cada documento.

Os oito artigos analisados foram escritos por autores distintos: Liu, Curson e Dew (2005); Girard (2005); Chen e Yuan (2008); Elia, Secundo e Taurino (2009); Anica-Popa, Vrincianu e Amza (2010); Laoufi et al. (2011); Dalkir (2013); Escrivão e Nagano (2014) e o capítulo do livro de Argote (2013).

Liu, Curson e Dew (2005), apresentaram uma ferramenta (*RDF resource description framework*) para localizar rapidamente especialistas. Apontam que se os servidores desejam buscar conhecimento em ferramentas de web, podem optar por motores de busca. Porém, se desejam encontrar conhecimento específico para determinados assuntos, devem checar diferentes fontes de dados existentes na organizacional, a fim de encontrar resultados relevantes.

Girard (2005) utiliza um termo pouco conhecido (“demência”), para enfatizar a perda da memória do setor público. Ele alega que existe um grande desafio resultante da perda de conhecimento tácito, o que exige a redescoberta dos conhecimentos que já existiam na organização. A organização que perde memória é definida por Girard (2005) como “Organização Alzheimer”. Nesta situação, as organizações necessitam buscar maneiras para reter a evasão de memória e diminuir a sobrecarga de outros colaboradores e gestores, investindo em soluções de GC.

Uma solução apontada por Girard (2005) consiste em providenciar profissionais substitutos ou aprendizes, tal qual foi no passado. Mas a alternativa mais acertada é apostar em soluções de GC, que construam o conhecimento corporativo, de modo que ele flua livremente dentro da organização. Ainda segundo o autor, embora o termo “Alzheimer” pareça exagerado e pessimista, a analogia capta com precisão a perda da memória organizacional e o fato de que é uma doença incurável, ocorrendo dentro dos setores públicos. Laoufi et al. (2011) e Girard (2005) apontam para a necessidade de criação de uma arquitetura de software que permita a gestão deste

conhecimento baseada em capturar uma parte do capital intelectual dos atores da empresa e transformá-lo em conhecimento organizacional.

Chen e Yuan (2008) afirmam que a memória organizacional é um dos ativos intangíveis mais importantes de uma IES. A ideia, o espírito e a cultura das universidades podem ser transmitidos pela narração de histórias. Partes das experiências da organização são narradas socialmente para todo o grupo e servirão como exemplos para a tomada de decisão e para que não se repitam escolhas erradas. Além disso, as histórias difundem os de casos de sucessos passados.

Elia, Secundo e Taurino (2009) tratam o acesso *just in time* a conteúdos de aprendizagem na web, e procuram resolver o problema da 'obsolescência do conhecimento'. Eles afirmam que os sistemas tradicionais de aprendizagem não são mais adequados e precisam de uma forte integração com a GC a fim de possibilitarem acesso mais rápido ao conhecimento no local de trabalho.

Dalkir (2013) contribui com um estudo de caso na Universidade de Administração de Cingapura. Ele considera que, embora as IES sejam locais propícios para a implementação de práticas de GC, elas estão ficando para trás no cenário global da GC. A pesquisa mostrou uma falta de clareza sobre os papéis e responsabilidades dos atores. Embora tenha havido um consenso sobre a importância de preservar o conhecimento, não havia, entre os entrevistados, uma noção de como o processo deveria ser conduzido. Cada participante, por iniciativa própria, desenvolveu seus meios de colaborar melhor com os colegas e preservar o conhecimento.

Finalmente, Escrivão e Nagano (2014) apontam que são os indivíduos que criam conhecimento nas IES e que se ele não for compartilhado, está fadado à morte. Eles salientam que um dos papéis das organizações é fornecer condições para que ocorra a transferência do conhecimento.

Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar a literatura sobre como ocorre o processo de conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional com foco em uma IES. A metodologia utilizada foi à revisão sistemática integrativa na base de dados da *Scopus* e em fontes complementares.

Os resultados da pesquisa e as análises do referencial teórico evidenciaram que o conhecimento é um fator primordial nas organizações e que o indivíduo tem papel

fundamental no processo de criação da memória organizacional. É o indivíduo que cria o conhecimento, aumenta-o, aprimora-o, aplica-o e transmite-o.

O conhecimento pode ser criado e formalizado mediante ações facilitadoras, modelos gerenciais e estruturas organizacionais adequadas, sendo necessário direcionar esforços das instituições para este fim. O compartilhamento deve ser estimulado na organização como um todo, fazendo girar a espiral do conhecimento. Fica evidente nos registros encontrados a importância da conversão do conhecimento tácito e individual em conhecimento explícito e organizacional, com a criação de modelos, conceitos, regras e registros (memória organizacional) para acessos futuros.

O estudo demonstrou que as IES no Brasil sofrem um grande desafio que é reter a força de trabalho e evitar a evasão de funcionários qualificados, que em muitas das ocasiões levam consigo o conhecimento adquirido por anos. Um tema diferente e pouco conhecido foi apresentado por Girard (2005) quando considerou que as organizações podem sofrer do mal de Alzheimer. Esta metáfora remete a doença causada pelo esquecimento e é plenamente aplicado às organizações.

Com base nos artigos analisados, conclui-se que as teorias e práticas da GC podem e devem ser aplicadas nas IES, com o objetivo de conter a evasão do conhecimento. Finalmente, a análise dos artigos indica que estudos futuros podem abordar empiricamente o tema aqui trabalhado. Pode-se, também, estudar a metáfora trazida por Girard (2005) sob a ótica da "Demência" organizacional, uma vez que parecem estar bastante relacionadas salientando a importância.

Referências

ALAVI, M., LEIDNER, D.E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, v.25, n.1 ,p. 107-136, 2001.

ANICA-POPA, L.; VRINCIANU, M.; AMZA, C. Enhancing business process management by using organizational memory and capitalization of the cognitive acquis. *Transformation in Business & Economics*. Supplement A, Vol. 9, p472-489, 2010.

- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003.
- ARGOTE, Linda. *Organizational learning: creating, retaining an transferring knowledge*. New York: Springer, 2013. p. 85-113.
- BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 1, p. 68- 75, 2001
- CHEN, Pin, H. YUAN, Mingshu. A study of influence of storytelling toward organizational memory. *Journal of Educational Media and Library Science*. v. 45, n. 4, p. 461-482, 2008.
- COUKOS-SEMMELE, Eleni. *Knowledge Management in Research Universities: The Processes and Strategies*. Annual Meeting of the American Educational Research Association Chicago, IL, April 21-25, p 57 2003.
- CRAWFORD, R. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimentos*. São Paulo: Atlas, 1994.
- CROSS, R., BAIRD, L. Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. *Sloan Management Review*, v.41, n.3, p. 69-78, 2000.
- CROSSAN, Mary; APAYDIN, Marina. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, v.47, n.6, p.1154-1191, 2010.
- DALKIR, K. Organizational memory in institutions of higher education: A case study. *Knowledge Management*, v.12, n.1, p. 43-56, 2013.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (Campus, Eds.). 237 p. Rio de Janeiro, 1998.
- DOW, Kevin E.; HACKBARTH, Gary; WONG, Jeffrey. Data architectures for an organizational memory information system. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 64, n. 7, p. 1345-1356, 2013.
- DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ELIA, G., SECUNDO, G., TAURINO, C. The web learning system of 'Virtual e BMS': A tool supporting unstructured and just-in-time learning. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*. v. 6, n. 2, 2009.

- ESCRIVÃO, G., NAGANO, M. Knowledge management in environmental education: Case studies in environmental education programs in Brazilian universities. *Perspectivas em Ciências da Informação*, v.19, n.4, 2014.
- FLEURY, Maria Tereza L. e OLIVEIRA JR., Moacir M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GASPARETTO, N. A. *Modelo de inclusão digital para organizações: uma prática de responsabilidade social*. 2006. 163 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- GIRARD, J. P. Taming enterprise dementia in public sector organizations, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, p. 534- 545, 2005
- LIU, Ping; CURSON, Jayne; DEW, Peter. Use of RDF for expertise matching within academia. *Knowledge and Information Systems*, v. 8, n. 1, p. 103-130, 2005.
- MIRANDA, Vera. *Aprendendo a aprender: Atividades e experiências*. Curitiba: Editora Positivo, ano 9, n. 2, maio 2008.
- NONAKA I.A. *Teoria dinâmica de organização criação de conhecimento*, *Organização Ciência*, v..5, n.1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste, 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995. 358 p.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith, 1966. 108p.
- POLANYI, M. *A dimensão tácita*. Routledge & Kegan Paul Ltd, Londres, 1974.
- SERVIN, G. ABC of Knowledge Management. *National Library for Health: Knowledge Management*, n. July, p. 1-68. Retrieved from http://dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC_of_KM.pdf, 2005.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000.
- VALENTIM, M. L. P. *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

WALSH, J. P.; UNGSON, G.R. Organizational Memory. *Academy of Management Review*, v.16, n.1, p. 57–91, 1991.