

XIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB 2013)  
**GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações**

Comunicação Oral

**A RELAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL**

Juarez Domingos Frasson Vidotto – EGC/UFSC

Maico Oliveira Buss – EGC/UFSC

Silvia Maria Puentes Bentancourt – EGC/UFSC

**Resumo**

Com o propósito de identificar como o capital humano influencia a memória organizacional realizou-se uma pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa. A seleção de documentos na base de dados Scopus seguiu as orientações do manual Cochrane e NHS/York para revisão sistemática da literatura e teve como filtro as palavras-chave: Capital Humano e Memória Organizacional. Os resultados apontaram que os assuntos tornaram-se assíduos a partir de 2007, com interesse crescente na correlação dos mesmos. A maior produção correspondeu aos Estados Unidos da América. A área de gestão de negócios destaca-se com 45,1% das publicações e pode ser devido ao reconhecimento das pessoas como detentoras de conhecimento. Os 30 estudos selecionados receberam 463 citações e seis deles obtiveram 91% do total, destes foram analisados os objetivos, métodos e resultados alcançados. Para fundamentar a análise, recorreu-se às definições de capital humano e de memória organizacional. Percebeu-se que ambos são dependentes das pessoas que formam a organização e evidenciou que estas devem procurar desenvolver seus colaboradores e mantê-los em seus quadros. A rotação de pessoal traz perda de conhecimentos e de experiências acumuladas, isto reduz o capital humano e a memória organizacional, e pode trazer um efeito negativo significativo no desempenho das atividades da organização. Os autores das publicações analisadas demonstraram a necessidade de compartilhamento de conhecimentos para melhorar o capital humano e ampliar a memória organizacional.

**Palavras-chave:** Capital Humano. Memória Organizacional. Gestão do Conhecimento. Gestão de Pessoas.

**Abstract**

In order to identify how human capital influences organizational memory an exploratory and quantitative literature research was performed. The selection of documents in the Scopus database followed the guidelines of the Cochrane manual and NHS / York for systematic literature review and had as filter the keywords: Human Capital and Organizational Memory. The results showed that the subjects became regular since 2007, with increasing interest in their correlation. The largest production corresponded to the United States of America. The area of business management stands out with 45.1% of the publications and may be due to recognition of those people who have knowledge. The 30 selected studies received 463 citations and six of them had 91% of the total of which objectives, methods and results were analyzed. In order to support the analysis, the definitions of human capital and organizational memory were used. It was perceived that both are dependent on the people who compound the organization and showed that they should focus on their employees development and keep them on their staff. Staff turnover brings loss of knowledge and accumulated experience, reducing human capital and organizational memory and can bring a significant negative effect on the performance of the organization's activities. The authors of the analyzed papers

demonstrated the knowledge must be shared to improve human capital and expand the organizational memory.

**Keywords:** Human Capital. Organizational Memory. Knowledge Management. People Management.

## 1 INTRODUÇÃO

A nova sociedade do conhecimento tem como característica uma economia global integrada cuja atividade central é a provisão de serviços de conhecimento com maior fusão entre produtor e consumidor (PONCHIROLLI, 2007). Assim, as organizações passaram a produzir bens e serviços com maior valor agregado e o trabalho passou a exigir habilidade cognitiva, aprendizagem e gestão efetiva do conhecimento das pessoas (FIALHO *et al*, 2006).

Nessa nova realidade, as organizações de maior sucesso são aquelas que detêm mais conhecimento ou que o dominam com maior eficiência. Para que essa premissa seja possível, como observam Fialho *et al* (2006), é necessário que elas estimulem a passagem da informação em conhecimento, do conhecimento tácito em explícito, do trabalho e das experiências pessoais em coletivas, fortalecendo a inovação e a aprendizagem constante. Portanto, é fundamental para as organizações desenvolver tais habilidades, que poderão garantir sua perpetuação.

Sendo assim, as pessoas da organização têm um papel estratégico na nova era do conhecimento. Porém, é imprescindível que elas possuam boa formação e qualificação como pré-requisitos para a garantia de um desenvolvimento organizacional sustentável.

Observa-se que as pessoas precisam de um conjunto mínimo de competências para desenvolver suas atividades e de acordo com Dutra (2011), as organizações estão cada vez mais preocupadas em direcionar investimentos no desenvolvimento humano de modo que possam agregar valor para pessoas e empresas.

Ao investir nas pessoas, as organizações visam melhorar o nível do seu capital humano e, conseqüentemente, ampliar o seu capital intelectual por meio da obtenção de novos conhecimentos, experiências, habilidades e, principalmente, novas atitudes. Desta forma, as pessoas são vistas como os ativos mais importantes e, portanto, estratégicos, pois os saberes coletivos, conhecimentos teóricos mais o *know how* da empresa constituem a sua memória organizacional.

A memória organizacional pode ser entendida, segundo Arrow (1962), como um sistema capaz de armazenar eventos que foram experimentados no passado e que serão recuperados mais tarde. Por sua vez, Papoutsakis (2009) salienta que a memória organizacional refere-se à preservação do conhecimento organizacional. Portanto, as pessoas

da organização desempenham um papel importante na retenção de conhecimentos sobre experiências vividas que representam parte do seu capital humano. Ainda, Gandon (2002) expõe que a memória organizacional é uma representação persistente, explícita, não incorporada; um índice do conhecimento e da informação, ou de suas fontes, em uma organização, de forma a facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização (do conhecimento, da informação e suas fontes) pelos membros da organização, em suas atividades individuais e coletivas.

Nesse contexto, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: como o capital humano pode influenciar a memória organizacional? E como objetivo do estudo procura-se identificar a influência do capital humano sobre a memória organizacional. Para a realização do trabalho e buscar resposta para a questão formulada utilizou-se uma pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa, utilizando como ferramenta a revisão sistemática da literatura na base de dados Scopus<sup>1</sup>, por ser esta base, multidisciplinar e que oferece a possibilidade de pesquisas por palavras chave, resumos e títulos das publicações. Esta pesquisa bibliográfica foi efetuada segundo as orientações do manual Cochrane e NHS/York quanto às fases de planejamento, execução e relatoria. As palavras-chave utilizadas para levantamento das publicações foram “*human capital*” e “*organizational memory*”. Os estudos selecionados foram analisados quanto aos seus objetivos, métodos e resultados alcançados.

O presente artigo está constituído de uma introdução, na qual é apresentado o seu contexto e justificativa, assim como a questão de pesquisa e metodologia. A seção dois traz o referencial teórico sobre memória organizacional, na seção seguinte são apresentados os resultados da revisão sistemática da literatura na base de dados Scopus e finaliza com as inferências decorrentes do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória que consistiu numa revisão bibliográfica com intuito de levantar publicações de autores clássicos e também contemporâneos que versam acerca dos temas capital humano e memória organizacional. A revisão bibliográfica foi conduzida seguindo os procedimentos de uma revisão sistemática.

A revisão sistemática da literatura foi desenvolvida na base de dados Scopus, que permitiu a reunião de publicações que têm inter-relações entre os temas objeto da pesquisa: capital humano e memória organizacional. As seções seguintes apresentam o conceito de

---

<sup>1</sup> <http://www.scopus.com/home.url?zone=header&origin=searchbasic>

capital humano e sua evolução, as definições de memória organizacional e o processo de retenção de conhecimentos e informações.

## **2.1 CAPITAL HUMANO - DEFINIÇÃO E HISTÓRICO**

Um dos pioneiros do estudo do capital humano foi Schultz (1973), que publicou o livro denominado O Capital Humano: investimentos em educação e pesquisa, com o objetivo de tornar literal o significado de capital humano no plano da educação evidenciando o seu caráter de investimento em capital.

O capital humano foi definido por Edvinsson e Malone (1998) como o conjunto de competências, habilidades e experiências coletivas do pessoal de nível gerencial e operacional, assim como suas criatividade e capacidades de inovar. Na visão de Friedman, Hatch e Walker (2000), a noção de capital humano não considera as pessoas um recurso perecível a ser consumido, mas um bem valioso a ser desenvolvido. Os autores afirmam que para poder dar valor às pessoas, as empresas devem romper a noção de recursos humanos e avançar na direção de capital humano.

Nesse sentido, Davenport (2001) assegura que os trabalhadores que eram vistos como custos a serem cortados para redução de despesas foram elevados ao status de ativos. Ativos estes, considerados os mais importantes e estratégicos, para os quais, as empresas aumentaram os orçamentos para treinamentos e capacitação. Para o autor, o investimento em capital humano abrange a combinação de quatro componentes: capacidade (conhecimento, habilidade e talento), comportamento, empenho e tempo. A teoria do capital humano, no decorrer da expansão capitalista, sofreu vários ajustes conforme conjuntura econômica e política (FRIGOTTO, 1986; 2000. GENTILI 1998; 2002). No Brasil, sua penetração mais efetiva foi na década de 1970, compondo as bases ideológicas do '*desenvolvimentismo*' calcado num modelo de desenvolvimento amplamente concentrador e associado ao capital internacional (MOTTA, 2008).

O paradigma da era do conhecimento dá um papel de destaque para o capital humano nas organizações. Atribui a este a criação de novas ideias e processos, identificando, captando, distribuindo, compartilhando e alavancando o conhecimento. Implica, portanto, na adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e organizacional (PONCHIROLLI, 2007).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os profissionais do conhecimento têm, como função básica, a incorporação do conhecimento. Eles acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito quanto o explícito, agindo quase como “arquivos vivos” no dia-a-dia.

Como muitos trabalham na linha de frente estando em contato direto com o mundo exterior, têm acesso às informações atualizadas sobre desenvolvimento do mercado, tecnologia ou concorrência, ou seja, informações essenciais para entender o ambiente da organização. Em conformidade com essas ideias, Hsu e Fang (2007) apresentam o capital humano como o conjunto de todo o capital incorporado nos funcionários da empresa e que ele não é propriedade da organização. No recente estudo de David e Brachet (2011), o capital humano é definido como o estoque total da experiência da produção passada.

As organizações se defrontam com o desafio de manter em seus quadros os funcionários mais valiosos, em especial seus líderes que “são as pessoas que os outros querem seguir” (JANDA, 1960 p.35). Mas, como adverte Stewart (1998), esses trabalhadores do conhecimento mais valiosos, são também os mais prováveis de sair da empresa e levar junto seu talento e seu trabalho. Porém, eles poderão permanecer comprometidos desde que as empresas lhes ofereçam os recursos necessários para trabalhar em projetos de seus interesses. Se isso não ocorrer, os trabalhadores do conhecimento costumam procurar espaços maiores para exercitar a criatividade.

Com o intuito de enfrentar esse desafio vários autores têm apresentado diferentes propostas. Davenport (2001) manifesta que as empresas podem cultivar e ampliar o conhecimento, as habilidades e o comportamento por meio de quatro abordagens: contratação de pessoas qualificadas, treinamento formal, aprendizagem informal e reforço do retorno do investimento em capital humano.

O conhecimento adquirido pelas pessoas da organização enriquece o valor do capital intelectual agregando mais valor de mercado às empresas. Valor este que, geralmente, é superior ao valor dos ativos apurados segundo o valor contábil. O capital humano das organizações pode ser avaliado segundo os conhecimentos técnicos, experiência, estabilidade, liderança, trabalho em equipe e habilidade para se antecipar aos desafios (FIALHO *et al*, 2006).

A saída de um funcionário qualificado da empresa além de representar a diminuição do capital humano e, conseqüentemente, do capital intelectual porque o mesmo leva consigo suas experiências, conhecimentos e habilidades, tem reflexos negativos também em termos de memória organizacional. As pessoas funcionam como repositórios da memória das organizações e têm a função de disponibilizar informações e conhecimentos na medida certa e na hora certa e, se o detentor dessas informações e conhecimentos não estiver disponível ou inacessível, a organização poderá ter prejuízos em termos de eficiência operacional.

Assim, ao entender que as pessoas que compõem a organização são os detentores do seu conhecimento, qualquer perda de uma delas reverterá na redução do conhecimento organizacional. O prejuízo será proporcional ao grau de compartilhamento ou formalização do conhecimento que se tornou indisponível com a saída daquela pessoa.

## **2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL - DEFINIÇÕES E PROCESSO DE RETENÇÃO**

As organizações são formadas por pessoas e, como estas, elas também apreendem com as experiências passadas que são retidas e armazenadas na memória organizacional para utilização em situações futuras.

Existem várias definições para a expressão memória organizacional, a seguir são apresentadas algumas delas. A memória organizacional é um sistema capaz de armazenar eventos que tem sido percebido ou experimentado além da duração do evento atual para ser recuperado mais tarde (ARROW, 1962). Para Hedberg (1981), a memória organizacional estabelece as estruturas cognitivas de processamento de informações e teoria da ação para a organização inteira. Walsh e Ungson (1991), afirmam que a memória organizacional é a informação armazenada do passado da organização.

Ainda em relação à definição da memória organizacional, Stein (1995) entende tratar-se dos meios pelos quais se busca o conhecimento do passado para dar suporte às atividades presentes, resultando em altos ou baixos níveis de eficácia organizacional. Mais recentemente, Anderson e Sun (2010) definiram a memória organizacional como o conjunto de informações armazenadas de estímulo à decisão (ex. problema encontrado) e respostas (ex. respostas da organização para o problema).

Um dos artigos mais citados sobre o tema memória organizacional é o estudo de Walsh e Ungson (1991) que se constitui numa referência no tema. Os autores expõem o processo da memória organizacional compreendendo a aquisição, a retenção e a recuperação da informação no âmbito da organização.

Relativamente ao processo de retenção os autores apresentam um elenco de seis “caixas de retenção” da informação, sendo cinco delas internamente à organização e uma externa, conforme a seguir: *indivíduos* - só os indivíduos compreendem a relação causa efeito, o porquê de uma decisão, eles retêm informações baseado em suas próprias experiências e observações; *cultura* - modo aprendido de perceber, pensar e sentir sobre os problemas e que é transmitido para os membros da organização; *transformação* - há informação incorporada nas várias transformações que ocorrem na organização, exemplo matéria prima transformada em produto acabado; *estrutura* - reflete e armazena informação sobre a percepção do

ambiente da organização; *ecologia* - experiências interpessoais de empregados são afetadas pelo leiaute físico da organização, exemplo local mal iluminado gera baixa produtividade e conflitos; e, finalmente, os *arquivos externos* - empregados antigos retêm grande quantidade de informações sobre a organização, especialmente sobre o tempo em que nela atuaram.

Observa-se que as informações podem ser armazenadas em repositórios humanos (indivíduos e arquivos externos que são os antigos funcionários) e repositórios não humanos (cultura, transformação, estrutura e ecologia). Entretanto, como afirma Oliveira (2000), apesar da sofisticação dos sistemas as pessoas continuam sendo o modo preferido para acessar a memória organizacional em função da condição natural da interação interpessoal e de características específicas que faltam em outros sistemas de memória.

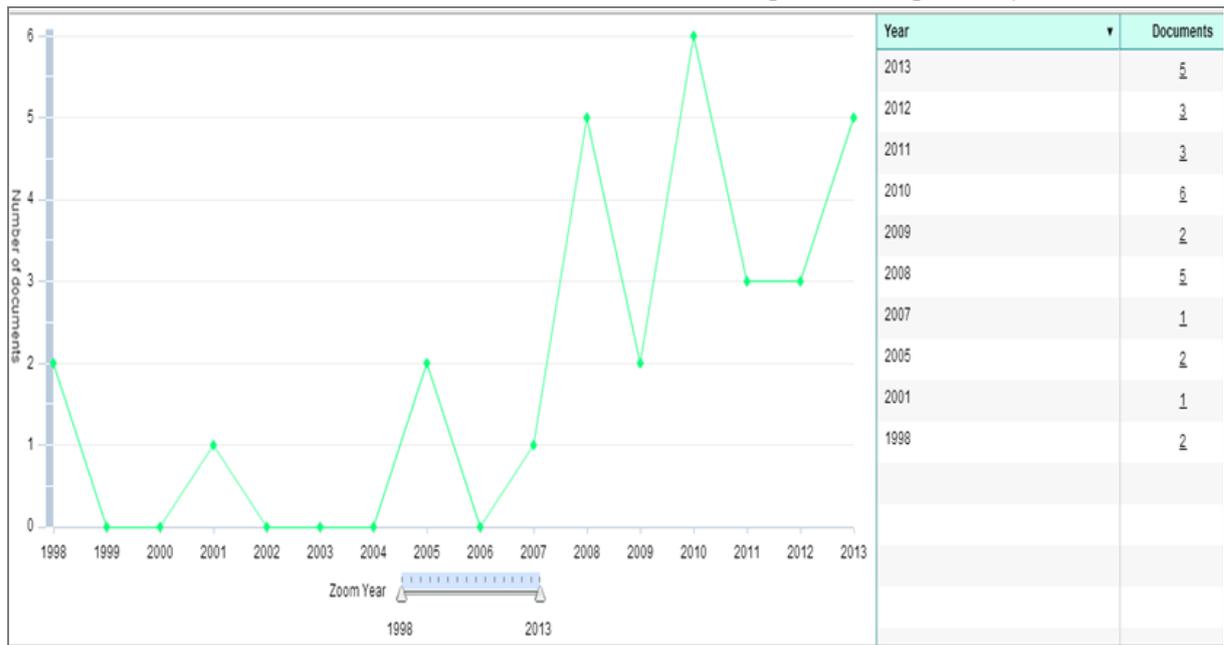
Dunham e Burt (2011) reforçam que empregados antigos, com longo tempo de trabalho, são reconhecidos como repositórios da memória organizacional e que eles podem antecipar resultados positivos em termos de poder psicológico, respeito e reconhecimento organizacional (através do compartilhamento de conhecimentos) e autoestima. A utilização dos trabalhadores antigos como mentores é benéfica para eles próprios e para a organização, apesar disso, como advertem os autores, somente o tempo de trabalho não é suficiente, o funcionário tem que ter potencial pela acumulação de informações e conhecimentos além de boa vontade para compartilhá-los.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REVISÃO SISTEMÁTICA EM BASE DE DADOS**

A revisão sistemática foi realizada na base de dados Scopus em 10/05/2013 e teve como filtro as palavras-chave: Capital Humano e Memória Organizacional. Não foram feitas restrições quanto à língua em que estavam escritos nem quanto à data de publicação. Iniciou-se a busca com as palavras “*Human Capital*” e encontrou-se o conjunto de 12.511 artigos. Nos resultados, seguindo o objetivo da pesquisa, realizou-se uma segunda busca, utilizando a expressão “*Organizational Memory*” como novo filtro tendo obtido o resultado de 30 artigos.

O Gráfico 1 apresenta os resultados dispostos por ano de publicação. Embora o primeiro texto seja de 1998, tais assuntos em conjunto só se tornaram presentes em todos os anos a partir de 2007. O ano com maior ocorrência é 2010 (20,0%) seguido pelos anos 2008 e 2013 (16,7%), e 2011 e 2012 (10,0%) mostrando um crescente interesse na correlação dos assuntos.

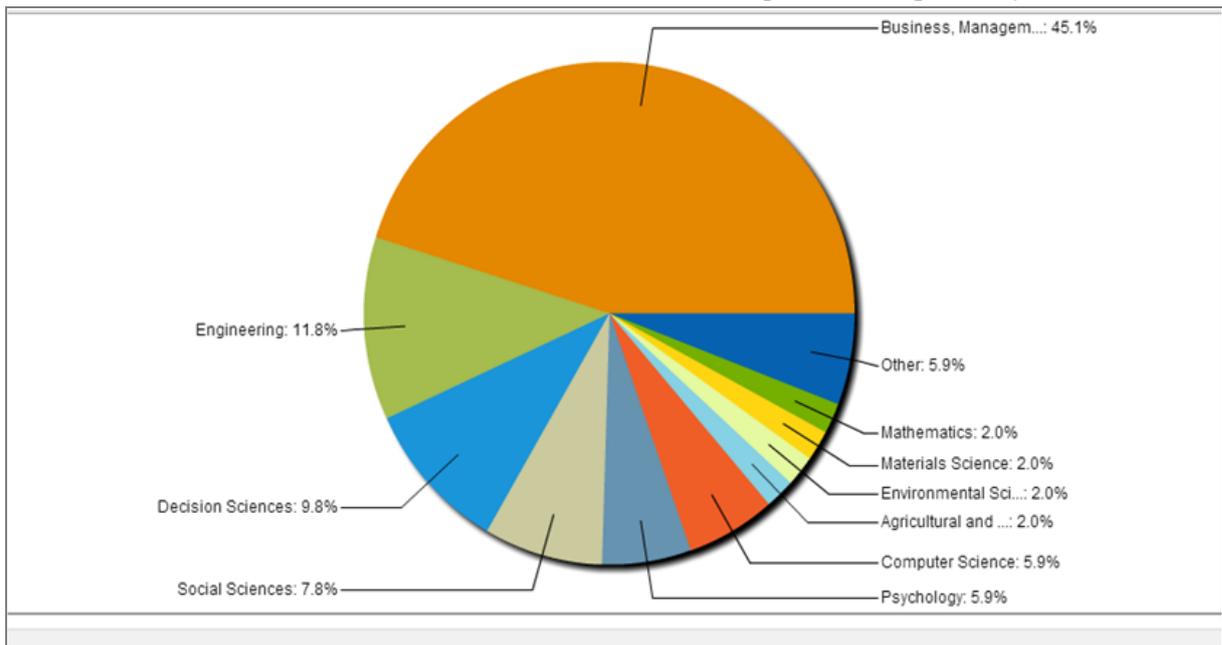
Gráfico 1 - Resultado da Revisão Sistemática por ano de publicação



Fonte: Dados da pesquisa na base Scopus em 10/05/2013.

Em relação às áreas de conhecimento que mais publicam sobre os temas Capital Humano e Memória Organizacional observa-se que o ramo da gestão de negócios destaca-se com 45,1% das publicações. Na sequência, tem-se a engenharia com 11,8%, ciências da decisão com 9,8%, ciências sociais com 7,8%, ciências da computação com 5,9%, psicologia com 5,9%, dentre outras, conforme demonstrado no Gráfico 2. O interesse maior na gestão de negócios pode originar-se no reconhecimento das pessoas como detentoras de conhecimento e na necessidade da organização em perpetuar esse conhecimento.

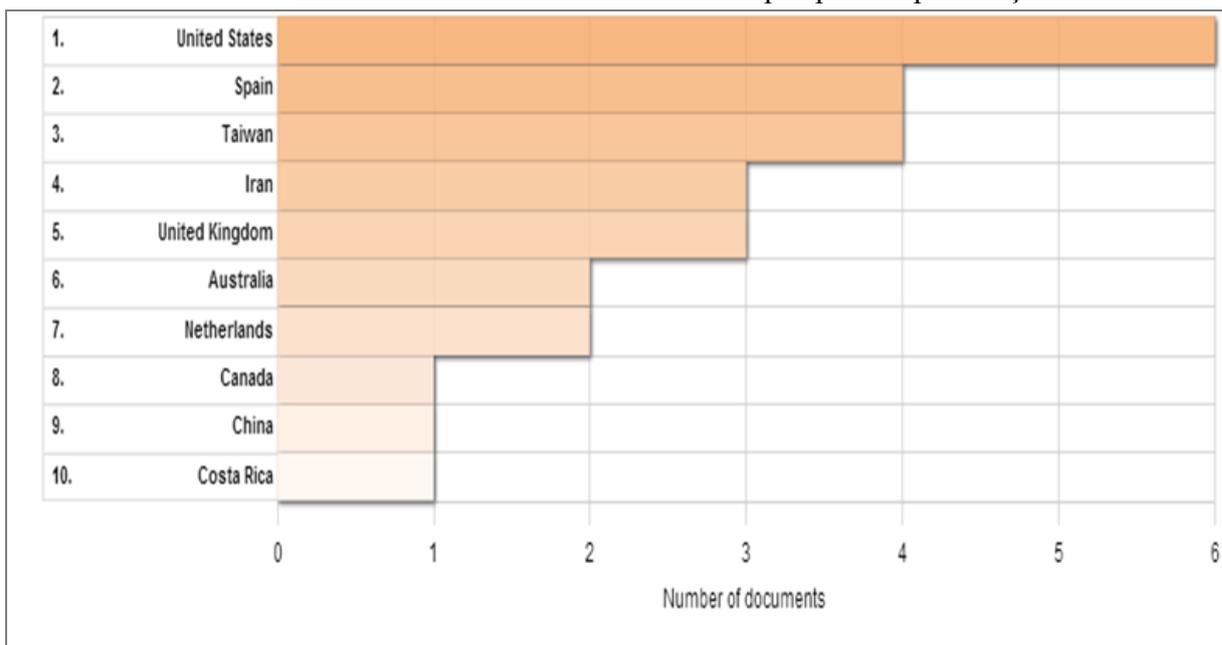
Gráfico 2 - Resultado da Revisão Sistemática por área de publicação



Fonte: Dados da pesquisa na base Scopus em 10/05/2013.

Após identificar as principais áreas de publicação sobre os temas objeto da pesquisa procurou-se saber a origem dos artigos. Constatou-se que os Estados Unidos da América é o país com a maior produção, seguido por Espanha e Taiwan, conforme demonstrado no Gráfico 3, abaixo. O Brasil aparece dentre o conjunto de países com apenas uma publicação preenchendo os requisitos da pesquisa.

Gráfico 3 - Resultado da Revisão Sistemática por país de publicação



Fonte: Dados da pesquisa na base Scopus em 10/05/2013.

Por fim, os 30 artigos resultantes da pesquisa foram analisados e colocados em *ranking* de relevância. O critério utilizado para classificar as publicações foi o número de citações que cada documento recebeu. O total de citações que o conjunto dos 30 artigos recebeu até a data da pesquisa foi de 463. O quadro teórico abaixo apresenta os seis artigos mais relevantes que, no seu conjunto, já foram citados 420 vezes e representam 91% do total de citações.

Quadro 1 - Detalhamento dos artigos mais citados sobre “*Human Capital*” e “*Organizational Memory*”

Ano	Artigo	Autor (s)	Conteúdo	Núm. de Citações	Freq. Relativa
2005	<i>The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities</i>	Subramaniam, M., Youndt, M. A.	Examina como os aspectos de Capital Intelectual influenciam as capacidades inovativas da organização. O capital organizacional influencia positivamente a capacidade inovativa incremental, enquanto que o capital humano interage com o capital social para influenciar positivamente a capacidade inovativa radical.	334	72%
2009	<i>Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management</i>	Kang, S.C., Snell, S.A.	Pesquisadores e gerentes querem saber como a organização pode ter ambas as estratégias de aprendizagem: <i>exploitation</i> - conhecimento existente; <i>exploration</i> - novo conhecimento. Os autores sugerem duas arquiteturas: Interpolação refinada - capital humano especializado suplementado por capital social e complementado pelo capital organizacional. A outra, a Extrapolação disciplinada, combina o capital humano generalista suplementado por capital social empreendedor e complementado pelo capital organizacional mecanicista.	46	10%
2005	<i>Cross-functional involvement in new product development. A resource dependency and human capital perspective</i>	Fredericks, E.	O estudo destaca a interdependência funcional dos membros da equipe como pré-requisito para alcançar compreensão de projetos particulares e equipes dinâmicas. As teorias de vantagem competitiva e capital humano acentuam a importância de uma ampla representação funcional durante o processo de inovação.	12	3%
2009	<i>The role of intellectual capital in knowledge transfer</i>	Chen, C.J., Shin, H.A., Yang, S.Y.	O estudo examina o papel dos componentes do capital intelectual (capitais humano, organizacional e relacional) na transferência do conhecimento. Conclui que o capital relacional media os efeitos do capital humano e o capital organizacional sobre a performance da transferência do conhecimento.	11	2%

Ano	Artigo	Autor (s)	Conteúdo	Núm. de Citações	Freq. Relativa
2008	<i>Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry</i>	Curado, C.	O estudo considerou duas diferentes estratégias de gestão do conhecimento ( <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> ) e os três componentes do capital intelectual. Revelou que o capital intelectual representa 55% do valor dos bancos portugueses (50% capital humano, 26% estrutural e 24% relacional). Conclui que a Gestão do conhecimento está em desenvolvimento e ainda não é uma prática comum, já o Capital Intelectual é uma área em desenvolvimento e entendido como uma prática emergente.	10	2%
2008	<i>Measuring the impact of knowledge loss: More than ripples on a pond?</i>	Massingham, P.	O artigo apresenta os resultados de um estudo de caso em uma organização australiana o qual sugere que a perda de capital humano pode produzir diminuição da produção e da produtividade e a perda do capital social pode reduzir a memória organizacional.	7	2%
	Demais textos da Revisão Sistemática			43	9%
	Total			463	100%

Fonte: Dados da pesquisa na base Scopus em 10/05/2013.

A revisão sistemática permite observar que o artigo *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*, dos autores Subramaniam e Youndt (2005), destaca-se com 334 (72%) citações tornando-se uma referência no tema. A partir de um estudo longitudinal, com múltiplos participantes de 93 organizações, os autores comprovam que os capitais humano, organizacional e social, assim como suas inter-relações influenciam as capacidades inovativas radical e incremental da organização.

Kang e Snell (2009), apresentam o artigo *Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management*. Segundo os autores a teoria “*Ambidextrous Learning*” é derivada da arquitetura do capital intelectual e compreende duas arquiteturas distintas que facilita a aprendizagem ambidestra. Assim, a interpolação refinada que compreende o capital humano especialista suplementado pela cooperação do capital social e complementado pelo capital organizacional, e a extrapolação disciplinada que compreende o capital humano generalista suportado pelo capital social empreendedor e complementado pelo capital organizacional mecanicista. O artigo em referência já recebeu 46 (10%) citações e é o segundo mais citado da pesquisa.

Ao abordar a questão do desenvolvimento de novos produtos, o estudo de Fredericks (2005) apresenta contribuições importantes como: *i)* as inter-relações funcionais como pré-requisito para aumentar a compreensão da equipe, o processo de desenvolvimento de novos

produtos e a conexão entre ambos; *ii*) a teoria de recursos baseada na vantagem competitiva e capital humano acentuam a dinâmica da equipe e o comprometimento com as metas de desenvolvimento de novos produtos; *iii*) a incorporação de reuniões preparatórias para orientações, pré-projeto e processo de desenvolvimento de novos produtos para aumentar o envolvimento das inter-relações funcionais; e, *iv*) múltiplas perspectivas e responsabilidades são acessadas incluindo financeiras, manufatura, marketing, compras, pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de software e vendas.

O estudo de Chen, Shih e Yang (2009), trata do papel do capital intelectual na transferência de conhecimentos. Para os autores o capital humano na forma de conhecimento e habilidades incorporadas nos empregados fornece contribuições positivas para o capital de relacionamentos com parceiros “quanto maior o capital humano dos empregados da organização, maior é o capital relacional durante o período de transferência de conhecimento”. Por conseguinte, “quanto maior o capital relacional com os parceiros, maior é o grau alcançado na performance da transferência de conhecimentos”.

O levantamento da percepção das organizações sobre a gestão do conhecimento e o capital intelectual foi objeto do trabalho desenvolvido por Curado (2008) no âmbito da indústria bancária de Portugal. A autora entrevistou os CEO (*Chief Executive Officer*) de nove grupos financeiros para capturar a percepção dos mesmos sobre a gestão do conhecimento e o capital intelectual. A gestão do conhecimento é percebida como atributos positivos ligados às pessoas, capacidades, competências e conhecimentos. Foram consideradas as duas estratégias da gestão do conhecimento: *exploitation* relacionada ao compartilhamento e distribuição do conhecimento existente e a *exploration* que está relacionada às novas ideias, inovação e criação de novos conhecimentos. Conclui que a Gestão do Conhecimento está em desenvolvimento e ainda não é uma prática comum em todas as instituições pesquisadas. Em relação ao capital intelectual há uma percepção significativa em relação ao valor financeiro das instituições pesquisadas. Ele representa, na opinião dos entrevistados, 55% do valor de avaliação atribuído aos bancos portugueses. O artigo destaca ainda a participação percentual dos capitais componentes do capital intelectual, distribuídos da seguinte forma: o capital humano participa com 50%, o capital estrutural com 26% e o relacional com 24%. A conclusão é que o capital intelectual é uma área em desenvolvimento e entendido como uma prática emergente.

Os impactos da perda de conhecimento por parte das organizações são enumerados por Massingham (2008), em cujo estudo, são enfatizadas as consequências geradas pela diminuição do capital humano e do capital social em função do *turnover* na organização. De

conformidade com o autor a perda de capital humano pode gerar decréscimos de produção e de produtividade. Relativamente à diminuição da produção o autor cita três passos que podem prever o nível de redução que pode ocorrer: primeiro, determine que tipo de trabalho o empregado que está saindo faz para identificar os riscos associados; segundo, verifique a probabilidade dos empregados remanescentes realizarem as atividades da pessoa que está de saída; e terceiro, identifique quanto tempo seria despendido se a carga de trabalho dos empregados remanescentes fosse reajustada para realizar o trabalho do empregado que está deixando a organização. O conjunto desses três passos identifica as consequências de redução da produção por atividade. A redução da produtividade ocorrerá, segundo o autor, se o trabalho que era realizado pela pessoa que deixou a organização não for bem feito. O autor lembra que o novo empregado pode não ter o mesmo nível de conhecimento da pessoa mais antiga, principalmente pela redução do capital humano.

A redução do capital social pode ser mensurada em termos de perda da memória organizacional. Massingham (2008) apresenta um método composto por três passos para prever em que nível a redução da memória organizacional pode ocorrer: primeiro, determine a associação das redes sociais da pessoa que está deixando a organização para identificar quem pode ser afetado pela redução da memória organizacional; segundo, determine a força da associação entre essa pessoa e os membros das redes de trabalho para identificar suas associações mais fortes; e terceiro, determine a direção e o fluxo de conhecimento entre o empregado que está de saída e os membros da rede de trabalho para identificar o grau de dependência dentro da rede. Portanto, como lembrado por Massingham (2008), a rotação de pessoal representará, em algum determinado grau, prejuízos à organização em termos de redução de produção, produtividade e memória organizacional.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para responder à questão de pesquisa proposta: como o capital humano pode influenciar a memória organizacional? Foi realizada uma pesquisa utilizando como ferramenta a revisão sistemática da literatura, na base de dados Scopus, que possibilitou discorrer sobre os temas capital humano e memória organizacional.

A revisão sistemática da literatura foi realizada com a utilização das expressões “*human capital*” e “*organizational memory*”, sem limites para data de publicação, língua ou outra restrição. O resultado reuniu um conjunto de trinta artigos que foram sistematicamente organizados e analisados quanto aos seus objetivos, métodos e resultados alcançados.

Para fundamentar a análise, recorreu-se à definição tanto de capital humano quanto de memória organizacional. O capital humano, entendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades, criatividade e atitudes dos colaboradores da organização é o maior componente do capital intelectual e do qual derivam o capital estrutural e o relacional. A memória organizacional armazena as experiências vividas, conhecimentos e informações para serem usadas em oportunidades futuras. Ela tem o papel de manter o registro de uma organização e, para tanto, se utiliza de repositórios humanos e não humanos. O seu objetivo é estender e amplificar o conhecimento através da sua apreensão, organização, disseminação, partilha e reutilização.

Percebe-se uma coincidência em ambos os casos, pois tanto o capital humano quanto a memória organizacional, são dependentes das pessoas que formam a organização. O capital humano representado por aquilo que as pessoas sabem e como se comportam e grande parte do conteúdo da memória organizacional está contido nessas pessoas.

Quanto maior o capital humano, maior o capital relacional e quanto maior o capital relacional mais elevado será o grau de transferência de conhecimentos. Já a memória organizacional pode ser uma forma de registrar o conhecimento tácito, tornando-o explícito, e permitindo que, ao ser utilizado nos processos de negócio, se torne parte do patrimônio da empresa, podendo ser partilhado e recriado pelo uso.

Desta forma, o reconhecimento do seu valor poderá gerar estratégias para sua melhor captação, organização, armazenamento e distribuição. Entre elas, podem adotar-se medidas que privilegiem o compartilhamento do conhecimento, pois desta forma eleva-se o capital humano. Já a ampliação da memória organizacional pode ser obtida a partir do uso de novas tecnologias baseadas em computadores e utilização das redes sociais para armazenar, recuperar e facilitar o acesso ao conhecimento empírico da organização (CASEY; OLIVERA, 2000).

Fica evidente que as organizações devem procurar desenvolver seus colaboradores elevando seu capital humano e mantê-los em seus quadros porque, conforme adverte Stein (1995), a rotação de pessoal conduz a perda do componente humano da memória organizacional que pode ter um efeito negativo significativo no desempenho das atividades organizacionais. Quando as pessoas saem da organização elas levam consigo importantes conhecimentos e experiência acumulada de muitos anos, ou seja, reduzem o capital humano.

Finalmente, considera-se que o estudo respondeu à questão de pesquisa e alcançou o objetivo de identificar a influência do capital humano na memória organizacional. Tal influência pode ser pela contribuição na capacidade inovativa da organização

(SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005); seja pela transferência de conhecimento (CHEN; SHIN; YANG, 2009) ou pela interação entre pessoas de funções diferentes reunidas numa equipe de trabalho (FREDERICKS, 2005). Sendo assim, foi demonstrado o entendimento dos autores das publicações analisadas sobre a necessidade de compartilhamento de conhecimentos para melhorar o capital humano e ampliar a memória organizacional.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Marc H; SUN, Peter Y. T. What have scholars retrieved from Walsh and Ungson (1991)? A citation context study. **Management Learning**, v. 41, n. 2, pp. 131-145, abr., 2010.

ARROW, Kenneth. J. The Economic Implications of Learning by Doing. **The Review of Economic Studies**, v. 29, n. 3, pp. 155-173, jun., 1962.

CASEY, A; OLIVERA, F. Memory Systems in Organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. **Journal of Management Studies**, v. 37, n.6, pp. 811-832, 2000.

CHEN, Chung Jen.; SHIH, Hsi An; YANG, Su Yueh. The Role of Intellectual Capital in Knowledge Transfer. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 56, n. 3, pp. 402-411, ago., 2009.

CURADO, Carla. Perceptions of Knowledge Management and Intellectual Capital in the Banking Industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 3, pp. 141-155, 2008.

DAVENPORT, Thomas O. **O capital Humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVID, G; BRACHET, T. On the Determinants of Organizational Forgetting. **American Economic Journal-microeconomics**, v. 3, n. 3, pp. 100-123, 2011.

DUNHAM, Annette H; BURT, Christopher D. B. Organizational memory and empowerment. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 5, pp. 851-868, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIALHO, Francisco Antonio P. *et al.* **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FREDERICKS, Elisa. Cross-functional Involvement in New Product Development: a resource dependency and human capital perspective. **Qualitative Market Research**, v. 8, n. 3, pp. 327-341, 2005.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, M. David. **Como Atrair, Gerenciar e Reter Capital Humano: da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *A produtividade da escola improdutiva*. 2. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1986 (Coleção Educação Contemporânea).

FRIGOTTO, Gaudêncio. *Educação e a crise do capitalismo real*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GENTILI, Pablo. Educar para o desemprego: a desintegração da promessa integradora. In: FRIGOTTO, Gaudêncio. (Org.). *Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

GENTILI, Pablo. Três teses sobre a relação trabalho e educação nos tempos neoliberais. In: LOMBARDI, José C.; SAVIANI, Dermeval.; SANFELICE, José Luiz. (Orgs). *Capitalismo, trabalho e educação*. Campinas: Autores Associados, HISTEDBR, 2002 (Coleção educação contemporânea), pp. 45-60.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn, In NYSTROM, Paul C.; STARBUK, William (Ed.). **Handbook of Organizational Design**. Londres: Cambridge University, 1981.

HSU, Y.H; FANG, W. Intellectual Capital and New Product development performance: the mediating role of organizational learning capability. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 76, n. 5, pp. 664-677, jun., 2009.

JANDA, K. F., Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of power, U.S.A., **Human Relations**, 1960.

KANG, Sung Choon; SNELL, Scott A. Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: a framework for human resource. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 1, pp. 65-92, 2009.

MASSINGHAM, Peter. Measuring the Impact of Knowledge Loss: more than ripples on a pond? **Management Learning**, v. 39, n. 5, pp. 541-560, 2008.

MOTTA, Vânia Cardoso da. Ideologias do capital humano e do capital social: da integração à inserção e ao conformismo. *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, 2008. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-77462008000300009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462008000300009&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 19 set. 2013.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

OLIVEIRA, Fernando. Memory Systems in Organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, set., 2000.

PAPOUTSAKIS, H. Organizational knowledge sharing networks, In Girard, J.(Ed.), **Building Organizational Memories: will you know what you knew?**, IGI Global Books, Pennsylvania, USA, pp. 81-98, 2009.

PONCHIROLLI, Osmar. **Capital Humano – Sua importância na gestão estratégica do conhecimento**. Curitiba: Juruá, 2007.

SCHULTZ, Theodore W. **O Capital Humano: investimentos em educação e pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

STEIN, E. W. Organizational Memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v. 15, n. 1, pp. 17-32, 1995.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUBRAMANIAM, Mohan; YOUNDT, Mark A. The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, pp. 450-463, 2005.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational Memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, pp. 57-91, 1991.