

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JEAN FRANCISCO BERNARDINO

A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NAS PREFEITURAS DA REGIÃO  
METROPOLITANA DE CURITIBA.

CURITIBA

2016

JEAN FRANCISCO BERNARDINO

A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NAS PREFEITURAS DA REGIÃO  
METROPOLITANA DE CURITIBA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Helena de Fátima Nunes Silva

CURITIBA

2016



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós Graduação em CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO  
Código CAPES: 40001016058P1

### PARECER DA BANCA EXAMINADORA

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **JEAN FRANCISCO BERNARDINO**, intitulada: "**A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NAS PREFEITURAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA**", após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua <sup>aprovacao</sup>..... completando-se assim todos os requisitos previstos nas normas desta Instituição para a obtenção do Grau de **Mestre em CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**.

CURITIBA, 19 de Fevereiro de 2016.

Prof HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA (UFPR)  
(Presidente da Banca Examinadora)

Prof FERNANDA CRISTINA BARBOSA PEREIRA QUEIROZ (UFRN)

Prof MARIA DO CARMO DUARTE FREITAS (UFPR)

Prof RICARDO MENDES JUNIOR (UFPR)

## RESUMO

O conhecimento é tema em pauta nas organizações de qualquer natureza. Pode-se dizer que uma gestão de conhecimento eficiente está diretamente relacionada a uma gestão atuante e transparente sendo favorável à administração pública. A pesquisa analisa os processos de memória organizacional de acordo com Conklin (2001), a existência de cultura e estrutura e as barreiras e facilidades que auxiliam na gestão pública municipal na Região Metropolitana de Curitiba. Com ênfase qualitativa de natureza aplicada e descritiva. Utiliza para coleta de dados o Grupo Focal, realizado com uma amostra composta por servidores mais antigos envolvidos com atividades ou projetos estratégicos das prefeituras pesquisadas. Utiliza a análise de conteúdo dos resultados qualitativos, a partir de categorias preestabelecidas, com apoio do Software Atlas Ti., Identifica a similaridade em ações utilizadas, de forma não sistematizada, pelas prefeituras, em alguns processos de memória organizacional como prática de gestão de conhecimento. Constata forte cultura no registro de informações, mas não há padronização, sistematização e estrutura formal que facilite o compartilhamento para o reuso das informações. Observa, no entanto que existe uma cultura voltada à colaboração e ao uso de boas práticas em relação ao registro, o compartilhamento, o reuso da informação. Porém, existe uma cultura negativa representada pela falta de continuidade nos trabalhos e comprometimento em efetivar todos os processos de Memória Organizacional como o registro, a disseminação, o compartilhamento. Constata que a memória organizacional contribui para: o planejamento das atividades; a otimização da estrutura e uso das tecnologias em prol da gestão; a preservação da história e dos conhecimentos gerados e da identidade de cada prefeitura. Conclui que as poucas iniciativas existentes são realizadas em sua maioria de forma centralizada ou pessoal sem o comprometimento em dar continuidade nas atividades e projetos, ou apenas por força legal nos casos que existem leis impondo a ação

**Palavras-chave** – Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. Gestão Pública Municipal. Compartilhamento e Reuso de Informação.

## ABSTRACT

Knowledge is the subject on the agenda in organizations of any kind. It can be said that effective knowledge management is directly related to an active and transparent management and that it is favorable to the government. The research analyzes the organizational memory processes according to Conklin (2001), the existence of culture and structure and the barriers and facilities that assist in municipal management in the Metropolitan Region of Curitiba. With qualitative emphasis of applied and descriptive nature. Uses for data collection a focal group conducted with a sample of older city hall labours involved with activities or strategic projects on the surveyed municipalities. Uses content analysis, from pre-established categories, with the support of the Software Atlas Ti. From the qualitative results, identifies the similarity of the used actions, in a non systematically way, by each town hall, in some processes of organizational memory as a practice of knowledge management. Notes a strong culture in the registration of information, but without standardization, systematization and formal structure that could facilitate the sharing and the reuse of information. Notes however that there is a culture of collaboration and use of best practices in relation to record, share, reuse of information. However, there is a negative culture represented by the lack of continuity in the work and commitment to carry out all organizational memory processes such as registration, dissemination and sharing. Notes that the organizational memory contributes to: planning of activities; the optimization of the structure and use of technology in favor of management; the preservation of history and of the generated knowledge and the identity of each town hall. It concludes that the few existing initiatives are carried out mostly centralized or in a personal way without the commitment to continue the activities and the projects, or just for legal force in cases which there are laws requiring action.

**Keywords** - Knowledge Management. Organizational Memory. Municipal Public Management. Sharing and Reuse of Information.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de Memória Organizacional.....	27
Figura 2 - Memória Organizacional vista por meio dos processos .....	29
Figura 3 - Componentes de Watson para Memória Organizacional.....	32
Figura 4 - Relações entre Dados, Informações e Conhecimento .....	32
Figura 5 - Modelo de Memória Organizacional.....	33
Figura 6 - Representação da Memória Organizacional .....	34
Figura 7 - A Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento .....	35
Figura 8 - Modelo de Memória Organizacional.....	38
Figura 9 - Memória Organizacional em um Sistema do Conhecimento Organizacional .....	39
Figura 10 - Modelo de Compartilhamento de Conhecimento entre as Pessoas e as Organizações .....	48
Figura 11 - Modelo de Integração de Planejamentos e de Políticas Públicas Municipais .....	60
Figura 12 - Integração dos Planejamentos Municipais.....	62
Figura 13 - Modelo de Pautzke de Conhecimento Organizacional.....	63
Figura 14 - Característica da Pesquisa .....	73
Figura 15: Atividades para a Consecução da Pesquisa .....	74
Figura 16 - Processo de Memória Organizacional - Coleta.....	91
Figura 17 - Processo de Memória Organizacional - Registro.....	95
Figura 18 - Processo de Memória Organizacional – Disseminação .....	100
Figura 19 - Processo de Memória Organizacional – Compartilhamento .....	105
Figura 20 - Processo de Memória Organizacional – Reuso .....	112
Figura 21 - Processo de Memória Organizacional .....	115
Figura 22 - Existência de Estrutura que auxilia na Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.....	120

Figura 23 - Existência de Cultura que auxilia na Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.....	125
Figura 24 - Relação entre as citações de Cultura, Estrutura e Processos de Memória Organizacional nas prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba .....	128
Figura 25 - Barreiras para construção da Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.....	135
Figura 26 - Facilidades para Construção da Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana. ....	140
Figura 27 – Relação entre Processos de Memória Organizacional, Barreiras e Facilidades na construção da Memória Organizacional nas prefeituras da região metropolitana de Curitiba. ....	142
Figura 28 – Relação entre Processos de Memória Organizacional, Barreiras, Facilidades, Estrutura e Cultura da Memória Organizacional nas prefeituras da região metropolitana de Curitiba. ....	144

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quantitativo Base de Dados Eletrônicas .....	17
Quadro 2: Pesquisas que Influenciaram o Trabalho .....	18
Quadro 3 - Formas de Retenção.....	28
Quadro 4 - Síntese dos Autores .....	41
Quadro 5 - Barreiras à Memória Organizacional .....	42
Quadro 6 - Comparação entre os Modelos do Setor Público e Privado .....	51
Quadro 7 - Desafios da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública nos Eixos Temáticos para o Desenvolvimento Brasileiro.....	66
Quadro 8 - Principais Iniciativas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública .....	70
Quadro 9 - Relação dos Municípios da Amostra .....	77
Quadro 10 - Objetivos x Referencial x Instrumentos .....	78
Quadro 11- Questões do Instrumento de Coleta Grupo Focal e sua Relação com os Processos da Memória Organizacional .....	80
Quadro 12 - Cronograma - Grupo Focal nas Prefeituras Municipais.....	82
Quadro 13 - Composição do Grupo Focal nas Prefeituras Pesquisadas. ....	86
Quadro 14 - Secretarias e Cargos do Grupo Focal .....	87
Quadro 15 - Processo de Coleta nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.....	89
Quadro 16 - Processo de Registro nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.....	93
Quadro 17 - Processo de Disseminação nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba. ....	97
Quadro 18 - Processo de Compartilhamento nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba .....	102
Quadro 19 - Processo de Reuso nas prefeituras da Região Metropolitana Curitiba.....	108



Quadro 20 - Existência de Estrutura que auxilia na Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana .....	117
Quadro 21 - Existência de Cultura que auxiliam na Memória Organizacional nas prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba. ....	122
Quadro 22 - Identificação das Barreiras na busca de Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba .....	130
Quadro 23 – Padronização terminológica entre as citações relacionadas entre Barreiras e Processos de Memória Organizacional .....	136
Quadro 24 - Identificação das Facilidades para Construção da Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba .....	137
Quadro 25 – Padronização terminológica entre as citações relacionadas entre Facilidades e Processos de Memória Organizacional.....	141
QUADRO 26: Identificação das Contribuições de Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de .....	147

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL .....	25
2.1.1 Abordagens, Métodos e Modelos de Processos da Memória Organizacional..	26
2.1.2 Obstáculos à construção da memória organizacional .....	42
2.1.3 Facilitadores para a Construção da Memória Organizacional. ....	45
2.1.4 Compartilhamento e Reuso da Informação e Conhecimento .....	46
2.2. A GESTÃO PÚBLICA.....	49
2.3 A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL. ....	55
2.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA.....	63
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>72</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	72
3.2 ETAPAS DA PESQUISA .....	73
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	75
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	76
3.5 COLETA DOS DADOS.....	78
3.6 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	83
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>86</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	86
4.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA .....	89
4.2.1 Processo de Coleta .....	89
4.2.2 Processo de Registro. ....	92
4.2.3 Processo de Disseminação. ....	97

4.2.4 Processo de Compartilhamento. ....	102
4.2.5 Processo de Reuso .....	108
4.2.6 Existência de Estrutura e Cultura para o auxílio de Memória Organizacional. .....	116
4.2.7 Identificação de Barreiras e Facilidades para Concepção de Memória Organizacional. ....	129
4.2.8 Identificação das Contribuições de Memória Organizacional nas prefeituras da região metropolitana de Curitiba. ....	145
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>152</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>159</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em relação ao conhecimento e a forma que a memória se manifesta em uma organização, com a necessidade de distinguir o que pode ser armazenado e recuperado, se torna complexa a relação entre as dificuldades em definir o conhecimento organizacional, onde se pretende armazená-lo, e de que forma utilizá-lo e reutilizá-lo (CONKLIN, 2001). Dessa forma, o conhecimento vem se tornando um assunto cada vez mais em pauta nas organizações e muitos pesquisadores de negócios, consultores e mídia especializada de todo o mundo estimulam as empresas a encarar a gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva, sendo fundamental concentrar-se nas necessidades dos trabalhadores do conhecimento para construir um ambiente fecundo ao aprendizado, capaz de atender às demandas econômicas e pós-industriais da informação (VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001).

Pode-se dizer que uma organização que administra de forma eficaz seu conhecimento tem maior facilidade em entregar serviços e produtos de qualidade, também está em constante trabalho de aprendizagem e aperfeiçoamento de seus processos internos, transparência nos resultados e investe em seu capital intelectual de forma que este contribua para uma memória organizacional funcional que vise às demandas econômicas e sociais contribuindo para um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Os ativos tangíveis das empresas já são amplamente estudados e analisados. O foco e a evolução dos estudos têm sido sobre o conhecimento e os conceitos associados como ativo intangível ou capital intelectual, abrindo um leque para a memória organizacional que é dependente de uma eficaz gestão do conhecimento na organização. Esse fator tem-se tornado relevante na gestão moderna. “Os principais teóricos da administração argumentam que, para uma empresa, é muito mais lucrativo investir certa quantia em seus ativos de conhecimento do que despender a mesma quantia em ativos materiais” (PROBST; RAUB; ROMHAR, 2002, p. 12). O conhecimento gerado nas organizações parte da iniciativa de ativos intangíveis ou do capital intelectual. Assim, criar, reter, disseminar, compartilhar e

reutilizar o conhecimento é um desafio de memória organizacional repassado para inúmeras organizações, pelo fato de que investir em conhecimento pode criar novas oportunidades e oferecer serviços de qualidade à população, como é o caso das organizações públicas.

Seguindo essa mesma linha Stewart (1998) diz que o conhecimento se tornou um fator gerador de riquezas mais importante que o capital e o trabalho. Sendo a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento desse ativo intangível cada vez mais necessário. Preocupações com a gestão do conhecimento e a memória organizacional são iniciativas para inúmeros estudos de otimização organizacional de grandes empresas industriais mas, no entanto, são pouco difundidos na Administração Pública.

Um dos pesquisadores na área de gestão do conhecimento na administração pública, Batista (2012) destaca a diferença da gestão do conhecimento entre o setor privado e setor público. No setor privado, a gestão do conhecimento é vista como um instrumento de inovação que permite aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, o aumento da produtividade e lucratividade. Já na administração pública a efetiva gestão do conhecimento ajuda a organização a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

Esse contexto ilustra a importância da gestão do conhecimento para os setores públicos e privados. A administração pública, em particular, tem processos de mudança mais lentos em relação ao setor privado, pelo fato de preservar características da administração burocrática, rígida, hierárquica e, em alguns casos, pouco comprometida com resultados. Por conseqüência, não consegue responder com agilidade às demandas e expectativas da sociedade. Essa característica é extensiva à administração pública municipal, que é o tema a ser abordado neste trabalho. (SCHLESINGER, et al, 2008).

Para Rezende e Castor (2005, p.27) a administração pública municipal “está relacionada com o conjunto de recursos e instrumentos da administração aplicada à administração local por meio de seus servidores municipais”, entende-se que os

resultados alcançados pela administração pública municipal são bastante perceptíveis pela sociedade, devido à proximidade da administração municipal com a comunidade, e as estratégias tomadas afetam diretamente a vida das pessoas.

Por outro lado, a memória organizacional bem reconhecida e bem administrada traz eficiência e eficácia aos processos desenvolvidos pelo órgão municipal, sendo um recurso estratégico. Dessa forma, é imprescindível que os gestores públicos compreendam e saibam identificar os processos da memória organizacional, formando assim um ambiente de interação de retenção, registro, disseminação, compartilhamento e reuso das informações e conhecimentos. .

A escolha do tema gestão do conhecimento, especificamente, a memória organizacional e gestão pública municipal, atribui-se ao desafio de aprender e converter conhecimento dos colaboradores em memória organizacional, da dificuldade em manter o fluxo de conhecimento e informações na utilização do conhecimento organizacional de forma estratégica para alcançar resultados, da busca pela eficiência e eficácia da administração pública municipal em seus processos e prestação de serviços, na otimização do uso de recursos públicos com o auxílio da gestão do conhecimento e, sobretudo, demonstrar os ganhos da sociedade com uma gestão do conhecimento estruturada na administração pública municipal. A escolha se deu também pelo fato de haver uma possibilidade de aprofundamento do tema, memória organizacional, como prática de gestão do conhecimento na gestão pública municipal.

Nesta linha de raciocínio, é importante destacar o grau de autonomia dos municípios e dos gestores municipais, na forma de controle das despesas e na estrutura de governo. Essa autonomia pode ser verificada na Constituição Federal de 1988, que trouxe importantes alterações para o governo municipal. Os municípios passaram a ser considerados entes federativos e a desempenhar um papel mais relevante na administração pública brasileira, pois foram atribuídas competências tributárias próprias e participações no produto da arrecadação de impostos da União e dos Estados. No entanto, também foi ampliada a esfera de obrigações dos municípios, podendo-se destacar a alteração feita na forma de condução do processo de planejamento do município, aliando este ao orçamento público, criando,

para tanto, os instrumentos legais de planejamento e a necessidade de integração entre eles. (CARVALHO, et. al., 2007).

A partir dessa contextualização de memória organizacional e de administração pública municipal, evidencia-se a necessidade de reter informações e conhecimentos para manter a qualidade e continuidade nos processos e a eficácia na prestação de serviços à sociedade.

Capturar, registrar, disseminar, compartilhar e reutilizar o conhecimento é algo complexo, porém determinante para as organizações. A Memória Organizacional, como prática da Gestão do Conhecimento, além de identificar e capturar o conhecimento crítico pode gerar impacto na efetividade da organização (JENNEX; OLFMAN, 2003).

Euzenat (1996) destaca que a Memória Organizacional é um repositório de conhecimento e do *know-how* do conjunto dos indivíduos que trabalham em uma organização e tem por finalidade preservar o conhecimento, permitindo a socialização, o uso, o reuso, a inovação e ainda a transformação desse conhecimento.

Já Abecker (1998) elucida que uma das principais funções da Memória Organizacional é aumentar a competitividade da organização pelo aperfeiçoamento da forma como ela gerencia seu conhecimento. Portanto, é um acervo de informações que se for compartilhado permitirá a sua reutilização em outras ações, projetos ou processos.

Este estudo tem como escopo a Memória Organizacional, como uma das práticas de Gestão do Conhecimento, que permite dentre outros processos, a coleta, o registro, a disseminação, o compartilhamento e a reutilização das informações e conhecimentos relacionados às Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba. Na subseção a seguir apresentam-se a contextualização do problema e a questão de pesquisa que norteará este trabalho.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma boa gestão pública viabiliza uma gestão do conhecimento eficiente, porque demonstra regularidade, imparcialidade, transparência e flexibilidade. Há valorização dos seus colaboradores e a existência de sistemas de informações adequados. Enfatizando inúmeros pontos positivos como a sistematização de processos, registros de informações processadas, além disso o conhecimento organizacional é melhor adquirido no período de cada gestão, esses fatores apresentados auxiliam a sociedade a usufruir de bens e serviços fundamentais no dia a dia (BATISTA, 2004). A transição de governos e a rotatividade de pessoal é outro fator que prejudica a gestão pública, adequar-se às novas propostas de governo e ao novo quadro de pessoal, tendo o trabalho de reter, adquirir, e disseminar o conhecimento aos novos líderes e servidores nomeados é um desafio a ser superado a cada gestão.

Percebe-se, no entanto, que muitos projetos e ações desenvolvidos não têm continuidade, na maioria das vezes, por questões políticas ou até mesmo por falta de uma Memória Organizacional devidamente sistematizada que permita o armazenamento e o tratamento das informações para que possam ser compartilhadas e reutilizadas pela gestão. A gestão pública municipal requer a existência de repositórios de Informação (Memória Organizacional) estruturados em consonância com as necessidades reais dos seus usuários e os objetivos estratégicos da instituição. Uma gestão de conteúdo da memória organizacional deve ser permanente, na medida em que o seu valor está diretamente relacionado ao nível de qualidade das informações. Esses repositórios de informação preconizam a descentralização do processo de alimentação e atualização das informações sendo instituído o conceito de “cultivo” da informação (MINAS GERAIS, 2012).

A Memória Organizacional pode incluir informações estruturadas e não estruturadas, de modo a alcançar a dimensão e a complexidade dos conteúdos geridos. A estruturação do conhecimento, no entanto, deve zelar pela preservação



do seu contexto, para que não haja perda de significado. A administração pública deve conceder estrutura de rede, como base à horizontalidade do fluxo de informações, evitando a obstrução dos canais de acesso e distribuição.

As lições aprendidas em cada gestão devem contribuir para a construção do conhecimento, mas o maior desafio é utilizar o conhecimento adquirido em gestões anteriores para alavancar novas ações. Dessa forma, a Gestão do Conhecimento, a partir da Memória Organizacional, exerce papel central na efetividade, na tomada de decisão estratégica e no desempenho organizacional (HATAMI; GALLIERS; HUANG, 2003).

A importância da Gestão do Conhecimento é inquestionável em qualquer organização. Na esfera pública é fator primordial que garante a continuidade de projetos e ações na mudança dos gestores municipais e, especialmente, na economia de recursos humanos e financeiros por permitir que informações e conhecimentos sejam compartilhados e reutilizados na concretização dos planos de governo. Assim, o conhecimento deve ser submetido às melhores práticas de tratamento, de modo a garantir a eficiente recuperação dos conteúdos geridos, considerando-se os diversos perfis de usuários e, por conseguinte, os diferentes comportamentos de uso e busca da informação. Os recursos tecnológicos utilizados para a gestão da Memória Organizacional devem preconizar a rapidez, facilidade de uso, flexibilidade e qualidade, o que estimula a adesão dos usuários. Diante do exposto, o que se pretende com a pesquisa, cujo foco é Memória Organizacional na perspectiva da Gestão do Conhecimento na gestão pública municipal é responder a seguinte questão: **De que forma a Memória Organizacional, na perspectiva da gestão do conhecimento, contribui para o ambiente organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder a questão da pesquisa foram definidos um objetivo geral e quatro objetivos específicos, conforme apresentados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as contribuições da Memória Organizacional, na perspectiva da gestão do conhecimento, nos ambientes organizacionais das Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar a estrutura e cultura da informação e conhecimento na gestão pública municipal;
- b) verificar no ambiente organizacional da gestão pública municipal como são utilizados os processos de memória organizacional;
- c) identificar as barreiras que impedem a Memória Organizacional na Gestão Pública Municipal.
- d) apontar as contribuições da memória organizacional na Gestão Pública Municipal.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa justifica-se pelo fato de não se perceber claramente uma Memória Organizacional estruturada na administração pública. Embora existam fatores que dificultam, como por exemplo, a burocracia existe a percepção do conceito de Memória Organizacional como fator relevante e a influência exercida deste nas organizações. Esses aspectos, dentre outros, denotam a importância deste estudo.

As organizações públicas têm características que diferem do setor privado, tendo como objetivo resolver problemas coletivos da sociedade. A Memória Organizacional, na perspectiva da Gestão do Conhecimento pode ser considerada base da gestão pública, pelo fato de que é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora delas para poder aumentar a “eficiência”, melhorar a qualidade e a efetividade social, observar os

princípios da legalidade, publicidade, impessoalidade e moralidade, assegurados pela Constituição Federal. (BATISTA, 2012)

A Memória Organizacional para Walsh e Ungson (1991) é considerada como informações guardadas que remontam à história da organização para serem lembradas e utilizadas em futuras operações. Fornecendo informações que diminuam o custo das transações, contribuam na tomada de decisão tornando-a mais eficiente, e assim, transformando-se em um diferencial competitivo. Este contexto alinha-se com a administração pública devido aos desafios organizacionais os quais consistem na retenção e disseminação do conhecimento entre os servidores públicos auxiliando no aumento da capacidade organizacional e alcance da excelência em gestão pública.

A gestão pública municipal deve preservar sua memória técnica e histórica, como fonte permanente de aprendizagem organizacional. Os conhecimentos disponíveis na Memória Organizacional devem ser considerados patrimônio coletivo do Município, Governo e Estado, e colocados à disposição de todos os colaboradores, com ressalvas às condições particulares de confidencialidade eventualmente existentes, em consenso com a política de Tecnologia da Informação /Segurança da Informação.

Acredita-se que as Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba poderão se amparar nos resultados desta pesquisa como fonte de dados para reflexão e otimização de seus processos, contribuindo para criação e consolidação da Memória Organizacional alinhada à estratégia governamental.

Em relação ao tema, realizou-se um estudo em bases de dados nacionais e internacionais entre os anos de 2000 e 2015, conforme QUADRO 1 e foi possível perceber que há poucos estudos envolvendo a administração pública e a Memória Organizacional do ponto de vista da gestão do conhecimento, o que justifica a realização do trabalho.

**Quadro 1: Quantitativo Base de Dados Eletrônicas**

<b>Termos Pesquisados</b>	<b>SciELO</b>	<b>ScienceDirect</b>	<b>Periódicos CAPES</b>	<b>Business Source Premier</b>	<b>BDTD</b>
"Public Administration"	1493	15810	40760	427857	1232
"Knowledge Management"	421	15089	17058	55401	674
"Organizational Memory"	15	1166	295	646	40
"Organizational Memory" and "knowledge management"	6	8	241	279	25
"Organizational Memory" and "knowledge management" and "public management"	0	8	0	0	0
"Organizational Memory" and "Public Management"	0	12	47		0
"Administração Pública"	279	740	2357	476	2042
"Gestão do Conhecimento"	190	100	896	182	1334
"Memória organizacional"	20	246	716	7	58
"Memória organizacional" and "gestão do conhecimento"	4	96	160	3	41
"Memória organizacional" and "gestão do conhecimento" and "gestão pública"	0	54	96	0	0
"Memória Organizacional" and "Gestão Pública"	0	58	109	0	24

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de pesquisa realizada em Bases de Dados (2015).

Para o Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação na Linha de Pesquisa Informação, Conhecimento e Estratégia este estudo pode trazer reflexões teóricas e empíricas e contribuições da Memória Organizacional no planejamento da Gestão Pública Municipal.

Cabe destacar que já foram realizados outros estudos no Programa, como por exemplo: "Contribuição dos Processos de Memória Organizacional para o Fundo

Setorial - CT-INFRA NA UFPR” de Maria Olivia Ferreira Pereira que enfatiza a Gestão do Conhecimento; o estudo sobre Memória Organizacional; Reutilização da Informação e do Conhecimento; “Memória Organizacional no espaço Escolar: Percepções das práticas pedagógicas nas escolas públicas do estado do Paraná – NRE –Área metropolitana norte de Curitiba” de Célia Scucato Minioli o qual contempla o Registro de Práticas Pedagógicas, Memória Organizacional e Reutilização da Informação; a pesquisa intitulada “Contribuições do Movimento Nós Podemos Paraná para a Criação e Compartilhamento de Conhecimentos nos núcleos Locais de Trabalho” de Isabela Drago que foca em Criação e Compartilhamento de Conhecimento; e o estudo sobre “Criação e Compartilhamento de Conhecimento: o caso do Projeto Perfis Profissionais para o Futuro da Indústria Paranaense” de Karoline Aparecida Scroch Sato que buscou esclarecer também os temas Compartilhamento e Criação do conhecimento. Apesar de haver uma abordagem relacionada à Memória Organização, o compartilhamento e criação do conhecimento, estes estudos tiveram como objeto empírico, contextos diferentes da Gestão Pública Municipal o que denota que ainda existe uma lacuna a ser explorada.

O estudo também poderá servir como incentivo a novas pesquisas sobre o assunto pouco explorado na UFPR conforme busca realizada no sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Paraná.

Além dos estudos desenvolvidos no Programa, merecem destaque as pesquisas com o foco na Gestão do Conhecimento na Gestão Pública e que influenciaram essa abordagem. Dentre eles destacam-se os trabalhos indicados no Quadro 2.

**Quadro 2: Pesquisas que Influenciaram o Trabalho**

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Foco</b>
“Modelo De Gestão Do Conhecimento Para Administração Pública Brasileira: Como Implementar A Gestão Do Conhecimento Para Produzir Resultados em Benefícios Do Cidadão”	Fabio Ferreira Batista, Ipea	Gestão Do Conhecimento na Gestão Pública
”Gestão do Conhecimento na Administração	Fabio Ferreira Batista, IPEA	Gestão do Conhecimento na Gestão

Pública”		Pública
“Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal”	Fabio Ferreira Batista, IPEA	Gestão do Conhecimento na Gestão Pública
“Legal Knowledge And Agility In Public Administration”	Alexander Boer e Tom Van Engers,	Gestão do Conhecimento e Aquisição do Conhecimento
“Políticas Públicas de Gestão do Conhecimento como Estratégias de Integração com a Sociedade”	Pedro Calixto Alves de Lima, UFMG.	Gestão do Conhecimento, Administração Pública e Políticas Publicas
“Gestão do Conhecimento na Administração Pública”	Cristina Costa Barros Schelesinger,et.al., IMAP	Gestão do Conhecimento no Setor Público
“Planejamento de Estratégias e Informações Municipais para Cidade Digital: Guia para Projetos em Prefeituras e Organizações Públicas”	Denis Alcides Rezende, PUCPR	Planejamentos de Estratégias, Informações e Tecnologias Municipais
“ Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas: Desafios Para as Organizações Publicações”	Juliana Saragiotto Silva, UNICAMP	Administração Pública, Gestão do Conhecimento, Desenvolvimento Organizacional;
“Elementos Básicos para a Formulação de uma Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal Brasileira”	Sonia Maria Goulart Gonçalves, UCB	Gestão do Conhecimento, Administração Pública Federal, Política de Gestão do Conhecimento.
Memória Organizacional; construção conceitual numa abordagem teórica-metodológica	Telmo Telles, Tamara Cecilia Karawejczyk, Maria de Lourdes Borges	Memória organizacional
Método para Implementação de Memória Organizacional na Administração Publica	Elise Silva do Nascimento	Memória organizacional
A Influência do Conhecimento Individual na Memória Organizacional: Estudo de Caso em um Call Center	David Frederick Laspisa	Memória organizacional

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de pesquisa realizada em Bases de Dados (2015).

Apesar de haver abordagens relacionadas à Gestão do Conhecimento e à Gestão Pública, observou-se uma lacuna ao se tratar de Memória Organizacional na Gestão Pública e a falta de trabalhos específicos em Gestão Pública Municipal.

Cabe ressaltar ainda, que a Gestão Pública está presente neste trabalho devido a sua importância social, observando-se as necessidades de debates que promovam a sua manutenção em busca de eficiência gerencial e o cuidado com a organização pública. Esse cuidado é identificado por Silva, Ribeiro e Rodrigues (2004) esses citam que existe uma falha comum presenciada na gestão pública

municipal, especificamente, a falta de integração entre as diferentes áreas da organização.

Batista (2004) complementa essa ideia, destacando a importância da Gestão do Conhecimento para a Gestão Pública e a relação direta entre as deficiências gerenciais das organizações públicas e o êxito dos programas de governo. Os exemplos apontados são:

- a) a ausência de foco no cidadão;
- b) inexistências de objetivos claros, bem definidos e disseminados;
- c) processos e atividades não documentados e sem otimização;
- d) servidores e setores que não conhecem bem suas atribuições e seu papel na organização, não participam dos processos;
- e) ações e soluções dos problemas, não sendo capacitados devidamente para desempenhar as funções;
- f) a inexistência de formas de medir e avaliar constantemente os processos para melhorá-los;
- g) as decisões e ações que não são constantemente avaliadas;
- h) as informações não circulam de maneira ágil e correta entre os servidores e setores,
- i) a inexistência de preocupação constante com inovação e mudança.

Esses são alguns exemplos que impedem o alcance de resultados esperados dos programas de governo. Batista (2004) destaca que não basta elaborar programas de maneira adequada, por exemplo, a metodologia do Plano Plurianual, mas sim avaliar o sistema de gestão da organização responsável pela execução do programa e agir no sentido de fortalecer a capacidade de execução dos projetos.

Acredita-se que a Gestão do Conhecimento, em particular a Memória Organizacional, objeto desta pesquisa são processos determinantes que podem minimizar as falhas apontadas no estudo de Batista (2004) e que estão presentes no ambiente público em geral.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

A pesquisa está organizada em cinco capítulos. O capítulo atual é composto da introdução que contempla a questão da pesquisa, os objetivos, justificativa e delimitação da pesquisa.

O capítulo dois é composto do referencial teórico, no qual são descritos os temas que embasaram o estudo: gestão do conhecimento; memória organizacional; gestão pública e gestão do conhecimento na gestão pública municipal.

O Capítulo três descreve a metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa contendo a caracterização, as etapas, os procedimentos metodológicos, a população e amostra, a coleta dos dados e a sistematização e análise de dados.

No Capítulo quatro são apresentados os resultados obtidos ao longo da pesquisa e a análise destes resultados sobre o perfil dos respondentes, sobre memória organizacional nas secretarias municipais e entrevistas com prefeituras selecionadas. Já o Capítulo cinco é destinado às considerações finais.

A seguir apresenta-se o embasamento teórico que possibilita uma melhor compreensão da temática e do problema de pesquisa.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a apresentar o referencial teórico com a finalidade de expor o conteúdo base para a realização do trabalho -- os temas e o pensamento dos principais autores sobre Memória Organizacional (MO) e Gestão Pública (GP).

O termo gestão do conhecimento é interdisciplinar e sua aplicação depende do contexto e das disciplinas envolvidas (RAMANIGOPAL, 2012). A gestão do conhecimento deve facilitar o processo de compartilhamento do conhecimento como as formas de comunicação organizacional, as tecnologias de informação e comunicação e a Gestão da Informação (ALVARES, BATISTA e ARAÚJO JUNIOR, 2010) Fleury e Fleury (2000), focam a gestão do conhecimento nos processos de aprendizagem nas organizações, conjugando três processos: a) aquisição e desenvolvimento de conhecimentos; b) disseminação; c) construção de memória em um único processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização. Para Quandt (2001), o processo de gestão do conhecimento visa aperfeiçoar o desempenho da organização por meio da aplicação de conceitos, procedimentos e ferramentas de Tecnologia de Informação para apoiar práticas coletivas de criação e compartilhamento do conhecimento da empresa. Seis processos servem como pilares para a Gestão do Conhecimento: Identificar; adquirir; desenvolver; distribuir; utilizar; reter; estabelecer; e avaliar o conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT *et al.* 2002)

A gestão do conhecimento também pode ser compreendida como um processo gerador de riqueza para as organizações (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002): como a gestão das atividades e dos processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade (TSENG, 2004); deve ser entendida como atividade vinculada a três campos diversos e estratégicos: a **informação**; as **organizações**; e a **prática**. (CHOO, 2006); abrange qualquer processo e prática relacionados com a criação, transferência, compartilhamento e o uso do conhecimento, habilidades e experiências (CHOO *et al.*, 2007), e que está alinhado ao pensamento de Conklin,

2001) em relação aos processos de memória organizacional como: criar, registrar, disseminar, compartilhar e reutilizar informações e conhecimentos.

Sandro *et al.* (2011) citam que a Gestão do conhecimento tem objetivo de procurar novos mecanismos de inovação e de melhorar o seu desempenho organizacional onde procura:

- a) permitir que quantidades de informação estejam disponíveis, havendo posteriormente uma partilha de melhores práticas e tecnologias;
- b) possibilitar que o conhecimento e as informações de uma organização estejam identificadas e mapeadas;
- c) facilitar que conhecimentos sejam gerados, proporcionando a obtenção de vantagens competitivas;
- d) permitir dar significado à informação armazenada de modo a que possa ser compreendida e utilizada no desenvolvimento pessoal e coletivo.

A Gestão do Conhecimento que pode ser compreendida, ainda, como um feixe de processos que objetiva criar, armazenar, disseminar e utilizar o conhecimento vinculado aos objetivos de negócio pelas perspectivas interna e externa à organização trabalhada, tendo por principal elemento os sujeitos envolvidos, os processos utilizados e a tecnologia dispendida (OLIVEIRA *et al.*, 2011). Terra (2007), por outro lado, apresenta Sete Dimensões (Estratégia & Alta Administração; o Sistema de Informação & Comunicação; a Cultura Organizacional; a Organização e Processos de trabalho; a Políticas e práticas para a administração de recursos humanos; a Mensuração de Resultados; e o Aprendizado com o Ambiente) para a Gestão do Conhecimento e contribui para a compreensão e aplicação do conceito. Com outra percepção Misra (2007) defende a existência de três dimensões estruturantes da Gestão do Conhecimento: sendo os processos; pessoas; e as tecnologias.

A teoria de criação do conhecimento organizacional é apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997) sendo que o conhecimento pode ser dividido em tácito (ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores, desejos ou ideais) e o conhecimento explícito (expresso em palavras e números, dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios

universais). O modelo é conhecido como a espiral do conhecimento que vai de tácito para tácito (denominado socialização; de tácito para explícito (externalização); de explícito para explícito (combinação) e de explícito para tácito (internalização)

O conhecimento como recurso a partir dos ativos de informação, ideia que é exposta de forma que o produto ou serviço da organização seja algo padronizado, então a estratégia baseada no conhecimento deverá ter um foco tecnológico. Essa abordagem é chamada de abordagem da codificação (*codification approach*) (HANSEN, NOHRIA e TIERNEY, 1999) que consiste na captura do conhecimento de muitos indivíduos para seu compartilhamento e reuso pelos demais. Para Terra (2007) as informações são compartilhadas, havendo de existir uma clara política de organização da informação e sistemas de informação isso facilita o encontro com especialistas dentro e fora da organização sendo bastante personalizável pelo usuário.

A gestão do conhecimento como estratégia organizacional permite que as organizações desenvolvam nova capacidade de melhora no processo de gestão da informação, facilitando o uso estratégico das informações, propiciando insumos básicos para a tomada de decisão. Considerando-se ativos estratégicos para a competitividade e o desenvolvimento (CARVALHO, 2012). Choo (2003) aborda a organização do conhecimento, na qual existem três arenas sobre o uso da informação/conhecimento, os quais têm papel estratégico no desenvolvimento das empresas que são: criação do significado, construção do conhecimento e tomada de decisões. Na visão de Hansen e Von Oetinger (2001) os executivos promovem estratégias baseadas no conhecimento; nas pessoas e na estratégia competitiva. Para Terra (2007) uma das dimensões presentes para o bom desempenho da gestão do conhecimento é a Estratégia & Alta Administração em que estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida. E os cargos mais altos da empresa são ocupados por pessoas com estilo colaborativo as quais compartilham conhecimento e preocupam-se com o desenvolvimento mútuo, conseqüentemente facilitando a execução da estratégia prevista.

## 2.1 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A Memória Organizacional é uma das práticas voltadas à criação do conhecimento e compreende o processo pelo qual as pessoas definem quais são os fatos relevantes e quais informações retidas pela história de uma organização merecem ser registrados. Existem os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação construídos no ambiente organizacional, por meio de interpretações compartilhadas, a partir de cinco repositórios estruturais que compõem a Memória Organizacional: indivíduos, cultura, transformações estruturas e ecologia (WALSH; UNGSON, 1991, p. 64).

A partir do momento em que o usuário se propõe a buscar informações e conhecimentos contidos na memória da organização, é porque ele está disposto a avaliá-los (mesmo que parcialmente) antes de tomar uma decisão. De nada adianta fazer registros se não estiver incorporado nos indivíduos o hábito de buscá-los e recuperá-los, ou seja, este processo é o que distingue uma organização que somente registra de outra que efetivamente utiliza a sua memória corporativa (SPILLER; PONTES, 2007, p. 6).

Assim, para explorar e gerir ao máximo o conhecimento que mantém, uma organização deve acima de tudo armazená-lo e organizá-lo de forma adequada (AHLGREN, 2011). Ainda Spiller e Pontes (2007) acrescentam, que isto não significa que o usuário de memória organizacional necessite utilizar uma solução pronta quando a encontra, contudo deverá refletir e analisar sobre a sua aplicabilidade para o contexto presente. A partir daí, o usuário poderá optar em utilizá-la integral ou parcialmente, ou até mesmo descartá-la. Caso o usuário não encontre o resultado que procura, o processo de recuperação não terá ocorrido.

Para Abecker (1998), a principal função da Memória organizacional é aumentar a competitividade da organização melhorando a forma como ela gerencia o seu conhecimento. Para atingir este objetivo os esforços a curto prazo devem concentrar-se na preservação do conhecimento que é baseada principalmente na explicitação do conhecimento tácito e que é apoiado por sistemas especialistas,

sistemas de informações temáticas, melhores práticas de banco de dados e as lições aprendidas. Além disso, Abecker (1998) apresenta abordagens para as atividades básicas de gestão do conhecimento de forma que essas possam auxiliar a transformação da informação em ação.

A Memória Organizacional, como principal ativo da organização do conhecimento, estende e amplia este conhecimento por meio da captura, organização, disseminação e reuso do conhecimento gerado pelos profissionais da organização (CONKLIN, 1997, 2001, p.3.) a memória organizacional é complexa quando se relaciona à dificuldade de definir qual conhecimento organizacional se pretende armazenar, aos diversos tipos e formas nos quais o conhecimento e a memória se manifestam em uma organização, com a necessidade de distinguir o que pode ser armazenado e recuperado. Nesse sentido, os vários teóricos sobre o assunto apontam as motivações e os obstáculos (barreiras) para a efetivação da Memória Organizacional.

### 2.1.1 Abordagens, Métodos e Modelos de Processos da Memória Organizacional

As memórias mantidas por uma organização constituem um mapa do seu passado que contém grandes volumes de informação. Duncan e Weiss (1979 *apud* MORESI, 2006) defendem que o conhecimento organizacional é essencial ao aprendizado e à adaptação organizacional. Portanto, a informação armazenada deve ser útil e atender a necessidades importantes na organização, facilitando a recuperação de conhecimento relevante que agrega valor aos seus objetivos estratégicos.

Walsh e Ungson (1991) descrevem os seguintes processos de memória organizacional a seguir:

- a) aquisição: interpretações acerca das decisões organizacionais e suas consequências;
- b) retenção: considerando que os padrões de retenção variam de acordo com os estímulos de decisões e respostas passíveis de armazenamento, e que a MO não é armazenada em um só lugar, mas

sim distribuída nas diversas partes de uma organização, sua proposta se baseia em cinco repositórios internos e um externo à organização;

c) recuperação: pode ser em grande parte automática.

Sob a ótica da aquisição da informação, Walsh e Ungson mostram que “o ambiente de decisão influencia todo o processo de aquisição, retenção e recuperação (reuso) da informação” (1991, p. 64). A base da Memória Organizacional são as informações armazenadas e os problemas resolvidos ao longo do processo histórico vivido pelas organizações. Com relação à retenção da informação, a estrutura proposta na Figura 1 ilustra os possíveis locais de retenção da memória.

Figura 1 - Estrutura de Memória Organizacional



Fonte: WALSH; UNGSON (1991, p. 64)

Para Walsh e Ungson (1991, p.64) os locais ou componentes de armazenamento que compõem a estrutura da memória organizacional são: **indivíduos** (as memórias dos funcionários sobre as atividades e eventos que ocorrem no local de trabalho), a **cultura organizacional** (o aprendizado sobre as questões organizacionais e o modo como estas experiências são transmitidas), os **mecanismos de transformação** (como rotina e procedimentos), a **estrutura**

**organizacional** (papeis e regras), **ecologia**(composição e arranjo físico da área de trabalho) e **arquivos externos** à organização (registros obtidos a partir da concorrência, do governo, de agências de marketing, meios de comunicação públicos, etc.).

Os arquivos externos constituem repositórios do conhecimento produzido em uma organização. Assim, a organização não é o único repositório de seu passado. As informações estão inseridas em um ambiente e, portanto, são monitoradas constantemente por outras instituições, gerando informações sobre o seu passado e que poderão ser recuperadas no futuro (WALSH; UNGSON, 1991 apud CHOO, 2006, p. 165).

Stein (1995) em referência a expressão “Memória Organizacional” relacionando-a com os conceitos de modelos de aprendizagem de acordo com Argyris-Schon (SMITH, 2009) e formas de retenção. Stein (1995) e Stein e Zwass (1995) atribuem atenção especial às formas de retenção do conhecimento como aspecto fundamental na constituição da Memória Organizacional, sintetizadas no Quadro 3.

**Quadro 3 - Formas de Retenção**

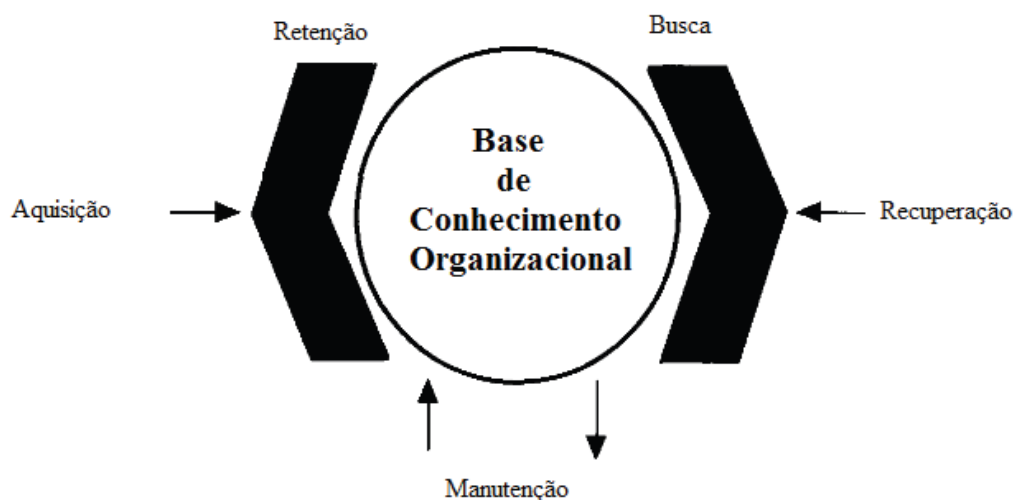
<b>ORIENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>MODELO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>FORMAS DE RETENÇÃO</b>
Ciências de Gestão	Memória contida em procedimentos	<i>Single loop</i> (Circuito único)	Pessoas, arquivos e padrões de trabalho
Aprendizagem organizacional	Memória como consequência de trabalho	<i>Single e double loop</i> (Circuito Individual e Duplo)	Pessoas (cognitivo) e cultura
Comunicação	Memória construída a partir do ponto de vista do observador	<i>Single e double loop</i> (Circuito Individual e Duplo)	Pessoas (comportamento) e cultura
Teoria dos sistemas	Memória como resultado secundário do processo de aprendizado	<i>Single loop</i> (Circuito único)	Responsabilidades e artefatos físicos (fotos, gravações, etc.)
Tomada de Decisão e de Gestão da Informação	Memória como forma de aumentar a troca de informações	<i>Single loop</i> (Circuito único)	Pessoas (conhecimento pessoal)
Comportamento	Interpretação das	<i>Single and double</i>	Pessoas e seus

<b>ORIENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>MODELO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>FORMAS DE RETENÇÃO</b>
Organizacional	peças de seus ambientes	Loop (Circuito Individual e Duplo)	“mapas”

Fonte: Stein (1995).

A Memória Organizacional envolve a codificação de informações do passado por meio de representações que têm um significado para a organização de acordo com a interpretação de seus membros à luz da situação presente (STEIN, 1995), conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Memória Organizacional vista por meio dos processos



FONTE: Adaptado de Stein (1995 p.26)

O processo de manutenção: processo que faz referência ao modo de manutenção da memória. A recuperação: permite a utilização do conhecimento retido como suporte à tomada de decisão e na solução de problemas (STEIN, 1995). Para Stein (1995), um incremento na Memória Organizacional pode beneficiar a organização de várias maneiras:

- a) ajudar os gestores a manterem a direção estratégica ao longo do tempo;



- b) ajudar as organizações a evitarem o pesadelo do ciclo de velhas soluções para novos problemas, porque ninguém lembra como foi feito antes;
- c) dar significado ao trabalho realizado individualmente, se o esforço for retido;
- d) facilitar o aprendizado organizacional;
- e) fortalecer a identidade da organização;
- f) proporcionar aos novos contratados acesso à expertise daqueles que os precederam.

Para O'Toole (1999), a Memória Organizacional está relacionada às lembranças da organização, ou melhor, ao modo como a organização lembra. Sendo assim o dado, a informação e o conhecimento retidos por uma organização em estruturas de memória coletiva podem ser acessados por vários indivíduos ou grupos de indivíduos. Para O'Toole as estruturas de retenção de memória organizacional são:

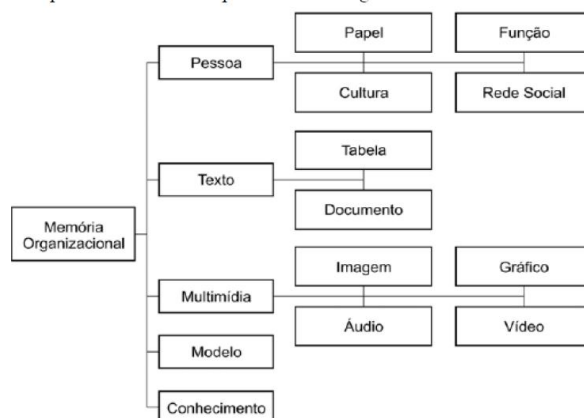
- 1) Cultura – pressuposto básico compartilhado do grupo, podem ser considerados válidos e são ensinados para os membros dos grupos(SCHEIN, 1985 apud O'TOOLE, 1999);
- 2) Pessoas – grupos de indivíduos que compartilham lembranças;
- 3) Rotinas – padrões rotineiros de atividades executados por grupos de indivíduos dentro da organização.
- 4) Estrutura - modelos, as regras, as recompensas que demonstram as relações pessoais e o sistema de poder de uma organização;
- 5) Ambiente Físico – ambiente físico da organização, incluindo edifícios, uniformes, layout dos escritórios e equipamentos;
- 6) Arquivos, registros e documentos: eletrônicos e em papel. Contêm os dados, informações; e conhecimento explícito, em geral autorizado pelos líderes da organização.

Wijnhoven (1998) outro pesquisador, que segue a linha de Stein (1995), trabalha com os processos:

- a) aquisição: coleta e a alocação do conhecimento e da informação na memória;
- b) retenção: além de especificar um lugar onde armazenar o conhecimento e a informação, permite ter controle e códigos de acesso, e garante que o conhecimento e a experiência possam ser utilizados no futuro por meio de indexação e manutenção;
- c) manutenção: refere-se à atualização do conhecimento;
- d) recuperação e dispersão: grande parte do conhecimento e informação organizacional são recuperáveis sob controle humano; porém, nos sistemas de conhecimento baseados em computador, esse processo é automático. Por outro lado, é importante considerar que compartilhar o conhecimento e os serviços de informação fazem parte da infraestrutura da MO.

Outra abordagem nitidamente tecnológica sobre memória organizacional é a elaborada por Watson (1996 apud LEHNE; MAIER, 2000, p. 292) que a entende como um banco de dados corporativo e abrangente incrementado pelo conceito das tecnologias multimídia e de rede (imagens, arquivos e documentos e sistema de gestão). Para Watson, a principal tarefa da memória organizacional é gerenciar dados que são amplamente equivalentes. Defende a existência de duas questões: onde e como os dados são armazenados? E, como os dados podem ser acessados? A Figura 3 ilustra os componentes mais importantes do seu modelo. Watson como Walsh e Ungson (1991), defendem que a memória organizacional pode ser alimentada com informações externas.

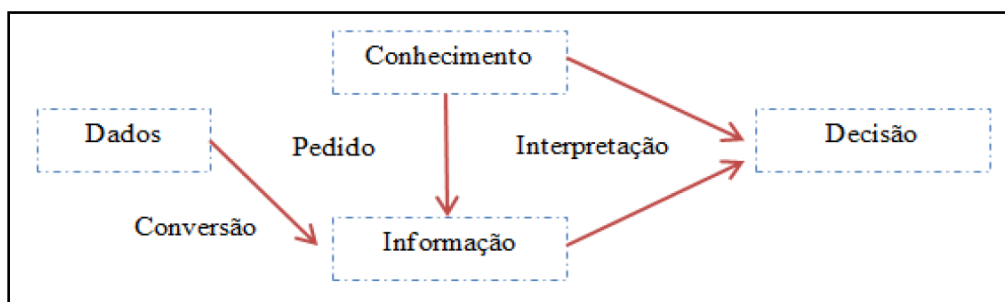
**Figura 3 - Componentes de Watson para Memória Organizacional.**



Fonte: Watson (1996 apud LEHNE; MAIER, 2000.p.292)

Para distinguir os dados, e termos de informação e conhecimento. Watson (1996 apud LEHNE; MAIER, 2000.p.292) sugere definir os dados como fatos que não tenham sido analisados ou resumidos. Informações são dados processados de uma forma significativa e o conhecimento é a capacidade de usar as informações, ou seja, saber qual informação é necessária e o verdadeiro significado de cada informação. A Figura 4 ilustra a relação entre esses conceitos.

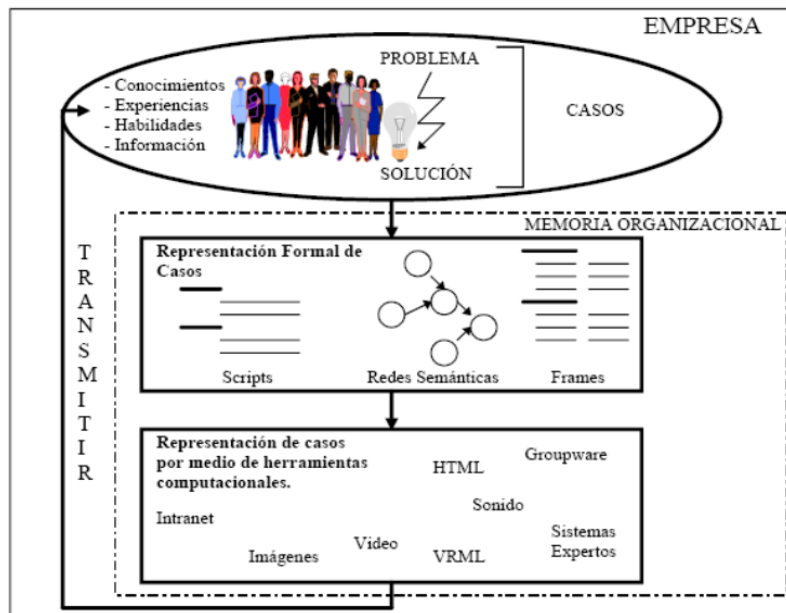
**Figura 4 - Relações entre Dados, Informações e Conhecimento**



Fonte: Watson (1996 apud LEHNE; MAIER, 2000.p.292)

De acordo com Watson (1996 apud LEHNE; MAIER, 2000.p.292) as organizações precisam que as informações sejam armazenadas para auxiliar na tomada de decisão das operações diárias.

**Figura 5 - Modelo de Memória Organizacional**

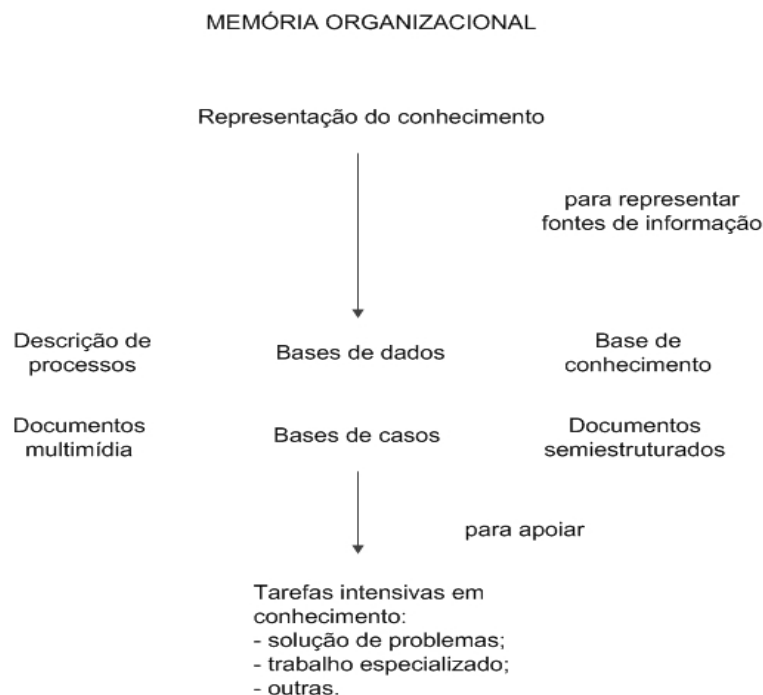


Fonte: Perez-Soltero (1997, p. 44).

A estrutura de Memória Organizacional, segundo Perez-Soltero (1997), 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 para desenvolver mecanismos de seu aperfeiçoamento.

A Memória Organizacional envolvendo representação do conhecimento, bases de dados, documentos e tarefas, conforme Ackerman e Halverson (1998), é apresentada na Figura 6.

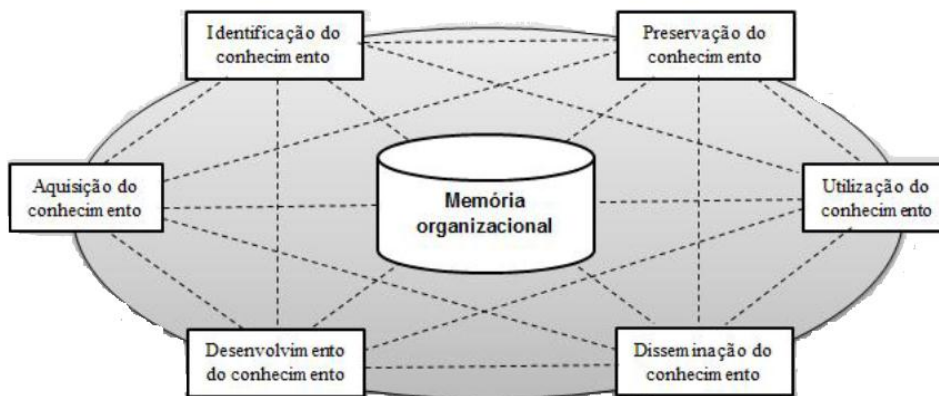
**Figura 6 - Representação da Memória Organizacional**



Fonte: Ackerman; Halverson (1998).

Abecker (1998), explica como a Memória Organizacional interage com as atividades básicas de Gestão do Conhecimento, exercendo o papel de gerenciador dos ativos intelectuais da organização, abrangendo desde a identificação do conhecimento necessário, organização, preservação e, finalmente, divulgação e uso. Desta forma a organização passa a se preocupar com o uso do conhecimento de seus colaboradores e da adaptação qualitativa e quantitativa deste conhecimento em um ambiente de mudança. O autor defende que a gestão do conhecimento eficaz depende do envolvimento de pessoas e tecnologias, considerando que a memória corporativa ou organizacional está no núcleo da organização que aprende, apoiando o compartilhamento e a reutilização do conhecimento individual e corporativo. A seguir a Figura 7 explicita o modelo de Abecker (1998).

**Figura 7 - A Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento**



Fonte: Abecker et al. (1998, p.41).

Abecker (1998) destaca os requisitos fundamentais para o sucesso de uma memória organizacional, sendo eles: (1) coleta e organização sistemática das informações em várias fontes, prevenir ou evitar perda de conhecimento disperso na organização e melhorar o acesso a todos os tipos de conhecimento, fornecendo repositório informacional, centralizado e bem estruturado; (2) minimização dos requisitos de engenharia do conhecimento, as organizações relutam em investir em novas tecnologias inovadoras cujos benefícios ainda são incertos. A memória organizacional, neste caso, deve explorar informações facilmente disponíveis, fornecer benefícios rápidos, e ser adaptável às necessidades decorrentes das novas exigências; (3) valorizar o *feedback* do usuário para a manutenção e evolução; (4) integração com o ambiente de trabalho, observando o fluxo de informações que interage no ambiente de trabalho e; (5) apresentação ativa de informações relevantes. Sendo que a função da memória organizacional descrita por Abecker é fornecer o conhecimento sempre que necessário, ocorrendo sempre de forma proativa pela disseminação do conhecimento e sistemas inteligentes.

Pollitt (2000) é um dos poucos autores que estudou a memória organizacional nas organizações públicas e seu trabalho foca na dificuldade que estas organizações têm em criar um mecanismo de retenção de suas memórias. O autor

aborda a “memória institucional” com o objetivo de definir as principais causas e consequências prováveis de perda de memória institucional no setor público contemporâneo.

De acordo com Pollitt (2000) as organizações esquecem rapidamente o que aprendem. Ele faz uma analogia com a doença de Alzheimer, em que as pessoas idosas costumam perguntar várias vezes sobre o mesmo tema por não se lembrarem de que já haviam perguntado e obtido a resposta. Wash, Ugson (1990) e Conklin (1997) dizem que mesmo com vantagens proporcionadas pelas tecnologias da informação – capacidade de armazenamento, recuperação, manipulação e comunicação de grande quantidade de dados, muitas organizações públicas parecem estar perdendo suas memórias, trazendo consequências importantes para a aprendizagem organizacional, teoria defendida também por Pollitt (2000).

Pollitt (2000) alerta que em diversos países existe um declínio da capacidade das instituições do setor público em acessar e fazer o uso de suas experiências passadas. Argumenta que isso ocorre por que: (1) a organização não grava ou não guarda dados significativos para documentar suas decisões; (2) a organização guarda as informações, mas estes registros são perdidos; (3) a organização possui os registros, mas não sabe como acessá-los rapidamente; (4) a organização possui os registros e estão acessíveis, mas não se lembra de usá-los. O quarto tipo, segundo o autor é menos claro, por ser esta uma questão de atitude. Embora os dados relevantes estejam disponíveis e acessíveis, a mentalidade que prevalece é a de não usar qualquer recurso do passado.

Por outro lado, Pollitt (2000) destaca a existência de um paradoxo, a amnésia institucional e a dificuldade que muitas organizações têm em esquecer ou deixar de lado preceitos e procedimentos habituais de funcionamento que já não são úteis, assim possuem resistência às mudanças. Este fenômeno de inércia gera a burocracia. O autor ainda afirma que a principal causa de perda de memória nas organizações públicas está em função do crescente índice de mudança organizacional. Isto ocorre em função de: (1) crescente taxa de reestruturação organizacional; (2) rápidas mudanças nos meios de comunicação em que os registros são mantidos; (3) o declínio do conceito que o serviço público é uma função

permanente, aumentando a rotatividade dos servidores públicos com experiências que deixam as organizações; (4) a popularidade da ideia de mudança incessante e radical, tendo também técnicas mais modernas de melhorias no setor público, tais como reengenharia e benchmarking, sugerindo que o passado não é mais relevante e que olhar para trás é derrotista e perigoso.

As principais consequências apontadas por Pollitt (2000) para a perda de memória são: (1) intermitente e má política de aprendizagem; (2) aumento da vulnerabilidade da moda, superficiais e inadequadas soluções organizacionais; (3) tentativas dispendiosas para romper o caminho de dependência, reforçando trajetórias copiadas de inovações que foram utilizadas em outras instituições em diferentes momentos, mas úteis a esta organização; (4) falha na valorização do conhecimento; (5) incoerências e descontinuidade na relação com os cidadãos/usuários do serviço.

Considerando a abordagem de Pollitt (2000) as administrações públicas não dão importância à questão da amnésia institucional (ausência de memória organizacional) por não acreditar que haja consequências significativas, ou por crerem que se vive em um mundo cada vez mais “instantâneo”, isto é, os nossos problemas e soluções são “novos”, desta forma não há razão para olhar para o passado.

Já para Almeida (2006) a estrutura da memória consiste de cinco locais de armazenamento: indivíduos, cultura, transformações, estruturas, ecologia e de arquivos externos (espaço fora da organização). Os métodos de recuperação são essenciais para as organizações, viabilizando que a informação esteja disponível ao acesso físico e lógico por pessoas que dela necessitem. Dessa forma, a recuperação da informação a partir de estruturas de retenção e do caráter dos aspectos geradores da memória organizacional pode ocorrer de modo automático ou controlado.

Em Chou *et al.* (2007) são mencionados:

- a) aquisição: processo pelo qual a informação é obtida;
- b) memória organizacional: representação persistente da informação e do conhecimento na organização;

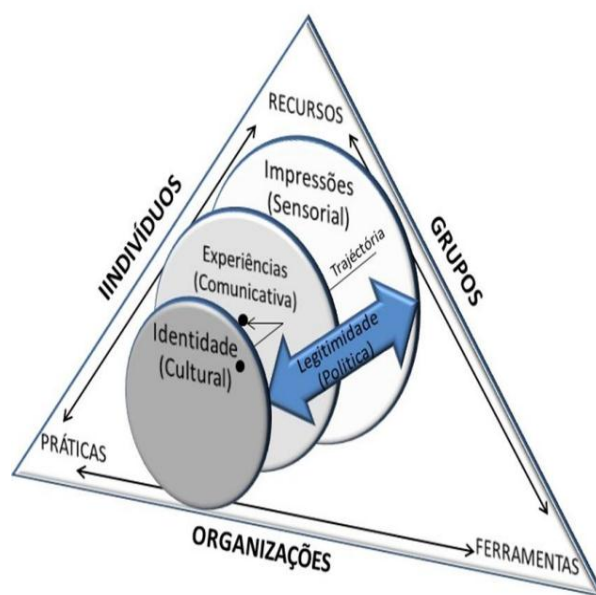


- c) disseminação: informação disseminada e compartilhada que auxilia a criação e a aprendizagem de conhecimento;
- d) integração: implica em que a informação possa ser modificada, compartilhada, redefinida e disponível onde é necessária.

Ozdemir (2010) considera necessário que as organizações aprendam a adquirir, deter e recuperar os conhecimentos e as experiências de projetos, para que possam ser transferidos para outros projetos.

Outro modelo de Memória organizacional é proposto por Ramos e Santos (2011), e estruturado em quatro componentes, conforme o esquema da Figura 8.

**Figura 8 - Modelo de Memória Organizacional**



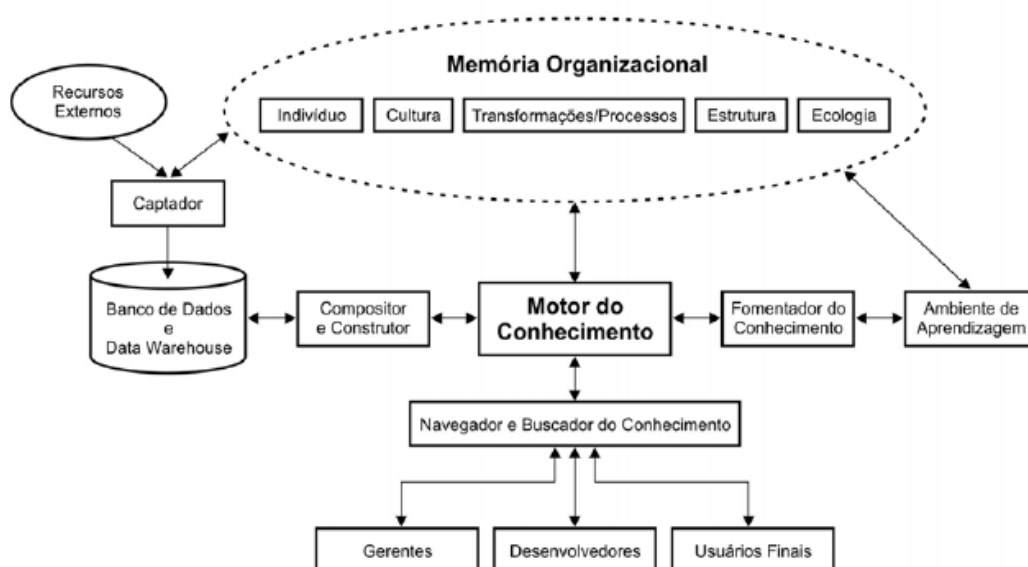
Fonte: Ramos e Santos (2011).

De acordo com Costa (2011), o primeiro tipo de memória (sensorial) registra as impressões do exterior, sendo ativada sempre que a organização necessita responder a estímulos vindos do exterior ou perceber o ambiente organizacional. Esta é uma memória que visa armazenar as informações referentes ao ambiente externo da organização, capturadas por meio de consultas individuais ou em grupo ou pelo contato com o exterior em resposta a estímulos específicos.

A política organizacional resulta da necessidade de acesso a recursos escassos e de entendimentos comuns ou associados a interesses específicos. Esta memória armazena o conhecimento sobre os mecanismos de legitimação de significados e práticas. Esta negociação de perspectivas sobre acontecimentos passados é responsável pela dimensão construtiva da Memória Organizacional, surgindo o conceito de Memória Construtiva. (COSTA, 2011)

Nilakanta, Miller e Zhu (2006), ao apresentar a estrutura de um modelo que explica onde se encontra a Memória Organizacional, quais são seus componentes e como eles funcionam no sistema geral de uma organização, basearam-se em um estudo de Walsh e Ungson (1991). Neste modelo apresentado na Figura 9, o motor do conhecimento é o centro dessa estrutura, que igualmente interage e sustenta os outros componentes.

**Figura 9 - Memória Organizacional em um Sistema do Conhecimento Organizacional**



Fonte: Nilakanta, Miller e Zhu (2006).

Todos os membros da organização precisam de acesso fácil e rápido a este repositório, em todos os níveis: operacional, tático e estratégico. Ao mesmo tempo, este modelo permite que o sistema aprenda continuamente, possibilitando assim ampliar e melhorar a Memória Organizacional da empresa. Nesta estrutura

apresentada é importante considerar as funções de aquisição, retenção, recuperação, integração, atualização e sua utilização (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006).

Para Conklin (1997) Memória Organizacional é o principal ativo da organização do conhecimento, estende e amplia este conhecimento por meio de sua captura, organização, disseminação, reutilização, acumulação, e a preservação e compartilhamento dos conhecimentos gerados pelos colaboradores da organização. Ainda Conklin (2001) defende que cada tipo de conhecimento é válido em seu contexto, embora a maioria das organizações falhe ao tentar capturar, compartilhar, e reutilizar o conhecimento informal.

Para compreender por que o conhecimento é difícil de capturar, precisam-se distinguir primeiramente duas espécies de conhecimento: o formal e o informal, sendo que para este autor o conhecimento formal é o material constante em livros, documentos manuais e cursos de formação. Eles constituem-se no principal produto do trabalhador do conhecimento e se apresentam sob a forma de relatórios, planos, planilhas, projetos, memorandos. Estes conhecimentos são facilmente capturados e estão diretamente ligados ao sucesso das organizações e de sua Memória Organizacional. Porém, Conklin destaca que “[...] a memória organizacional que é composta apenas do conhecimento formal é vazia e sem vida” (CONKLIN, 1997.p.9).

O conhecimento informal, criado e compartilhado entre os profissionais da organização nem sempre consta em documentos formais. Este conhecimento auxilia na resposta das seguintes questões: "Por que fazemos isso, dessa forma? O que aconteceria se parássemos de fazer isto dessa forma?, Como este problema foi resolvido antes? Existe outra forma de resolver esse problema? O que nós aprendemos a última vez em que isso aconteceu?"(CONKLIN, 2001, p. 8).

Dessa forma, a Memória Organizacional pode ser vista como o registro do conhecimento de uma organização que é personificado em um conjunto de documentos e artefatos. E está voltada para estender e amplificar o conhecimento pela captura, organização, disseminação, e reuso por colaboradores de uma determinada organização (CONKLIN, 1997, 2001, p. 8).

O conhecimento informal surge como pano de fundo para a criação e utilização do conhecimento formal e embora considerado efêmero ou transitório, ele se constitui no que há de mais relevante para o conhecimento e para o processo de “Reutilização”. A principal contribuição do trabalho de Conklin é a utilização de um sistema de visualização da realidade da instituição, em reuniões como uma forma transparente para capturar o conhecimento e reforçar o processo de reflexão e de solução de problemas em equipe. Este processo de visualização torna as reuniões muito mais eficientes. Para ser mais explícito também aumenta o rigor, melhora a coordenação, e permite mais eficiência nas tomadas de decisão.

Sintetizar de uma maneira geral todos os conceitos, da Memória Organizacional constitui uma estrutura de repositórios, em que diferentes formas de conhecimentos são armazenadas, e a partir dessas, esses mesmos conhecimentos podem ser recuperados (FIEDLER; WELPE, 2010).

No quadro a seguir, apresentam-se os principais autores que abordam o tema memória organizacional, seus constructos, conceitos e pressupostos:

**Quadro 4 - Síntese dos Autores**

<b>Autores</b>	<b>Elementos do Constructo</b>	<b>Conceitos de Memória Organizacional</b>	<b>Pressuposto de Memória Organizacional</b>
WALSH e UGSON 1991	Estrutura de Retenção Informação Processos de aquisição, Recuperação da Informação.	Armazenagem da informação referente à história da organização que oferece suporte para a tomada de decisão.	Aquisição da Informação, Retenção da Informação, Recuperação da Informação
STEIN 1995	Multifacetado, Memória Coletiva, Efetividade da Organização	É o meio pelo qual o conhecimento do passado é trazido para apoiar as atividades do presente, resultando em índices mais altos ou baixos da efetividade organizacional.	Aquisição, Retenção, Manutenção, Recuperação
O'TOOLE 1999	Cultura Pessoas Rotinas Estrutura Ecologia Arquivos, registros,	O dado, a informação e o conhecimento retido por uma organização em estruturas de memória coletiva podem ser acessados por vários indivíduos ou grupo de indivíduos.	Retenção

	documentos		
LEHNER e MAIER 2000	Aprendizagem organizacional, Cultura Organizacional Gestão do Conhecimento, Gestão da Mudança.	Sistema capaz de armazenar experiências ou vivências, percepções, em algum momento podendo ser recuperadas quando e se necessários	Aprender com a memória.
CONKLIN 2001	Conhecimento precisa ser especializado, Conhecimento formal; Conhecimento Informal	Possibilita a captura, organização, disseminação e reuso do conhecimento criado pelos trabalhadores	Captura, Organização, Disseminação, Reuso.

FONTE: TELLES; KARAWEJCZYK; BORGES (2014)

## 2.1.2 Obstáculos à construção da memória organizacional

Existem barreiras técnicas e culturais para o desenvolvimento de mecanismos capazes de capturar o conhecimento informal, tornando-o explícito. Tais barreiras podem ser estendidas para análise de aspectos organizacionais que impedem a constituição de uma memória adequada à organização.

### Quadro 5 - Barreiras à Memória Organizacional

Barreiras Culturais	Barreiras Técnicas
Ênfase nos resultados e não nos processos;	Como trazer o processo de captura do conhecimento fácil e transparente;
Resistência a captura do conhecimento em razão do esforço necessário;	Como garantir a recuperação e a reutilização do conhecimento de forma fácil e transparente;
Medo relacionado à perda de segurança no trabalho.	Como assegurar a relevância e a inteligibilidade do conhecimento recuperado.
Resistência à reutilização do conhecimento pelo esforço necessário à sua recuperação; e	
Suposição de que há uma baixa probabilidade de encontrar conhecimento relevante	

Fonte: Conklin (1997)

Barreiras culturais e técnicas dificultam a construção de memórias organizacionais e segundo Conklin (2001) precisam ser ponderadas. O próprio

comportamento do trabalhador do conhecimento dificulta a captação do conhecimento, pois o medo da perda de poder ou a segurança no trabalho proporcionado pelo conhecimento especializado tornam o trabalho de explicitação uma tarefa complexa e que merece atenção da equipe responsável pela Memória Organizacional.

Os aspectos tecnológicos são considerados obstáculos importantes para construção de sistemas de Memória Organizacional, entretanto, Conklin (2001) alerta para a barreira cultural. A mudança cultural talvez seja o maior obstáculo para o sucesso, pois revisa as práticas da organização, seus costumes, a criação de novas práticas e o uso de novas ferramentas.

A Memória Organizacional armazena os mais diversos recursos com os quais a organização conta durante seu ciclo de vida, o que implica na possibilidade de construção de memórias diferenciadas de acordo com a necessidade de cada organização, sendo um instrumento para ideias e para a compreensão sobre sua experiência, gerando conhecimentos adicionais e servindo como diferencial competitivo. Contudo, esses benefícios não eliminam percalços ou insucessos. (O'DELL *apud* ALWIS; HLUPIC; RZEVSKI, 2004).

Desta forma, os obstáculos à construção de sistemas de Memória Organizacional perpassam não só a categoria técnica, mas também a cultural. Conklin (2001) chama a atenção para algumas questões a serem levadas em consideração:

- a) como tornar fácil ou transparente a captura do conhecimento;
- b) como tornar fáceis ou transparentes a recuperação e reuso;
- c) como assegurar relevância e inteligibilidade do conhecimento recuperado.

Para atingir o objetivo de preservação dos ativos de conhecimento, faz-se necessário rever as práticas da organização, de sua força de trabalho e de seus costumes, tornando possível o processo de mudança e possibilitando a criação de novas ferramentas e de novas práticas (CONKLIN, 2001).

Conklin (2001) alerta para barreiras culturais e técnicas para a construção de memórias organizacionais e aponta questões a serem ponderadas:

- a) o conhecimento informal resiste à captura;
- b) a abordagem usual de MO preserva documentos, não necessariamente contexto;
- c) o conhecimento perde sua relevância e, por conseguinte, seu valor no tempo.

Conklin (2001) argumenta que uma razão para a falha na captura do conhecimento informal, ou tácito, utilizando a classificação de Nonaka e Takeuchi (1997), é que a cultura ocidental é “orientada a artefatos”, focada no resultado em vez de em processo em si, enfatizando aspectos ao invés de relacionamentos. O autor acrescenta que o conhecimento informal, sendo normalmente invisível, é desvalorizado e ignorado. Essa visão focada em resultados é questionada por Nonaka e Takeuchi (1997) que sugerem uma mudança no comportamento ocidental, para a valorização de elementos subjetivos, tais como: *insights* e intuições os quais são formados a partir da experiência e uso de metáforas.

Os mesmos autores, porém, reconhecem que a formalização desses conhecimentos é, de fato, difícil, assim como a sua transmissão e seu compartilhamento. Uma Memória Organizacional que consista, apenas do conhecimento formal, é vazia e sem vida (CONKLIN, 2001). Precisa da história e do contexto por trás de cada documento, tornando a Memória Organizacional um “amontoado” de documentos sem conexão com a realidade em que foram aplicados. Abrangendo o conhecimento informal, as razões que originaram as decisões e os documentos gerados se complementam, preservando seu conteúdo (CONKLIN, 2001).

Essa preocupação com a preservação do conteúdo também guarda relações com a recuperação do conhecimento ou informação da Memória Organizacional. Para reusar a memória, o usuário precisa recontextualizar a informação, transportá-la para a nova situação (ACKERMAN; HALVERSON, 1998).

### 2.1.3 Facilitadores para a Construção da Memória Organizacional.

A Memória Organizacional, segundo Hatami, Galliers, Huang (2003), é um instrumento de retenção do conhecimento organizacional que possibilita armazenar o conhecimento tácito explicitado das mentes humanas, bem como contribuir para o aprendizado por meio de experiências passadas e sustentar processos decisórios.

De acordo com Dieng *et al.* (*apud* VASCONCELOS *et al.*, 2001) as motivações à construção de memórias organizacionais, podem ser:

- a) evitar a perda da expertise corporativa;
- b) reduzir o tempo de treinamento dos empregados;
- c) reduzir o tempo de busca por informação para conclusão de tarefas estratégicas;
- d) o conhecimento (saber como) está nas mentes dos funcionários;
- e) informações valiosas e importantes estão em grandes volumes de documentos na organização;
- f) erros são cometidos repetidamente por desconsiderar experiências passadas;
- g) reusar as experiências de projetos passados, a fim de evitar a repetição de erros cometidos;
- h) melhorar a circulação da informação e a comunicação interna da instituição;
- i) proporcionar a integração do *know-how* de diferentes fontes de informação;
- j) melhorar o processo de aprendizado individual e organizacional.

Segundo Alvarenga Neto (2005, p. 238) “a colaboração e o compartilhamento contribuem para a manutenção de conhecimentos tácitos na organização e evitam que conhecimentos importantes se concentrem na cabeça de uma única pessoa.”. Para o autor, é fundamental o combate às premissas ou ideias do tipo “informação é poder” ou “conhecimento é poder”, e deve-se buscar a convergência para o entendimento coletivo de que “compartilhar é poder”. A cultura colaborativa tem



como principal objetivo a quebra de barreiras pessoais, culturais, hierárquicas, geográficas, dentre outras, que promovam uma cultura individualista na organização.

Nesse sentido, para Moresi *et al.* (2010) manter funcionários que se tornam valiosos, devido ao conhecimento adquirido, é um dos dilemas que as organizações vivenciam. Seja pela necessidade de tratar de problemas recorrentes ou pela falta de um histórico de soluções e tentativas executadas.

#### 2.1.4 Compartilhamento e Reuso da Informação e Conhecimento

Pelos modelos apresentados anteriormente, fica evidente que para a criação do conhecimento é necessário que as pessoas estejam dispostas a compartilhar experiências, a conversar formalmente e informalmente e estar receptivas ao aprendizado. Elementos estes diretamente relacionados à cultura organizacional a qual as pessoas influenciam e estão submetidas.

Sendo assim, a organização deve facilitar o compartilhamento, desenvolvendo políticas interativas, criando comunidades de prática, promovendo *workshops* para identificar o conhecimento disperso e armazená-lo. Esses encontros *face a face* tendem a facilitar o compartilhamento, pois as pessoas identificam interesses comuns (MCDERMOTT, 1999), estabelecem confiança e respeito mútuo, e essa aceitação pelo grupo é a ponte para o aprendizado individual e, conseqüentemente, o organizacional (CABRERA; CABRERA, 2002).

Existem algumas maneiras de compartilhar e reutilizar o conhecimento de acordo com Davenport e Prusak (1998). Eles afirmam que o compartilhamento do conhecimento ocorre de maneira informal, ou seja, espontânea e não estruturada, como, por exemplo, conversas de corredores e paradas para cafezinho; ou de maneira formal, por meios estruturados.

De acordo com Alcará *et al.* (2009) o compartilhamento do conhecimento pode ser definido como uma cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimento, experiências e habilidades. Um exemplo desse processo apresenta duas situações, sendo que a primeira refere-se à vontade ou ao desejo da pessoa

de comunicar-se ativamente com seus colegas (doar conhecimento). Dessa forma, a pessoa sente prazer em compartilhar e ajudar os outros. A segunda situação diz respeito a consultas ativas aos colegas para aprender com eles (coleccionar conhecimento).

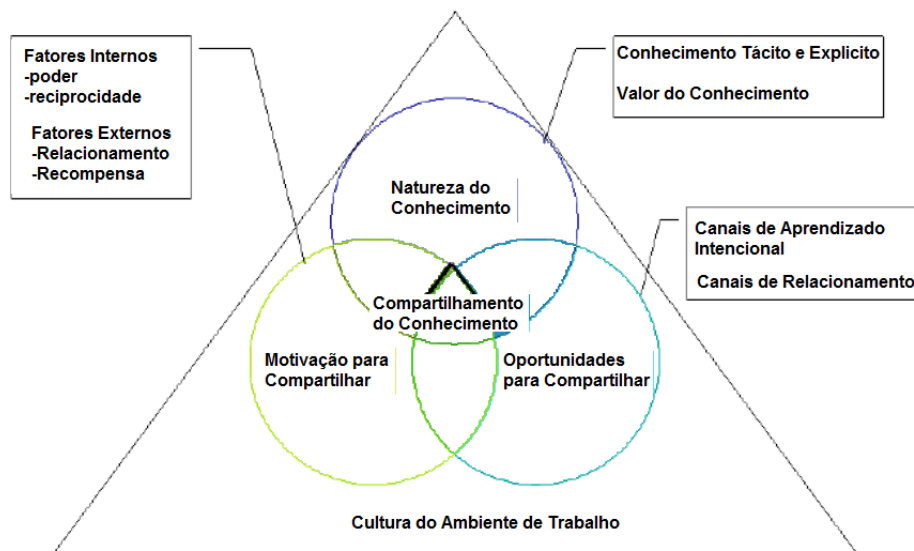
Para Hoof e Ridder (2004), as pessoas compartilham se souberem que o seu conhecimento será realmente útil, e se estabelecerem uma relação de confiança com seus gerentes e colegas. O comprometimento da organização e o ambiente de comunicação são fundamentais para que o compartilhamento aconteça.

Strauhs (2003) defende que as iniciativas para formalizar o compartilhamento do conhecimento devem ser estabelecidas com a preocupação de não prejudicar as trocas informais, pois estas são sempre benéficas, e assim criar um ambiente propício adaptado às necessidades organizacionais e culturais.

De acordo com Lima (2011) as informações disponíveis ou acessíveis pela organização servem de base para as decisões. É importante saber que tipo de informação é relevante, quais recursos são necessários para se executar uma tarefa ou obter determinados dados, quais os caminhos menos perigosos para a organização, os recursos tecnológicos e humanos disponíveis, além de outros fatores.

As oportunidades para o compartilhamento são fatores identificados por Ipe (2003) e podem incluir programas de treinamento, estruturação de grupos de trabalho e sistemas baseados em tecnologias ou informal e canais de relacionamentos, sendo essas iniciativas facilitadoras do compartilhamento. Um fator apontado pelo autor é a cultura do ambiente de trabalho que influencia todos os fatores anteriores e pode se tornar um grande obstáculo para a criação e compartilhamento do conhecimento. A Figura 10 representa um modelo com fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos e organizações.

**Figura 10 - Modelo de Compartilhamento de Conhecimento entre as Pessoas e as Organizações**



Fonte: IPE (2003, p. 352)

Este modelo apresenta quatro fatores que se relacionam de acordo com Sato (2010), sendo os fatores natureza do conhecimento, motivação e oportunidades para compartilhar, incorporados à cultura do ambiente, podem ser influenciados à medida que o conhecimento é valorizado. Todos esses fatores não exercem a mesma influência para todos os ambientes organizacionais e a ausência de um ou mais fatores não se opõe ao compartilhamento. Porém, o modelo propõe que os quatro fatores estejam fortemente relacionados a criar um ambiente ideal para o compartilhamento.

Sobre a reutilização do conhecimento Conklin (2001) cita que “o problema não é a escassez de documentos e artefatos (produtos) para a Memória Organizacional, mas sim a qualidade, o conteúdo e, principalmente, a organização deste material registrado” (CONKLIN,2001, p. 2).O que está faltando é o registro do contexto (isto é, o sentido ou lógica) que está por trás desses documentos, no momento em que foram criados, para que durante o processo de reutilização ou de reflexão sobre esses, os indivíduos possam perceber com detalhes as implicações que levaram as tomadas de decisão registradas. (CONKLIN,2001, p. 2).

Existem algumas barreiras ao compartilhar e reutilizar o conhecimento, para Lin (2007) existem duas maneiras para ocorrer o compartilhamento. Na primeira existe um desejo de doar conhecimento, a pessoa sente prazer em ajudar e compartilhar. Na segunda maneira é a pessoa que recorre aos outros colaboradores para aprender com eles. Para tanto, é importante identificar ferramentas ou processos que facilitem a explicitação.

## 2.2. A GESTÃO PÚBLICA

De acordo com Moraes (2006) a administração pública pode ser definida como uma atividade concreta e imediata em que o Estado assegura interesses coletivos, com o auxílio dos mais variáveis conjuntos de órgãos e de pessoas jurídicas aos qual a lei é atribuída.

Seguindo a mesma ideia Di Pietro (2006) conceitua a administração pública sendo em forma de atividade administrativa executada pelo Estado, por seus órgãos e agente, com base em sua função administrativa, onde há gestão dos interesses públicos, por meio de prestação de serviços públicos, havendo conjuntos de agentes, órgãos e entidades designados para executar atividades administrativas.

Dessa forma, entende-se que a administração pública tem o sentido de administrar os interesses da coletividade com o auxílio de órgãos e agentes que executam a função administrativa do Estado.

É importante distinguir Administração Pública de Gestão Pública, termos diferentes, entretanto com a mesma essência. A administração está ligada aos conceitos planejar, comandar, controlar, coordenar e organizar no sentido amplo e se tratando de Administração Pública refere-se ao microambiente social ideal. Já o conceito Gestão refere-se à responsabilidade de execução e apropriação de técnicas ligadas aos processos da administração, que no caso da Gestão Pública está ligada aos processos e projetos executados na organização pública, visando sempre uma administração eficiente (SILVA, 2001; COELHO, 2009).

As organizações públicas apresentam características particulares que as diferem das organizações do setor privado. Segundo Osborne e Gaebler (1998, p. 22), “a missão fundamental do governo é ‘fazer o bem’, não é ‘fazer dinheiro’. Por isso, em vez do cálculo absoluto, usado pelas empresas, os governos trabalham com valores morais absolutos”. Realizam serviços que irão beneficiar a comunidade, fornecendo-lhes segurança, proteção ambiental, estradas, represas, suprimento de água potável etc. Sendo a forma de resolver o problema coletivo da sociedade.

Ainda de acordo com Osborne e Gaebler (1998, p. 21):

os empresários são motivados pela busca do lucro; as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas. As empresas recebem dos clientes a maior parte de seus recursos; os governos são custeados pelos contribuintes. As empresas normalmente trabalham em regime de competição; os governos usam habitualmente o sistema de monopólio.

A gestão pública visa atender a demanda em serviços públicos sociais e estruturais que envolvem as atividades inerentes ao abastecimento de água, luz e telefonia, circulação e transportes, comunicações, coleta de esgoto e lixo, controle do uso e ocupação do solo, saúde, cemitérios e funerais; educação, cultura, esportes; segurança e Justiça; habitação popular; feiras e mercados (SILVA JUNIOR; LEAL; SHIGUNOV, 2004).

A atividade de planejar segundo Figueiredo e Lamounier (1996) é evitar que os problemas ocorram. É propor soluções que aperfeiçoem recursos e consigam resolver estrangulamentos urbanos, ou um acidente de percurso, antes que eles venham a acontecer. Ao invés de consertar um estrago, devem-se fazer investimentos que ordenem as formas de atendimento aos anseios da população, e permitam oportunidades iguais para que todos os cidadãos realizem seus desejos singulares e a cidade continue sua sina coletiva, sem grandes prejuízos sociais. Isto é viver e administrar uma cidade, sendo um exemplo amplo de Gestão Pública Municipal, que exemplifica a compreensão do conceito de Gestão Pública que pode ser aplicado em inúmeras instituições públicas.

A Gestão Pública se torna complexa e diferente do setor privado por se tratar não apenas de um único interesse, mas sim de interesses divergentes que devem

ser discutidos democraticamente e requer trabalho em conjunto social e colaborativo. Para Pereira e Spink (2006) o Estado tem de se abrir para certas pressões da sociedade, já a sociedade também deve aprender a dialogar com o Estado, de uma maneira que seja adequada aos objetivos da população. Para avançar nessa interação entre Estado e sociedade é necessário liderança; busca de novos canais que a sociedade e a burocracia possam, articuladamente, dialogar; que permitam aos poderes políticos tomar decisões pertinentes; sendo a vontade popular detentora da legítima decisão.

Aprofundando a diferenciação existente no setor público Pereira (2013) explica a diferença no setor público, sendo o campo de estudo da Gestão Pública ser dividido em duas áreas: a Gestão Governamental e a Gestão Organizacional. A primeira volta-se à análise da gestão de programas de governo, definidos para executar um conjunto de políticas públicas demandadas pela sociedade em determinado momento. A Gestão Organizacional, por sua vez, contribui para o gerenciamento dos recursos disponíveis, apoiando os sucessivos governos na execução de suas políticas públicas. É importante destacar essa diferenciação para compreender melhor a forma que os projetos e processos são direcionados na organização pública.

A seguir, o Quadro 6 traz o modelo de Stewart & Ranson (1988) (*apud* ABRUCIO,1997) a Comparação das principais diferenças entre o modelo de administração do Setor Público e Privado.

**Quadro 6 - Comparação entre os Modelos do Setor Público e Privado**

<b>Modelo do Setor Privado</b>	<b>Modelo do Setor Público</b>
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na política
Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade dos recursos públicos

A busca de satisfação do mercado	A busca da justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição como instrumento do mercado	Ação coletiva como meio político
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

Fonte: Stewart & Ranson (1988) *apud* Abrucio (1997)

Nota-se que o modelo de administração do setor privado tem como foco ampliar seu mercado, buscando clientes mais satisfeitos, lucro e liderança em relação à concorrência. E o setor público tem como foco a sociedade, buscando satisfazer a população, com projetos sociais, transparência no uso de recursos públicos, busca do bem-estar social.

Tanto o setor privado quanto o setor público têm sua organização estruturada formalmente que segue um conjunto de regras e regulamentos que lhe proporcionam um sistema capaz de obter a consecução dos seus objetivos. Ou seja, “todas as organizações formais modernas, desde as pequenas empresas até as grandes corporações, são burocracias, que se fundamentam na autoridade legal-racional” (MAXIMIANO, 2004, p. 60).

A burocracia tem sua influência na gestão pública, ideia advinda das indústrias que privilegiam os modelos de Taylor e Fayol. E deram início às organizações públicas em que se moldaram como sistemas fechados, voltados para si, com ênfase no controle, nas regras, nas esferas específicas de competência e na hierarquia. (SCHLESINGER, et al, 2008). Para complementar essa ideia de burocracia Silva (2001) cita como o Max Weber [1864-1920] o pioneiro nos estudos sobre a burocracia defende que as burocracias foram estabelecidas para oferecer mais eficiência na execução do trabalhos, estabelecendo ordem por meio de uma hierarquia integrada de atividades especializadas, definidas por regras sistêmicas, tendo as principais características: divisão de trabalho; hierarquia de autoridade; racionalidade; regras e padrões; compromisso profissional; registros escritos e impessoalidade. Max Weber determinou algumas funções da Burocracia sendo a especialização; estrutura; previsibilidade; racionalidade; democracia.

Importante destacar a influência da burocracia na gestão pública à qual é composta por todas as funções de Weber isso devido a sua complexidade organizacional em gerir processos técnicos podendo alcançar o mais alto grau de eficiência. Abrucio (1997) contribui: as estruturas burocráticas tradicionais são definidas como uma organização com estrutura rígida e centralizada, voltada ao cumprimento dos regulamentos e procedimentos administrativos e em que o desempenho é avaliado apenas com referência à observância das normas legais e éticas.

Historicamente, as organizações públicas são orientadas por normas, regras e regulamentos, características marcantes da administração pública burocrática. Esse tipo de governo foi criado como uma forma de exercer controle sobre os funcionários cercando-os por todos os lados para que não pudessem cometer qualquer ato ilícito na administração pública (OSBORNE; GAEBLER, 1998).

No entanto, o preço que se paga por essa postura da gestão pública é altíssimo. Um governo orientado por normas, regras a serem cumpridas, tem como resultado um sistema pouco flexível e não adaptável às novas regras do dia a dia (OSBORNE; GAEBLER, 1998).

Osborne e Gaebler (1998) alertam que os governos burocráticos perdem o foco no cliente, a quem devem servir. Pouca gente no governo usa o termo cliente; muitos ainda não descobriram quem são seus clientes. A maioria dos governos é absolutamente cega aos clientes, ao passo que empresas da iniciativa privada estão totalmente voltadas para eles. Para as organizações públicas a maioria dos clientes é cativa e tem pouca alternativa para os serviços oferecidos por seus governos. Assim, os administradores públicos passam a ignorá-los, atendendo a outros interesses.

A prática de avaliação de programas não é característica dos governos burocráticos. Segundo Osborne e Gaebler (1998, p. 150), presta-se muito pouca atenção a resultados:

pouco importa como as crianças se saem na escola, ou quantas pessoas finalmente conseguem se empregar e deixar de receber o seguro-desemprego, ou em quanto tenham baixado os índices de criminalidade. Na realidade, escolas, instituições de assistência social e departamentos de polícia ganham mais dinheiro à medida que fracassam, ou seja, quando as



crianças vão mal, o desemprego aumenta e a taxa de criminalidade aumenta

Essa visão exemplifica a importância da busca de resultados para a eficiência da organização pública. Os governos que seguem essa orientação buscam definir programas, não importando os resultados, nem a opinião da população. Infelizmente, os programas de governo apresentam uma série de problemas, quando comparados aos programas da iniciativa privada. Por não considerarem o valor da avaliação de resultados, os programas raramente são corrigidos. Além disso, eles raramente morrem, a não ser em casos de crises fiscais extremas. A maioria dos programas continua a se arrastar ano após ano. (OSBORNE; GAEBLER, 1998).

Segundo Abrucio (1997) NGP (Nova Gestão Pública) com características da administração privada, que além de ser dirigida a novos padrões de eficiência, pois considerava a administração pública lenta, burocrática e ineficiente, combinou, então, as ideias gerenciais advindas da administração privada com a criação de canais de participação do cidadão nas decisões da administração pública.

Referindo-se à administração pública Pereira e Spink (2006) comentam que o Estado deve também concentrar-se na prestação de serviços básicos para a população – educação, saúde, segurança, saneamento entre outros. Mas, para bem realizar essa tarefa e atender as demandas crescentes da sociedade, é preciso que o Estado se reorganize adotando critérios de gestão, capazes de reduzir custos, buscar maior articulação com a sociedade definir prioridades democraticamente e cobrar resultados.

Osório (2003) afirma que ações tomadas pelos Governos em direção a uma mudança no paradigma de gestão do setor público, fez com que a administração pública passasse a utilizar modelo gerencial no qual a demissão dos funcionários, os cortes orçamentários e a eficiência a qualquer custo se identifica com a administração privada, havendo um grande ganho na administração pública, a incorporação dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico, qualidade e foco nas necessidades dos clientes (cidadão), sendo chamada de nova gerência pública, e que tem como principal objetivo a gerência orientada para resultados como forma de se avaliar a organização.

Para Pimenta (1998), as estratégias predominantes da nova gerência pública em síntese são representadas por oito princípios básicos, que são: Desburocratização; Descentralização; Transparência; *Accountability* (responsabilidade civil, imputabilidade, obrigações e prestação de contas); Ética; Profissionalismo; Competitividade; Foco no cidadão. Todos esses princípios estão fortemente ligados e representam a preocupação existente em reforçar na administração pública seu caráter de defensora do interesse público, deixando de lado individualidades e colocando o coletivo sempre como palavra de ordem.

### 2.3 A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL.

O conceito Gestão Pública Municipal segundo Rezende (2012) pode ser entendido como gestão do município, da prefeitura e de seus órgãos, institutos autarquias e secretarias, sendo que no seu planejamento municipal é enfatizado o planejamento estratégico do município urbano e rural. Que por sua vez tem o planejamento como um dos principais instrumentos para gerir os municípios, prefeituras e organizações públicas.

Para Batista (2012) a gestão pública municipal se destaca pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência sendo também resultados esperados pela sociedade. E complementando essa ideia Mintzberg; Ahlstrand e Lambel (2001) comentam que para uma gestão pública municipal de qualidade deve existir um espírito empreendedor em uma linha de formação estratégica de características visionárias e proativas nas soluções necessárias para os problemas existentes.

A seguir serão abordados temas que compõe legalmente a estrutura da Gestão Pública Municipal sendo eles: Plano Governamental, Plano Diretor Municipal, Plano Plurianual, Projetos Participativos Municipais, Plano Estratégico Municipal, Planejamento das Informações, Conhecimentos e Tecnologias Municipais, Lei de Diretrizes Orçamentária, Lei Orçamentária Anual, e a Integração dos Sistemas de Informações e Conhecimento, Planejamentos e Planos Municipais. O plano de

governo é o primeiro planejamento feito por candidatos a prefeitos em que são descritas promessas de campanha e qual o objetivo definido para o possível mandato. De acordo com Rezende (2012) o plano de governo pode ser entendido como um conjunto de intenções de candidatos a prefeito, neste são descritos suas ideias, promessas e seus projetos, sejam individuais ou coletivos, partidário ou não. Pode ser constituído numa política municipal como num documento onde são formalizados os projetos e ações de governo para alcançar determinados objetivos, estratégias ou interesses. Com abrangência de quatro anos.

A Constituição Federal delega aos municípios a autonomia e a responsabilidade pela formulação e gestão da política urbana e estabelece que está precisa estar expressa no Plano Diretor Municipal, instrumento básico para o Município desenvolver sua expansão urbana de maneira coordenada, integrada e articulada.

O Plano Diretor Municipal está definido como instrumento básico para orientar a política de desenvolvimento e de ordenamento da extensão urbana do município. É obrigatório para os municípios com mais de 20 mil habitantes; integrantes das regiões metropolitanas e aglomerações urbanas; com área de especial interesse turístico; situados em áreas de influência na região ou no país e em alguns estados brasileiros são exigidos planos diretores para todos os municípios (BRASIL, 2001). Esse plano tem como objetivo: garantir um adequado processo de ocupação do solo, resultando numa melhor qualidade de vida de seus habitantes, observando os seguintes princípios constitucionais: a função social da propriedade, o desenvolvimento sustentável, as funções sociais do município; a igualdade, a justiça social e a participação popular (HARDT; HARDT,2009).

Ainda sobre plano diretor, aprovado por lei municipal, caracterizado por ser o instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana. Sendo parte integrante do processo de planejamento municipal, devendo o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual incorporar as diretrizes e as prioridades nele contidas. Deverá englobar o território do Município como um todo. A lei que instituir o plano diretor deverá ser revista, pelo menos, a cada dez anos (BRASIL, 2001).

No processo de elaboração do Plano Diretor e na fiscalização de sua implementação os Poderes Legislativo e Executivo municipais garantirão:

I – a promoção de audiências públicas e debates com a participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade;

II – a publicidade quanto aos documentos e informações produzidos;

III – o acesso de qualquer interessado aos documentos e informações produzidos.

Alguns dos principais problemas do Plano Diretor estão relacionados às temáticas territoriais: desenvolvimento econômico; reabilitação de áreas centrais da cidade e sítios históricos; avaliação e atividades em áreas rurais; políticas habitacionais; regularização fundiária; transporte e mobilidade; saneamento ambiental; estudos de impactos de vizinhança; instrumentos tributários e de indução de desenvolvimento; desenvolvimento regional; e outras questões vinculadas à ocupação do solo. (REZENDE, 2009)

De acordo com a Constituição Federal (BRASIL, 1998) Artigo 165 que estabelece um sistema orçamentário brasileiro regulado por três leis: a Lei do Plano Plurianual (PPA); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Lei do Plano Plurianual é de periodicidade quadrienal, avançando um ano do próximo governo. O Plano Plurianual é um instrumento do planejamento municipal que estabelece os objetivos, metas estratégicas e as ações da administração pública municipal para as despesas de capital e outras delas decorrentes, bem como para as relativas aos programas de duração continuada. Dele derivam as Leis de Diretrizes Orçamentárias e Orçamento Anual.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias é de periodicidade anual, lei que estabelece um conjunto de instruções em termos de normas de forma e o conteúdo com que a lei orçamentária de cada exercício deve ser apresentada para indicar as prioridades a serem observadas em sua elaboração. Deve conter: Metas e prioridades da administração pública municipal; estrutura e organização dos orçamentos; disposições relativas às despesas com pessoal e encargos sociais; metas e riscos

fiscais; critérios e forma de empenho; transferências para entidades públicas e privadas; limites e normas de utilização da reserva de contingência; margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado; disposições relativas a dívidas públicas; políticas de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento e vedações diversas. (BRASIL, 2008)

A Lei Orçamentária Anual cuja periodicidade é anual, estabelece por meio dos seus planos operacionais, as receitas previstas e autoriza as despesas municipais. Explicita a política econômica e financeira, define programa de trabalho do governo municipal e os mecanismos de flexibilidade que a prefeitura fica autorizada a utilizar. É constituída pelos seguintes orçamentos: fiscal; seguridade social; e investimentos das empresas. Discrimina as despesas segundo sua natureza, dando ênfase aos fins ou objetivos, e não à forma como será gerado ou gasto o recurso, de modo a demonstrar em que e para quem o governo gastará. Também quem será responsável pela execução de seus programas. (BRASIL, 2008)

O Plano Plurianual Municipal objetiva nortear e orientar o governo municipal quanto à realização dos programas de trabalho para o período citado, ressaltando que todas as obras que se pretenda no período deverão estar inseridas nesse plano, assim como também os programas de natureza continuada, como, por exemplo, aqueles relacionados à educação e saúde. (VAINER, ALBUQUERQUE; GERSON, 2005)

Os projetos participativos municipais consistem na elaboração do plano plurianual, do plano diretor municipal e do planejamento estratégico do município e outros projetos formais e informais como, projetos comunitários, programas sociais e atividades cidadãs coletivas. A participação da sociedade não deve estar limitada apenas à solenidade de apresentação de planos municipais em audiência pública, deve ser vivenciado por todos (REZENDE, 2012).

O Ministério das Cidades, por exemplo, recomenda que os representantes do poder legislativo participem desde o início do processo de elaboração do Plano Diretor Municipal, evitando alterações substanciais, radicalmente distintas da proposta construída pelo processo participativo (BRASIL, 2004).

Uma gestão democrática da cidade estabelece diretrizes da política urbana a ser exercida com a participação da população. Sendo previsto no estatuto: Órgão e colegiados de política urbana; Conferências; Debates e audiências; Consultas públicas; Iniciativa popular de projeto de lei e de planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano; Gestão orçamentária participativa; e Organismos gestores das regiões metropolitanas e aglomerações urbanas (BRASIL, 2001)

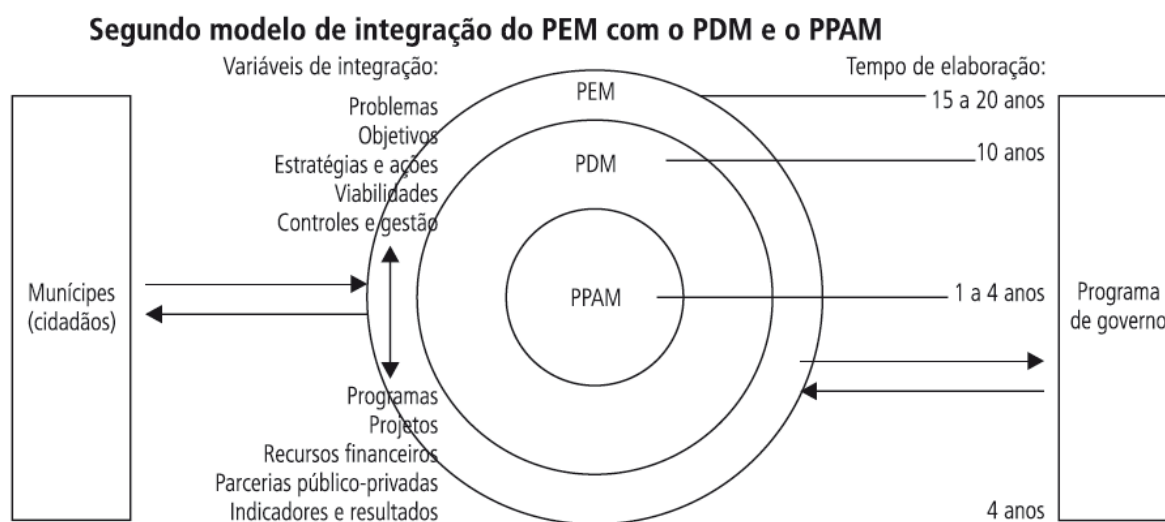
Em outras palavras, democratizar as decisões é fundamental para transformar o planejamento da ação municipal em trabalho compartilhado entre os gestores locais, servidores municipais e cidadãos, bem como para assegurar que todos se comprometam e sintam-se responsáveis e responsabilizados, no processo de construir e implementar o Plano Diretor, Plano Plurianual e Plano Estratégico Municipal. (BRASIL, 2004)

Ainda tratando de projetos participativos, o Planejamento de Recursos Humanos está incorporado e tem forte influência no andamento dos processos internos e de desenvolvimento do projeto. Existem algumas tendências de acordo com Abrucio (1997) nas quais a administração pública necessita de funcionários versáteis com características de administrador, produtivos e que preservem a qualidade em suas atividades e processos, integrando e inovando. Esta tendência de versatilidade dos funcionários garante uma efetividade para a implementação dos projetos e planos municipais. Contudo, a qualidade e profissionalismo do servidor público se torna fundamental, para Rezende (2012), o Planejamento de Recursos Humanos está relacionado à discussão, definição e a capacitação de pessoas requeridas para a elaboração e a implementação do planejamento estratégico no município. Havendo um perfil profissional para os servidores definindo suas habilidades e domínio técnico, os serviços municipais tendem a contemplar a concretização de suas atribuições com maior eficiência.

Plano Estratégico Municipal para Pfeiffer (2010) é a ênfase dada à vinculação do planejamento estratégico com o desenvolvimento de projetos apropriados para que a estratégia possa ser efetivamente implantada, indica o caminho metodológico baseado em experiências com dezenas de projetos municipais.

Historicamente, a preocupação com a elaboração do Plano Estratégico Municipal em nível mundial data dos anos 1970 e no Brasil teve início na década de 1990. O Planejamento Estratégico para municípios é mais recente ainda. Nos Estados Unidos, isto ocorreu já a partir dos anos 1970, e na Europa a partir da década de 1980. No Brasil observa-se esta tendência nos anos 1990, embora de forma muito esporádica. Além disso, não houve muita preocupação com os aspectos metodológicos, de modo que é raro encontrar uma metodologia consistente. A maioria dos enfoques baseia-se no grande exemplo Barcelona, que utilizou um Plano Estratégico para reestruturar a cidade, a fim de prepará-la para os Jogos Olímpicos de 1992. O seu "primo" mais conhecido no Brasil é o Plano Estratégico do Rio de Janeiro, que se baseou nas experiências e na *expertise* de Barcelona. (PFEIFFER, 2010, p.267)

**Figura 11 - Modelo de Integração de Planejamentos e de Políticas Públicas Municipais**



Fonte: REZENDE (2009, p.189).

O Modelo de Integração do Plano estratégico segundo sugere Rezende (2009) em relação ao tempo de elaboração, o Plano Plurianual Municipal deve contemplar até quatro anos de planejamento. Já o Plano Diretor Municipal, frequentemente, deve contemplar 10 anos e o Plano Estratégico Municipal deve

contemplar um prazo superior a 10 anos (15 a 20, sugestivamente). Nos extremos, de um lado estão os munícipes com seus desejos, demandas e anseios pessoais e coletivos frente ao município. De outro, estão os interesses do governo local expressos no programa de governo do prefeito eleito (frequentemente de 4 anos). Ambos os desejos e os interesses devem ser amplamente discutidos e apresentados nos Planos Diretor Plurianual e Estratégico.

O Planejamento das Informações, Conhecimentos e Tecnologias Municipais são abordados em seguida como complemento teórico para a abordagem de gestão pública municipal.

Para McNabb (2009), os governos devem substituir o seu legado de Sistemas de Informação – os sistemas antigos, legados que foram desenvolvidos para um uso simples há 20 anos ou mais – por sistemas de nova geração que possibilitem a colaboração interfuncional e Inter-organizacional entre os diferentes níveis de governo. McNabb (2009) denomina “política de transformação organizacional”, uma nova forma de pensar a gestão pública, não somente torná-la mais transparente e acessível, mas mudar a natureza do seu trabalho. E assim encarar novos desafios como a sustentabilidade da seguridade social e meio ambiente.

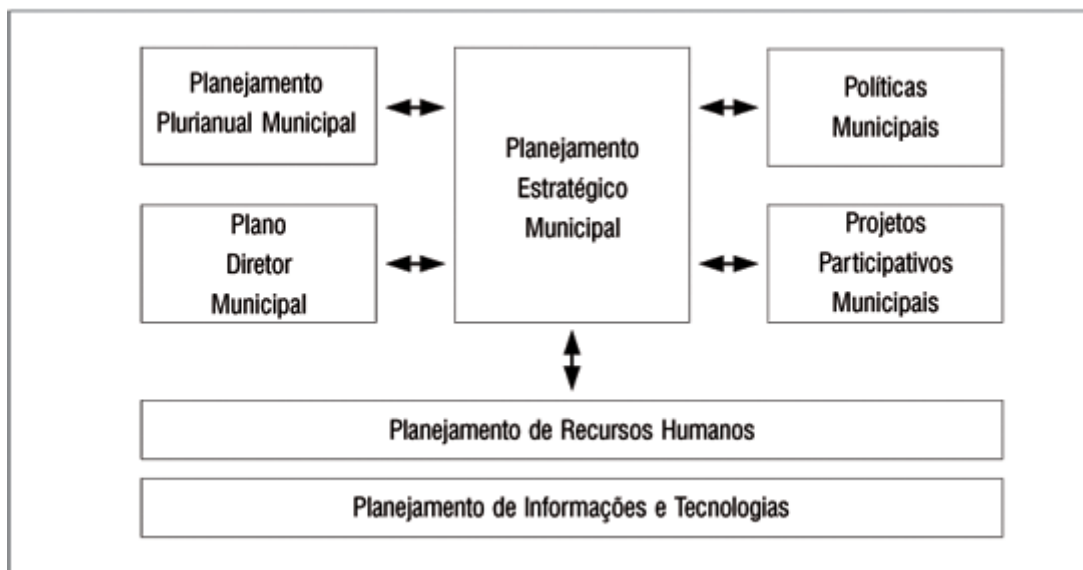
Os sistemas da administração pública têm um novo desafio em relação ao seu planejamento de recursos corporativos, sendo o compromisso de controlar todos os principais processos da gestão pública com uma só arquitetura de software em tempo real. Um exemplo é o ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou (Planejamento de Recursos Corporativos) sendo um modelo para softwares que engloba processamentos de rotinas dos departamentos funcionais, integra, envolve toda a gestão entre os setores incorporados na organização (SILVA, RIBEIRO e RODRIGUES, 2004).

A respeito da integração dos sistemas de informações e conhecimento, planejamentos e planos Municipais Rezende e Castor (2005) explicam a integração do Plano Diretor e Plurianual, que em conjunto com as Políticas Municipais e Projetos Participativos interagem com o Planejamento Estratégico para um bom funcionamento. Contudo, o Planejamento de Recursos Humanos e de Informações e Tecnologia são alicerces para o Planejamento Estratégico Municipal. Dessa forma,



evidencia-se a necessidade e a importância do conhecimento das pessoas e da qualidade da informação envolvidas no processo organizacional, conforme se pode observar na Figura 12

**Figura 12 - Integração dos Planejamentos Municipais**



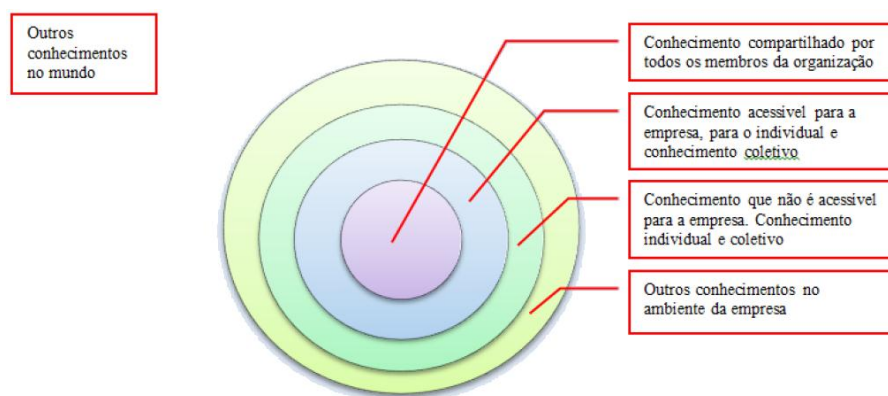
Fonte: Rezende e Castor (2005)

Segundo Rezende (2012) o planejamento das informações e tecnologias está relacionado com a discussão, definição e elaboração das informações e das tecnologias necessárias para o planejamento estratégico municipal. Constitui-se num instrumento de gestão estratégica, tática e operacional, sendo um processo dinâmico e interativo para estruturar as informações do município, da prefeitura e das organizações públicas municipais. A tecnologia da informação, os sistemas de informação e de conhecimentos, as pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as decisões e respectivos processos do município, da prefeitura e das organizações públicas municipais estão envolvidos efetivamente com o intuito de facilitar a administração de tempo, recursos, qualidade e produtividade do referido planejamento.

## 2.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA.

Em se tratando de conhecimento organizacional o modelo de Pautzke (1989) traz o entendimento sobre o que poderia compor a Memória Organizacional para as organizações públicas ou privadas.

**Figura 13 - Modelo de Pautzke de Conhecimento Organizacional**



Fonte: Adaptado de Putzke (1989 apud GUERRERO; PINO,2001.p125)

A gestão do conhecimento como prática organizacional apresenta-se como elemento importante da cultura organizacional, marcando presença na maioria das organizações, seja de cunho público ou privado (RAMANIGOPAL, 2012). O ambiente para a gestão do conhecimento requer uma cultura que estimule a criatividade, o aprendizado autogerador, sem excesso de autoridade, no qual os gestores dividam suas experiências, estimulem a flexibilidade intelectual, encorajem a auto-realização e provenham oportunidades para o exercício da criatividade (TERRA, 2000).

O ambiente organizacional quase sempre se refere às situações em curso numa organização e às relações entre grupos de trabalho, funcionários, desempenho profissional. Por isso, o ambiente é mais fácil de manipular por uma administração; afinal, ele afeta diretamente o comportamento dos funcionários. A cultura organizacional, por sua vez, trata do contexto histórico dentro do qual ocorre uma situação e do impacto desse contexto no comportamento dos funcionários.

Geralmente, considera-se que a cultura organizacional é muito mais difícil de alterar em situações de curto prazo, uma vez que foi definida no decorrer de anos de história e tradição. (GRIFFIN, 2006, p. 403).

Altíssimo (2009) cita que a cultura organizacional é um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracterizam uma sociedade, mesmo apesar de sua heterogeneidade, os elementos que constituem a cultura articulam-se entre si, formando um sistema relativamente integrado. O que é perceptível é que cada organização tem a sua cultura, através de sua natureza e seus fundamentos históricos.

A cultura organizacional é o conjunto de valores compartilhados, muitas vezes pressupostos e transmitidos por histórias e outros meios simbólicos, que ajudam as pessoas dessa organização a compreender quais atitudes são adequadas e quais são inaceitáveis (GRIFFIN, 2006). Dessa forma, Altíssimo (2009) contribui destacando que a cultura tem ligação direta com o ambiente organizacional.

Wiig (1999) destaca a importância do conhecimento na gestão pública em que julga ser a viabilidade de qualquer sociedade dependente da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e essa qualidade é influenciada por fatores como estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível. Porém, entre todos esses fatores Wiig (1999) considera o conhecimento como o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações. Sem o conhecimento adequado, as ações terão como base a ignorância e serão arbitrárias ou sem efetividade.

Não há como se afastar do caráter desafiador presente na gestão do conhecimento, em razão de sua complexidade imanente, bem como na dificuldade que permeia a implementação das diversas ações administrativas relacionadas às políticas públicas. Neste cenário, a gestão do conhecimento deve estar atrelada às finalidades administrativas e ao modelo de gestão disponível com foco na melhoria de desempenho da função pública (COELHO, 2004).

A partir do conhecimento produzido na organização pública, o ponto de partida para compartilhamento, inicia-se na renovação das competências dos servidores, no rejuvenescimento das políticas públicas e na efetiva gestão pública

para resultados embasados, principalmente, na produção de conhecimento diário. Conhecimentos estes, que devem ser registrados, publicados, compartilhados e reutilizados, com a valorização dos talentos humanos de servidores públicos e quaisquer agentes sociais dispostos a participar. (GIACOMINI, 2001).

A Gestão do Conhecimento é mais que a agregação de projetos, metodologias e ferramentas: significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia. Uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e *expertises*; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e, principalmente, foco nas necessidades dos cidadãos. (BATISTA, 2005).

Conforme apresentado nas subseções anteriores, a gestão do conhecimento mostra-se como elemento essencial para a melhoria no desempenho organizacional, seja no âmbito público ou privado. Porém, há de se ressaltar que sua finalidade, a qual se torna mais ampla em relação à administração pública, volta-se a gerir informações destinadas à manutenção pelo Estado, de atividades consideradas essenciais e indispensáveis ao convívio numa sociedade democrática de direito (SCHLESINGER *et al.*, 2008). As transformações econômicas e sociais atingem diretamente todos os setores, inclusive a administração pública que, na maioria das vezes, atua na retaguarda destas mudanças. O agir da administração pública demanda alterações no contexto social ao qual está inserida. Dessa forma, a importância da atuação da Memória Organizacional como prática de Gestão do conhecimento no ambiente público sendo um sistema capaz de armazenar experiências ou vivências, percepções, em algum momento podem ser recuperadas quando e se necessário, não sendo possível aprender sem memória (LEHNER e MAIER (2000).

Está presente neste contexto, a dualidade na prestação dos serviços públicos, que deve estar atrelada a satisfazer a vontade dos usuários e, ao mesmo tempo, voltada à obtenção de resultados eficazes, de acordo com a sistemática normativa aplicável ao caso. Portanto, a mutação presente neste cenário atinge diretamente a administração e os administrados. E, estes últimos, estão cada vez mais conscientes

de seus direitos, aumentando o grau de exigência em relação às atuações prestacionais do Estado (SCHLESINGER, 2008).

Os gestores podem desenvolver aptidões voltadas a atender aos comandos normativos do Estado, no sentido de contribuir para a inserção social, reduzir as desigualdades existentes, bem como melhorar a qualidade de vida mediante a construção, manutenção e ampliação dos capitais social e intelectual disponíveis, gerando o desenvolvimento completo do Estado nas suas mais variadas facetas (SCHLESINGER et al., 2008).

Wosniak (2008), em uma pesquisa sobre as iniciativas de Gestão do Conhecimento em uma prefeitura, afirma que se observam com muita clareza a insipiência e a relativa fragilidade de trabalhos voltados à discussão da importância das práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, bem como de avaliações de impacto de tais práticas sobre os processos, produtos e serviços prestados. O que pode ser explicado de um lado, pelo fato de se tratar de algo ainda novo na administração pública, sendo, portanto, algo desconhecido ou ignorado pela maioria dos gestores. Por outro lado, deve-se também considerar a resistência quanto à utilização de diferentes e inovadoras estratégias de gestão.

O Quadro 7 ilustra que em cada eixo temático a administração pública tem como desafio de gestão do conhecimento mobilizar os conhecimentos essenciais para a elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas.

**Quadro 7 - Desafios da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública nos Eixos Temáticos para o Desenvolvimento Brasileiro.**

<b>Eixo temático</b>	<b>Desafios da Gestão do Conhecimento</b>
1. Inserção internacional soberana	Mobilizar os conhecimentos essenciais para elaborar, implementar e avaliar políticas públicas internas e políticas que envolvem o relacionamento com outros países e povos coerentes com o objetivo de conquistar uma inserção internacional soberana.
2. Macroeconomia para o desenvolvimento	Mobilizar os conhecimentos essenciais para manejar políticas públicas de forma a articular os diversos atores sociais em torno de um projeto de desenvolvimento nacional sustentável e incluyente
3. Fortalecimento do Estado, das	Mobilizar os conhecimentos essenciais para definir arranjos institucionais mais adequados para conjugar Estado,

instituições e da democracia	mercado e sociedade em torno de um modelo de desenvolvimento sustentável e incluyente.
4. Estrutura tecnoprodutiva e regionalmente Articulada	Mobilizar conhecimentos essenciais, isto é criar, compartilhar e aplicar conhecimentos, para elaborar, implementar e avaliar políticas públicas referentes aos temas de ciência e tecnologia, inovação e competitividade, organização produtiva e economia regional.
5. Infraestrutura econômica, social e urbana	Mobilizar conhecimentos essenciais para atualizar a matriz energética brasileira e para expandir adequadamente a infraestrutura econômica e social do país (transportes, fontes energéticas e telecomunicações e as interconexões existentes entre tais dimensões).
6. Proteção social, garantia de direitos e geração de oportunidades	Mobilizar conhecimentos essenciais para – por meio de políticas públicas – garantir direitos, promover a proteção social e gerar oportunidades de inclusão qualificada (condição necessária a qualquer projeto nacional de desenvolvimento).
7. Sustentabilidade ambiental	Mobilizar conhecimentos essenciais para: i) proteger biomas de alta relevância; ii) implementar iniciativas estratégicas; iii) assegurar o acesso a água potável e a condições sanitárias adequadas (ativos fundamentais na concepção de desenvolvimento); e iv) gerenciar a biodiversidade e a biotecnologia.

Fonte: Ipea (2011)

Para Batista (2012) a gestão do conhecimento pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras. O conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimento estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BRASIL, 2004).

De acordo com Batista (2012) pode-se afirmar que o aumento da capacidade de realização de indivíduos, de equipes de trabalho, da organização pública e da sociedade em geral, assim como o impacto disso na melhoria de processos, produtos e serviços públicos prestados à população justifica plenamente a implementação da gestão do conhecimento na administração pública.

A Gestão do Conhecimento se apresenta como método e, ao mesmo tempo, alicerce adequado a aumentar a capacidade do conhecimento dos agentes públicos

no âmbito da administração pública, de maneira coletiva, sistemática e integrada, com a finalidade de inovar, aplicar e compartilhar este conhecimento com vistas a atingir os resultados pretendidos pelo Estado (BATISTA, 2012).

Batista (2012) conclui que neste contexto como um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho, a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral surge a Gestão do Conhecimento.

Gestão do conhecimento inclui qualquer atividade relacionada com a captura, uso e compartilhamento do conhecimento pela organização. Exemplos: Circulação de informação entre as unidades da organização, alocação de recursos para obter conhecimento externo, estímulo a trabalhadores experientes para que eles transfiram seu conhecimento para trabalhadores novos ou com menos experiência; preparação de documentação escrita, tais como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas práticas de trabalho, artigos para publicação, etc. (OECD; MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA DO CANADÁ, 2003, p. 206).

Batista (2012) enfatiza outro princípio fundamental da administração pública e que também estará sempre presente na agenda dos gestores públicos é a qualidade. O primeiro aspecto do conceito de qualidade é a adequação ao uso. Um serviço público de qualidade é aquele que é adequado às necessidades da população. Outro aspecto é “fazer a coisa certa da primeira vez, com excelência no atendimento”. A sociedade exige que haja excelência, isto é, que as melhores práticas de atendimento sejam adotadas na administração pública. Quando os servidores públicos de uma equipe estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho e, conseqüentemente, melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A eficiência significa fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e com o menor custo e não redução do custo de qualquer maneira. Pelo contrário, é responsabilidade do gestor público buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto. Não basta que o serviço público prestado por uma

organização tenha qualidade. É preciso que respeite o quesito da legalidade, isto é, que haja a estrita obediência à lei. Não há resultado bom ou gestão excelente à revelia da lei. E finalmente, qualidade é a totalidade de características que capacita uma organização a satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos (BRASIL, 2007).

A administração pública deve também pautar sua atuação com base na impessoalidade, os atributos de qualidade do serviço público (cortesia, rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto) devem ser prestados a todos os usuários de maneira indistinta. O tratamento diferenciado só é permitido nos casos previstos na legislação. A gestão pública deve ser caracterizada pela moralidade, deve seguir um código moral. São princípios morais aceitos publicamente que devem ser observados na administração pública (BRASIL, 2007).

Finalmente, cabe destacar o princípio da publicidade. A Constituição Federal (CF) assegura no Artigo 37 que a administração pública deve ser transparente e dar publicidade aos atos, fatos e dados. O controle social pode ser induzido quando há publicidade das atividades dos órgãos e entidades da administração pública (BRASIL, 2008).

A eficiência, a qualidade e a efetividade social são princípios fundamentais da administração pública, assim como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são princípios constitucionais (Artigo 37 da CF).

À medida que as organizações públicas são transformadas em instituições com foco no conhecimento, este passará a ser a sua marca principal. A contribuição da Gestão do Conhecimento passará a ser disciplina, ou ramo do conhecimento, para a administração pública aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública de maneira coletiva, sistemática e integrada criando, compartilhando e aplicando o conhecimento para alcançar bons resultados. (BATISTA, 2012)

No Quadro 8 são apresentadas algumas iniciativas Nacionais e Internacionais de Gestão do Conhecimento na administração Pública. Os precursores desse debate são os institutos de pesquisas e agências internacionais.



**Quadro 8 - Principais Iniciativas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

NACIONAL	INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico OCDE (2003).	Melhoria de eficiência do trabalho e produtividade; Aumento da transparência: agilidade no compartilhamento externo de informações; Aumento da horizontalidade e descentralização de autoridade; Promoção do conceito de aprendizado continuado; Melhoria dos relacionamentos e confiança dentro da organização e entre diferentes organizações; Tornar as organizações públicas mais atrativas para talentos; Melhoria no acesso à informação; Maior contribuição e uso de informações; Melhor qualificação e agilidade na tomada de decisões; Ganhos de produtividade e eliminação de duplicidades; Acordos e compartilhamento de procedimentos entre diversos órgãos com atividades similares, com maior interação entre as pessoas.
O Instituto de Pesquisas Sociais Aplicadas IPEA, (2004)	Tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas
Governo do Estado de São Paulo	Publicou no ano de 2009 o decreto nº 53.963 que instituiu a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação,
UNESCO, (2005)	Uma avaliação das formas de conhecimento existentes para melhorar o compartilhamento desse conhecimento; uma abordagem mais participativa para o acesso ao conhecimento; Uma efetiva integração de políticas relativas ao conhecimento
NAVA (2005), "Gobierno Digital: impulsando la ecompetitividad y la e-participación en México",	Satisfazer as necessidades sociais na era da informação oferecendo uma nova forma de governar focada no cidadão; transformar o governo em um ente competitivo inovando através da Tecnologia da Informação; Refazer suas relações com os cidadãos e o setor privado.
Nos EUA	Existe a <i>Federal KM Initiative</i> (Iniciativa de GC do Governo Federal)
Reino Unido	Na forma do <i>Knowledge Network Programme</i> (Programa da rede de conhecimento),
Malásia	Possui o <i>Knowledge Management Strategic Master Plan</i> , (Planejamento estratégico de Gestão do Conhecimento)

Australiano e Neozelandês	Agência Consultiva de Políticas para Austrália e Nova Zelândia (ANZPAA).
---------------------------	--

Fonte: Adaptado de Lima (2010).

De acordo com Lima (2010), esses estudos são insuficientes ou não buscaram com precisão a realidade da Gestão do Conhecimento para as peculiaridades da administração pública, no entanto, servem como exemplos de iniciativas implantadas em organizações públicas.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, será descrita a metodologia adotada na pesquisa para responder aos objetivos propostos no trabalho, tais como caracterização da pesquisa, os procedimentos técnicos utilizados, o ambiente de estudo, a população e a amostra bem como a coleta e sistematização dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois apresenta as características de uma situação, um indivíduo ou um grupo específico (GIL, 2002), com abordagem qualitativa na medida em que busca um maior entendimento do problema, a partir da identificação Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba. A opção pela abordagem qualitativa caracteriza-se pela necessidade de investigar detalhadamente as formas de coleta, registro, disseminação, utilização, compartilhamento e reutilização do conhecimento, realizadas pelos funcionários mais experientes (com mais tempo de organização), sendo caracterizados como líderes e servidores das secretarias municipais, sendo eles responsáveis pelo compartilhamento e reuso das informações.

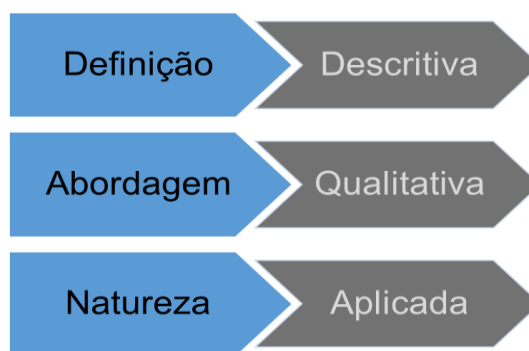
A pesquisa qualitativa visa, descrever a complexidade do problema foco de estudo (a questão da existência ou não do compartilhamento e reuso do conhecimento dos colaboradores nas prefeituras municipais) com a finalidade de contribuir para a melhoria dos processos organizacionais.

GIL (2002) indica que a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Podem-se definir esses processos como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses, sua interpretação e a redação do relatório.

Com referência aos objetivos de estudo, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e tem como objetivo identificar a partir de análise de Grupos Focais, os

processos da memória (coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso) organizacional, com ênfase no compartilhamento e reuso da informação pelos colaboradores envolvidos no processo de Memória Organizacional na gestão pública municipal. A Figura 14 ilustra a caracterização da pesquisa.

**Figura 14 - Característica da Pesquisa**



Fonte: O autor (2015)

### 3.2 ETAPAS DA PESQUISA

O estudo realizado sobre a Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba- PR, com os colaboradores mais experientes; que estejam envolvidos com o planejamento estratégico nas secretarias municipais; e que sejam concursados de carreira. Dessa forma, procurou-se obter uma melhor percepção das equipes envolvidas, principalmente, dos líderes das prefeituras responsáveis pela coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso das informações e conhecimento nas rotinas das atividades de cada prefeitura.

Para tanto, foi utilizada a análise de conteúdo com a finalidade de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, de forma a permitir uma visão global da sua variação, nível de efetividade da Memória Organizacional (Coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso da informação e conhecimento). A seguir a sequência de atividades para a consecução da presente pesquisa descrita na Figura 15.

**Figura 15: Atividades para a Consecução da Pesquisa**



Fonte: O autor (2015)

A partir do problema de pesquisa identificado sendo ele “de que forma a Memória Organizacional, na perspectiva da gestão do conhecimento contribui para o ambiente organizacional nas prefeituras da região metropolitana de Curitiba”; foi identificado como característica de pesquisa a forma descritiva, qualitativa e aplicada; onde o referencial teórico aborda os temas de memória organizacional, gestão pública, gestão pública municipal, gestão do conhecimento e memória organizacional na gestão pública municipal; na sequência a coleta de dados deu-se por meio de definição de amostra, grupo focal e obtenção de dados; a análise dos dados foi realizada pela análise de conteúdo com auxílio do software “Atlas TI”, ocorrendo assim a distribuição do dados de forma estruturada, obtendo uma visualização das informações de forma sistêmica e sintetizada em forma de mapas; havendo em seguida a análise dos resultados com o referencial teórico, chegando por fim nas considerações finais onde foram expostos os elementos organizacionais

das prefeituras relacionados aos processos de memória organizacional, a estrutura e cultura que envolvem as prefeituras e as barreiras e facilidades para a eficiência dos processos de memória organizacional de acordo com Conklin (2001) coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso das informações e conhecimento.

### 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, apresentam-se os procedimentos para coleta, sistematização e análise dos dados. São descritos os procedimentos em relação a técnicas, instrumentos e ferramentas utilizadas desde a etapa preliminar da elaboração do referencial teórico até o cumprimento dos objetivos específicos do trabalho.

Com base na classificação de Gil (2002), os procedimentos técnicos utilizados foram:

- i) **Revisão bibliográfica:** fundamentada em materiais já existentes como documentos municipais, livros, teses, dissertações e artigos científicos com o intuito de tornar claros os conceitos e guiar a investigação do fenômeno estudado. O tema seguiu a abordagem de Conklin (2001) no qual são descritos os processos de Memória Organizacional (captura, registro, disseminação, compartilhamento e reutilização), e a Gestão do Conhecimento na Gestão Pública Municipal, sendo uma abordagem de Rezende (2012) e Batista (2004) e (2012).
- ii) **Grupo focal** permite aos participantes exporem de forma aberta e detalhada seus pontos de vista, e é capaz de trazer à tona respostas mais completas além de permitir ao pesquisador conhecer com mais profundidade o grupo pesquisado. Em sua essência, a pesquisa mostra que o grupo, distinto de determinado número de pessoas em um mesmo local, é mais que a soma das partes: ele se torna uma entidade em si mesma (BAUER e GASKELL, 2002).

Segundo Morgan apud Oliveira (1999), a principal unidade de análise do Grupo Focal é o grupo. Quanto aos grupos, foram considerados os seguintes aspectos:

- iii) Tamanho: número de participantes em cada grupo (sessão);
- iv) Composição: característica dos participantes que formaram o grupo;
- v) Número: quantas sessões foram realizadas;
- vi) Escolha dos participantes: quem e por que fez parte do grupo

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) a Região Metropolitana possui 3.168.980 habitantes numa área de 15.419 km<sup>2</sup>. Esta população cresceu 3,5 vezes mais desde a década de 1970, passando de 907 mil habitantes para os atuais 3,2 milhões de habitantes. Os municípios da Região Metropolitana de Curitiba concentram 64% do total da população urbana do Estado. Sendo que a população feminina representa 51,4% do total enquanto a dos homens é representada por 48,6%. Seu PIB em 2008 foi de R\$ 74,8 bilhões, o que representa uma participação de 41,7% do total do Estado.

A partir das considerações acima, o estudo foi realizado nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba - PR, conhecida também como Grande Curitiba a qual reúne 29 municípios do Estado do Paraná. A amostra foi composta pelos municípios que possuem mais de 100 mil habitantes, com IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) maior que 0,7 (considerado nível elevado) e PIB (Produto interno Bruto) acima de R\$ 1 Bilhão. Acredita-se, que municípios com esse porte representam mais influência economicamente e socialmente para a Região Metropolitana.

A escolha da amostra se deve ao pressuposto de que os municípios com mais de 100 mil habitantes, com IDH de 0,7 (nível considerado elevado) e PIB (Produto interno Bruto) acima de R\$ 1 Bilhão, devem adotar políticas do uso da Memória Organizacional, o que permite observar a existência de processos de memória organizacional, em especial o compartilhamento e reuso de informações e

conhecimento e que, conseqüentemente, auxiliam na efetividade dos projetos e ações estratégicas municipais.

A amostra (Quadro 9) foi constituída pelos seguintes municípios: Araucária; Campo Largo; Curitiba; Colombo; Curitiba; Pinhais e São José dos Pinhais.

**Quadro 9 - Relação dos Municípios da Amostra**

<b>Municípios</b>	<b>*Nº de Habitantes</b>	<b>*IDH</b>	<b>*PIB</b>
Araucária	129.209	0,740	R\$ 7 bilhões
Campo Largo	120.730	0,745	R\$ 1,1 Bilhão
Colombo	227.220	0,733	R\$ 1,1 Bilhão
Curitiba	1.848.946	0,823	R\$ 49,9 Bilhões
Pinhais	124.528	0,751	R\$ 1,5 Bilhão
São José dos Pinhais	287.792	0,758	R\$ 6,7 Bolhões

Fonte: Elaborado pelo autor (2015) com base em \* IBGE(2015)

Nas seis prefeituras foram realizadas reuniões de grupo focal para coleta de dados. Os participantes, foram indicados pelas prefeituras, porém foi solicitado que tivessem as seguintes características:

- a) os colaboradores mais experientes e antigos (tempo de organização) de cada prefeitura;
- b) os colaboradores que tenham participado diretamente de alguma forma dos planos estratégicos da prefeitura;
- c) os colaboradores devem ser de carreira (concursados);
- d) os colaboradores devem ter interesse nos temas “Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional na Gestão Publica”;

Optou-se, portanto, pelo método de amostragem não probabilístico, em que a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a critério do pesquisador, conseqüentemente, nem todos os elementos têm chance de serem selecionados para a amostra (HAIR et al., 2005). Nas técnicas não probabilísticas os indivíduos são selecionados de acordo com critérios julgados relevantes para um objeto particular de investigação estabelecido indutivamente. Trabalha-se, mais



propriamente, com elementos (unidades elementares - básicas) e com categorias (unidades de informação) que atendem requisitos estabelecidos de acordo com as necessidades e o escopo da pesquisa (COHEN; MANION; MORRISON, 1989).

### 3.5 COLETA DOS DADOS

O primeiro passo do processo de coleta de dados se deu a partir da construção do referencial teórico, que além de fornecer dados relevantes ao tema em estudo, serviu para definir a metodologia e os instrumentos de pesquisa utilizados. O Quadro 10 apresenta os objetivos específicos da pesquisa, o referencial teórico e os instrumentos de pesquisa.

**Quadro 10 - Objetivos x Referencial x Instrumentos**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Autores</b>	<b>Questões relacionadas</b>	<b>Coleta</b>	<b>Análise</b>
a) verificar a estrutura e cultura da informação e conhecimento na gestão pública municipal;	Gestão pública, Gestão pública municipal; Gestão do conhecimento	BATISTA; BRASIL; REZENDE; BRASIL; ESTATUDO DAS CIDADES; CHOO.	Questões de 1 a 15 do questionário fechado; e questões de 1 a 13 da Grupo Focal	<i>Grupo Focal</i> Levantamento bibliográfico	Análise de conteúdo
b) verificar como no ambiente organizacional da gestão pública municipal são utilizados os processos de memória organizacional;	Gestão pública Municipal; Gestão do conhecimento; Memória Organizacional; Compartilhamento e Reuso	REZENDE; CHOO; TERRA; WALSH E UGSON; STEIN; WATSON; CONKLIN; PEREZ-SOLTERO; ACKERMAN; ABECKER; POLLITT; SANTOS E RAMOS; NILAKANTA; VON KROGH E NONAKA;	Questões de 1 a 13 da Grupo Focal	Levantamento bibliográfico; <i>Grupo Focal</i>	Análise de conteúdo
c) apontar as contribuições da memória organizacional na Gestão Pública Municipal.	Memória organizacional; Gestão Pública municipal; compartilhamento e reutilização.	TERRA; WALSH E UGSON; STEIN; WATSON; CONKLIN; PEREZ-SOLTERO; ACKERMAN; ABECKER; POLLITT; SANTOS E RAMOS; NILAKANTA; VON KROGH E NONAKA; REZENDE BATISTA; BRASIL	Questões de 1 a 13 da Grupo Focal	<i>Grupo Focal</i> ; Levantamento bibliográfico; e observação	Análise de conteúdo
d) identificar as barreiras que impedem a Memória Organizacional na Gestão Pública Municipal.	Memória organizacional; Gestão Pública municipal;	CONCLIN; O'DELL; ALWIS; HLUPIC; RZEVSKI; ACKERMAN; HALVERSON; NONAKA E TAKEUCHI; VASCONCELOS; HATAMI; GALIERS; HUANG ALVARENGA NETO MORESI.	Questões de 1 a 13 d do Grupo Focal	<i>Grupo Focal</i> ; Levantamento bibliográfico; e observação	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

A coleta de dados empíricos foi realizada a partir de um Roteiro para Entrevista (Apêndice A). A elaboração deste roteiro foi feita com base em Conklin (2001) O roteiro da entrevista foi utilizado pelo pesquisador para garantir o propósito da pesquisa buscando respostas para todas as perguntas.

O roteiro do grupo focal (APÊNDICE A) foi enviado, previamente, para as prefeituras e entregue ao facilitador para que auxiliasse na escolha das pessoas participantes do grupo focal e também que houvesse autorização para a realização do estudo. Estes procedimentos foram adotados em conformidade com as recomendações de Yin (2010, p. 106-107). Para nortear o grupo focal foi elaborado roteiro semiestruturado (APÊNDICE A) embasado no questionário de Pereira (2013). O roteiro teve como objetivo guiar o tema, permitindo ao informante uma margem de mobilidade dentro da estrutura. As perguntas foram feitas com o foco em Conklin (2001) sobre os processos de Memória Organizacional (coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso) permitindo aos participantes a liberdade de falar sobre o assunto e opinar, no seu ritmo. Nesse tipo de temática, o moderador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal (MARCONI; LAKATOS, 2010). O Quadro 11 traz a síntese das questões e sua relação com cada um dos processos da Memória Organizacional, a relação entre estrutura e cultura organizacional e facilidades e barreiras enfrentadas por esses processos.

**Quadro 11- Questões do Instrumento de Coleta Grupo Focal e sua Relação com os Processos da Memória Organizacional**

	Coleta	Registro	Disseminação	Compartilhamento	Reuso	Barreiras	Facilitadores	Estrutura	Cultura	
P1	X	X				X	X	X	X	
P2		X				X	X	X	X	
P3		X						X		
P4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
P5			X	X		X	X	X	X	
P6			X					X		
P7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
P8			X	X	X	X	X	X	X	
P9				X	X	X	X	X	X	
P10				X	X			X		
P11					X	X	X	X	X	
P12					X	X	X	X	X	
P13	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>Percentual do questionário referente a temas abordados</b>		<b>31%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>54%</b>	<b>62%</b>	<b>77%</b>	<b>77%</b>	<b>100%</b>	<b>77%</b>

Fonte:Elaborado pelo Autor (2015)

Para a elaboração dos instrumentos de coleta estabeleceram-se relações entre:

- i) o referencial teórico, em especial a abordagem de Conklin (2001); Rezende(2012) e Batista(2004) ;
- ii) os objetivos da pesquisa;
- iii) e as questões formuladas no instrumento de pesquisa (Grupo Focal).

Conforme citado anteriormente, adotou-se o modelo referencial da abordagem de Conklin (2001) de Memória Organizacional (coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso) da informação e conhecimento, tendo outros teóricos que complementam a ideia de compartilhamento e reuso como Walsh e Ungson (1991) por ter uma abordagem de recuperação fortalecendo o reuso, Stein (1995) por falar de recuperação e dispersão, Chou *et al.* (2007) por abordarem a ideia de Disseminação com o foco em compartilhamento, Watson (1996) pela ênfase na necessidade do armazenamento para auxiliar na tomada de decisão subentendendo como reuso, Perez-Soltero (1997) falam da memória que pode ser acessada em qualquer parte do mundo, ou seja, pode ser compartilhada, Ackerman e Halverson (1998) podendo focar no reuso para solução de problemas, Abecker (1998) com o foco em compartilhamento quando se dá ênfase na valorização do feedback, apresentação ativa das informações, integração dos ambientes de trabalho, Pollitt (2000) que destaca as dificuldades das organizações públicas em ter uma Memória Organizacional ativa.

Além dos processos da memória organizacional o roteiro incluiu questionamentos sobre a cultura e estrutura de informação e conhecimento existentes, os facilitadores e as barreiras e também dados sobre o perfil do participante (Apêndice B) exemplo, local e tempo de trabalho e as atividades relacionadas aos planos estratégicos e gestão do conhecimento.

Antes da coleta dos dados propriamente dita, foram realizados os seguintes procedimentos:

- a) pré-teste do instrumento;
- b) contato com as pessoas chave de cada uma das prefeituras para indicação das pessoas para compor a amostra de participantes do grupo focal;
- c) agendamento das reuniões;
- d) envio de e-mail aos participantes da amostra para convidá-los para o grupo focal.

Este convite (APÊNDICE C) foi formalizado e encaminhado às pessoas selecionadas por e-mail e, em alguns casos, ainda com o reforço do convite por

telefone pelo pesquisador, a fim de expor o caráter significativo da realização do grupo focal para a pesquisa e também para as prefeituras municipais envolvidas. Nele, ressaltou-se o porquê da realização do grupo focal, suas características, vantagens e benefícios dentro do contexto vivido pelos participantes.

As reuniões ocorreram nas dependências das prefeituras selecionadas para a amostra, com duração média de duas horas. No início de cada uma das reuniões, o pesquisador fez uma breve explanação sobre a pesquisa e sobre a condução e propósito da reunião. Neste momento, foi entregue a cada um dos participantes, o Roteiro da Entrevista (Apêndice A). Na sequência, foi solicitada, por escrito, a autorização para a filmagem da reunião; filmagem a qual foi utilizada para posterior análise das citações, isso com o auxílio de um software específico para análise de conteúdo. Durante a reunião, o pesquisador fez o papel de moderador, intervindo, o mínimo possível, mas mantendo o foco das discussões. No final de cada reunião, o pesquisador deixou a palavra livre para que os participantes complementassem com informações adicionais, caso desejassem.

Cabe ressaltar, que os endereços eletrônicos dos convidados para a reunião de grupo focal de cada prefeitura foram obtidos junto ao facilitador (pessoa chave) de cada prefeitura (líderes de recursos humanos ou planejamento). O Quadro 12 mostra o Cronograma da realização das reuniões de Grupo Focal nas prefeituras municipais participantes da pesquisa.

**Quadro 12 - Cronograma - Grupo Focal nas Prefeituras Municipais**

<b>Prefeitura</b>	<b>Datas da realização do Grupo Focal</b>	<b>Tempo de realização da reunião</b>	<b>Local da Reunião</b>	<b>Líder Facilitador responsável.</b>
Araucária	06/10/15 – 13h30 às 15:30	2 horas	Sala de reuniões, da Secretaria de Saúde.	Coordenadora do Grupo Pré-Aposentadoria.
Campo Largo	07/10/15 – 14:00 às 15:30	2 horas e 30 minutos	Sala de Reuniões, Gabinete do Prefeito	Diretora de Recursos Humanos Secretária de Administração
Colombo	21/10/15 –	2 horas	Sala de Reuniões,	Secretário de Administração

	09:00 às 11:00		Centro Cultural.	Secretário de Comunicação Social.
Curitiba	07/10/15 – 09:00 às 11:30	2 horas e 30 minutos	Sala de Reuniões, IMAP	Assessora Previdenciária – IPMC Diretora de desenvolvimento institucional– IMAP Diretor Técnico – SMAN
Pinhais	14/10/15 – 08:30 às 11:00	2 horas e 30 minutos	Sala de Reunião, Sede Prefeitura.	Secretário de Cultura Diretora de Recursos Humanos
São José dos Pinhais	22/10/15 – 14:00 às 16:00	2 horas	Sala de Reuniões, Secretaria de Recursos Humanos.	Coordenadora de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

### 3.6 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados por meio de roteiro de grupo focal (Apêndice A) passaram por um processo de seleção, codificação e tabulação e posterior análise de conteúdo, com o auxílio do Software de análise de conteúdo.

De acordo com o manual do Atlas TI (2013) o software é uma ferramenta para a análise qualitativa de grandes massas de dados textuais, gráficos, áudio e vídeo. Oferece uma variedade de ferramentas para realizar as tarefas associadas a qualquer abordagem sistemática para dados não estruturados, ferramentas para gerenciar, extrair, comparar, explorar, e remontar peças significativas de grandes quantidades de dados em uma forma criativa, flexível, contudo em forma sistemática.

Os dados referentes às entrevistas e observação realizadas no grupo focal foram sistematizados por categorias. Optou-se por utilizar as categorias da Memória Organizacional (Coleta, Registro, Disseminação, Compartilhamento e Reuso) de acordo com Conklin (2001), houve a preocupação em categorizar a estrutura e cultura organizacional e as barreiras e facilidades que influenciam na memória

organizacional. Utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2010) junto com o suporte do software (ATLAS TI, 2013). A análise de conteúdo refere-se

a um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2010, p. 44).

Para Bardin (2010), a categorização é uma classificação de elementos. Nesta pesquisa, o critério de categorização empregado obedeceu aos processos que constituem a Memória Organizacional de Conklin (2001). Na sistematização dos dados, o software auxiliou na organização dos dados gravados em vídeo, sendo a ferramenta utilizada para identificação de citações referentes aos processos de memória organizacional, a identificação de citações referentes à estrutura e cultura organizacional e as citações que identificaram as barreiras e facilidades enfrentadas pelas prefeituras da região metropolitana de Curitiba para a efetividade de memória organizacional.

Para melhor compreensão da sistematização e análise, apresentam-se a seguir os procedimentos adotados:

- 1) organização dos arquivos de vídeos das entrevistas por prefeitura;
- 2) a marcação das citações de cada uma das reuniões do Grupo Focal;
- 3) a separação das citações (imagens) em cada um dos processos, facilidades e barreiras (Categorias) pesquisados;
- 4) Na categoria Contribuições da Memória Organizacional realizou-se uma comparação entre os elementos teóricos (pressupostos) presentes na literatura e as citações identificadas no grupo focal. Estabeleceu-se a média das citações em relação a cada um dos elementos teóricos (pressupostos).
- 5) a adequação terminológica das citações, visando a padronização para posterior relacionamento entre os dados;
- 6) a criação de mapas semânticos dos relacionamentos obtidos entre processos de memória organizacional, estrutura, cultura, facilitadores e barreiras.

O software possibilitou a distribuição das citações das entrevistas do grupo focal em grupos de processos de memória organizacional, estrutura, cultura, facilidades e barreiras. Este procedimento permitiu relacionar as citações em comum e descobrir relações entre os grupos e as principais formas que esses grupos influenciam na memória organizacional das prefeituras da região metropolitana de Curitiba. Levou-se em conta a escolha da unidade de registro e de contexto pertinentes à pesquisa. A unidade de registro, conforme Bardin (2010), é a de significação a codificar dentro do segmento de conteúdo considerado como unidade de base. No caso presente, a unidade de registro corresponde, por exemplo, às narrativas obtidas por meio do grupo focal. Já a unidade de base é a fala (citações) na íntegra, conforme concebido pelos integrantes dos grupos.

As citações expostas pelos participantes durante os grupos focais foram gravadas em vídeo, com o auxílio do software foram todas marcadas e, posteriormente, transcritas manualmente e tabuladas. Esse processo se repetiu para todos os grupos de processo de memória organizacional, estrutura, cultura, barreiras e facilitadores. Posteriormente, foi possível identificar as citações em comum entre as diferentes prefeituras integrantes da amostra e entre os grupos criados para melhor ilustrar o estudo de memória organizacional. A forma de visualização criada pelo software facilitou a compreensão das relações entre citações aos grupos e a estrutura do grupo focal (Apêndice A) serviu como norte para condução da sistematização dos dados coletados no grupo focal de forma organizada.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram organizados segundo as categorias preestabelecidas, compostas de: (i) perfil do respondente; (ii) memória organizacional na gestão pública municipal e (iii) processos de memória organizacional nas prefeituras municipais, estrutura e cultura organizacional e as barreiras e facilidades.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os participantes da pesquisa, no Grupo Focal (Quadro 13) representam 29% do total de secretarias dos municípios da Região Metropolitana de Curitiba. Houve 100% da amostra selecionada – seis prefeituras - a partir dos critérios definidos na subseção 3.4.

**Quadro 13 - Composição do Grupo Focal nas Prefeituras Pesquisadas.**

	Araucária	Campo Largo	Colombo	Curitiba	Pinhais	São José dos Pinhais	<b>MÉDIA</b>
Quantidade de participantes	8	15	9	7	8	6	<b>9</b>
Tempo médio em anos de prestação de serviço para prefeitura.	24	30	27	26	16	13	<b>23</b>
Quantidade de secretarias e órgãos representados	5	7	5	5	4	4	<b>5</b>
Total de secretaria e órgãos da prefeitura	19	14	15	34	13	22	<b>20</b>
Percentual de secretarias atingidas	26%	50%	33%	15%	31%	18%	<b>29%</b>
Cargos participantes de cada prefeitura	6	9	6	6	7	6	<b>7</b>

Fonte: Elaborada pelo o Autor (2015)

Os participantes do Grupo Focal têm em média 23 anos de tempo de serviços prestados à prefeitura, sendo todos com experiências em diversos setores e secretarias nesse período de tempo. A média de participantes foi de nove (9) por prefeitura, sendo todos responsáveis por planejamentos estratégicos e com

experiência em transição de gestão. Os cargos dos participantes são heterogêneos o que contribui para discussão do tema proposto.

As prefeituras têm em média 20 secretarias ou órgãos similares. Neste estudo, a média de representações de secretarias e órgãos foi de cinco (5) participantes, cabe ressaltar, que não houve representantes do mesmo setor, para cada nove (9) representantes, sete (7) tinham cargos diferentes, comprovando a heterogeneidade do grupo focal. O Quadro 14, a seguir, mostra as prefeituras, secretarias, cargos dos respondentes participantes e tempo de serviço do grupo focal.

**Quadro 14 - Secretarias e Cargos do Grupo Focal**

Prefeituras	Em qual secretaria trabalha na prefeitura?	Qual o cargo que ocupa na prefeitura?	Há quanto tempo trabalha na prefeitura?
Araucária	Finanças	Auxiliar administrativo	22
	Educação	Professor	30
	Gestão de pessoas	Auxiliar administrativo	28
	Saúde	Fonoaudiólogo	25
	Saúde	Auxiliar administrativo	22
	Saúde	Fonoaudiólogo	20
	Saúde	Auxiliar de Enfermagem	23
	Segurança pública	Agente de segurança	25
Campo Largo	Assistência social	Assessoria técnica	33
	Saúde	Oficial administrativo	29
	Saúde	Técnico de vigilância sanitária	25
	Saúde	Oficial administrativo	26
	Saúde	Técnico em vigilância sanitária	25
	Saúde	Oficial administrativo	32
	Administração	Oficial administrativo	40
	Administração	Secretária	22
	Administração	Assistente administrativo	29
	Desenvolvimento urbano	Desenhista	24
	Educação	Professor	27
	Finanças e orçamento	Assistente administrativo	37
	Finanças e orçamento	Oficial administrativo	33
	Finanças e orçamento	Diretor departamento	36
Recursos humanos	Assistente administrativo	32	
Colombo	Fazenda	Chefe de seção de cadastros imobiliários	26

	Administração	Assistente administrativo	21
	Administração	Assistente administrativo	27
	Administração	Coordenador de contratos e convênios	31
	Administração	Gerente de folha de pagamento	21
	Assistência social	Assistente administrativo	22
	Comunicação social	Jornalista	32
	Fazenda	Divisão de cadastro imobiliário	36
	Governo	Controlador	31
Curitiba	Governo municipal	Coordenação de programas e projetos	30
	IMAP	Coordenação técnica	23
	IMAP	Coordenadora de tecnologia da informação	25
	IMAP	Diretora de desenvolvimento institucional	30
	IPMC	Assistente de administração	31
	IPMC	Coordenação de levantamento de informação	20
	SIT	Assessoria técnica da informação	25
Pinhais	Finanças	Diretora de divisão administrativa	26
	Administração	Assistente administrativo	22
	Administração	Diretor de compras	12
	Administração	Secretaria	5
	Finanças	Contador	13
	Administração	Diretora de departamento de administração	20
	Administração	Assistente administrativo	22
	Educação	Diretora de departamento de ensino	6
São José dos Pinhais	Saúde	Enfermagem	20
	Administração e recursos humanos	Agente administrativo	4
	Administração e recursos humanos	Coordenador de RH	7
	Controle interno	Chefe de divisão de controle e coordenação	8
	Educação	Pedagogo	28
	Educação	Agente administrativo	12

Fonte: Elaborada pelo o Autor (2015)

Para análise das discussões de cada Grupo foram observadas as participações individuais e conclusões do grupo em cada tópico do Roteiro da Entrevista. As citações consideradas principais fizeram parte da análise de cada prefeitura e, posteriormente, da análise geral das prefeituras pesquisadas.

## 4.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA

O instrumento de coleta de dados avaliou a percepção de cada respondente participante do Grupo Focal quanto aos processos de coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso de informações e conhecimento, percebendo a existência ou não de uma estrutura e cultura e identificando as barreiras e facilidades encontradas para o auxílio da Memória Organizacional nas prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.

Pela organização de citações por processos foi possível perceber as contribuições da Memória Organizacional para as prefeituras e a existência ou não de estrutura e cultura de memória organizacional e quais barreiras e facilidades percebidas pelos grupos. A seguir relacionam-se as citações com os processos de memória organizacional (CONKLIN,2001), observados em cada Grupo Focal.

### 4.2.1 Processo de Coleta

O processo de coleta, ou captura, busca ou recolhimentos das informações e conhecimentos que auxiliam na execução das atividades organizacionais, estão representadas nas seguintes citações agrupadas por prefeituras, a identificação e o agrupamento se deu com a utilização do software para analisar o conteúdo.

**Quadro 15 - Processo de Coleta nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba**

Processo de coleta		
Prefeitura	Citações	Quantidade de citações adversas
Araucária	Atas	3
	Informativos	
	Sistema de banco de dados local	
Campo Largo	Atas	4
	Digitalização de documentos	
	Formulários	
	Planilhas	

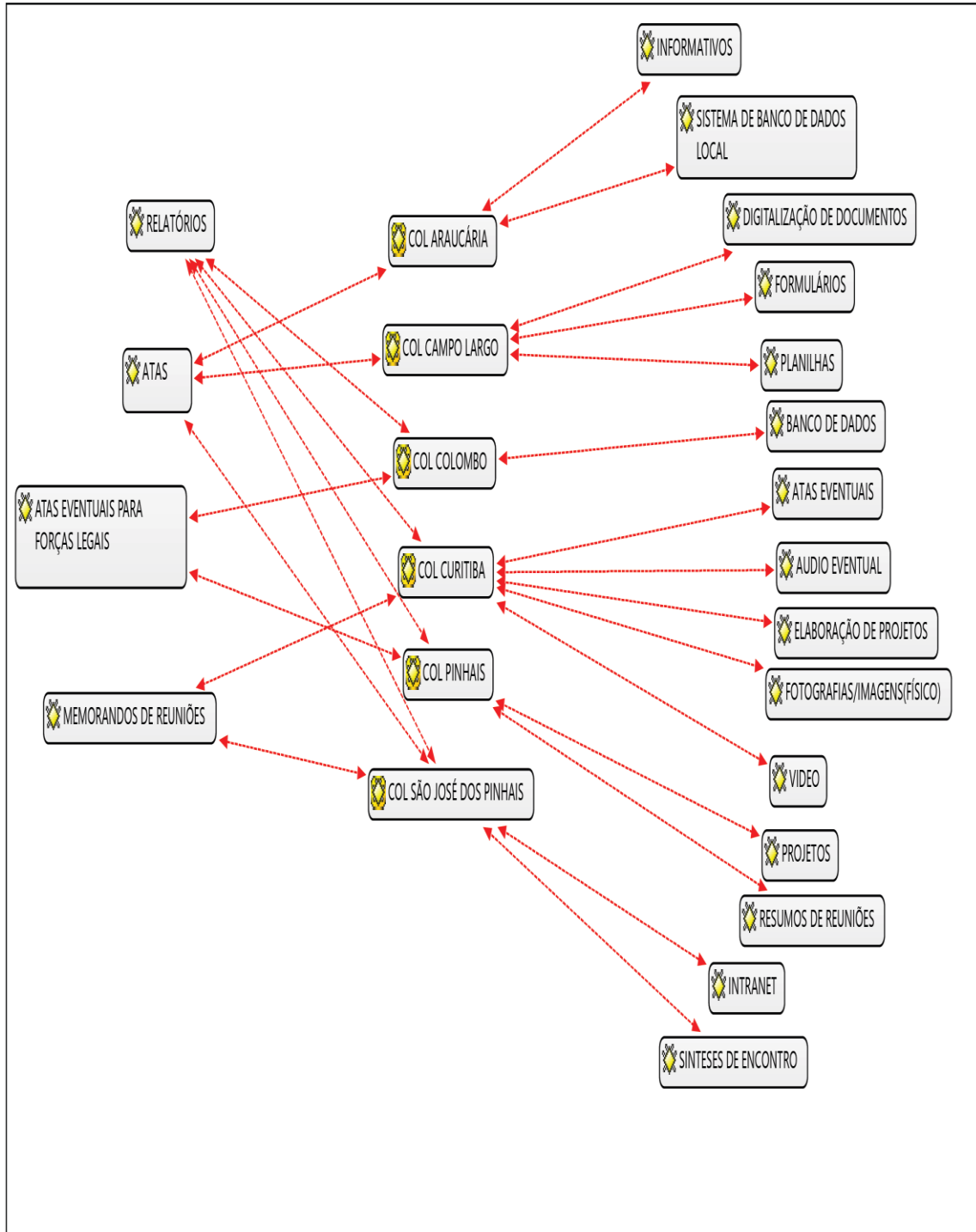
Colombo	Atas eventuais para forças legais	3
	Banco de dados	
	Relatório	
Curitiba	Atas eventuais	7
	Áudio eventual	
	Elaboração de projetos	
	Fotografias/ imagens (físico)	
	Memorandos de reuniões	
	Relatórios	
	Vídeo	
Pinhais	Atas eventuais para forças legais	4
	Projetos	
	Relatórios	
	Resumo de reuniões	
São José Dos Pinhais	Atas	5
	Intranet	
	Memorando de reuniões	
	Relatórios	
	Sínteses de encontros	

Fonte: Elaborada pelo o Autor (2015)

O processo de coleta de informações e conhecimento nas Prefeituras da Região Metropolitana foi em média pouco citado (quatro citações por prefeitura pesquisada) pelos participantes do Grupo Focal a prefeitura que obteve mais citações relacionadas à coleta de informações e conhecimento foi a prefeitura de Curitiba e as que obtiveram menos citações foram as prefeituras de Araucária e Colombo. As citações em comum entre as prefeituras que evidenciam o processo de coleta de informações e conhecimento nas Prefeituras Municipais da Região Metropolitana se caracterizam na forma de: relatórios, atas, atas eventuais por motivo legal, e memorando de reuniões. A Figura 16 apresenta essas citações, por ordem de quantidade de citações (de cima para baixo). Importante destacar que ao centro da Figura 16 estão relacionadas as prefeituras selecionadas na amostra, ao lado direito estão as citações exclusivas ou particulares de cada prefeitura e ao lado esquerdo estão as citações em comum entre as prefeituras, ou seja as mais relevantes para o trabalho pelo fato de serem citadas mais de uma vez.

Figura 16 - Processo de Memória Organizacional - Coleta

COLETA



Fonte: Elaborada pelo o Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

Os dados empíricos encontrados estão, em parte, em consonância com o pensamento dos autores pesquisados. Para Rampazzo (2005) os documentos podem ser encontrados em arquivos (públicos e particulares), sendo fontes estatísticas e fontes não escritas, englobando documentos contendo registros diversos, ofícios, boletins, memorandos, regulamentos correspondências, atas, memórias e esboços diários, autobiografias etc. Dessa forma, obtém-se vantagem com a existência de documentos para pesquisa sendo uma fonte rica e estável de dados resistente ao tempo sendo importantes fontes de dados para futuras pesquisas. O conhecimento formal está incluído em livros, manuais, documentos, e cursos de formação. Este conhecimento é utilizado pelo profissional do conhecimento na forma de relatórios, livros, planilhas, desenhos, memorandos etc. são facilmente e rotineiramente capturados pelas organizações sendo conhecimento que é criado e utilizado no processo de criação dos resultados formais (CONKLIN, 2001). Para a administração pública, as atividades de planejar para evitar que problemas ocorram, segundo Figueiredo e Lamounier (1996) propor soluções que aperfeiçoem recursos ou para resolver estrangulamentos urbanos ou problemas de percurso que possam vir a acontecer, evitando grandes prejuízos sociais, dependem do processo de coleta proposto por Conklin(2001) este processo é essencial para que as informações e conhecimentos sejam coletados de forma sistêmica e organizada para posterior reutilização de forma a garantir os anseios da população e permitir oportunidades iguais para que todos os cidadãos realizem seus desejos singulares (FIGUEIREDO e LAMOUNIER,1996).

#### 4.2.2 Processo de Registro.

O processo de registro, constituído de documentação, armazenamento de informações e conhecimentos para auxiliar na execução das atividades organizacionais, estão representadas no Quadro 16 que traz as citações agrupadas e quantificadas por prefeituras, com o auxílio do software Atlas TI (2013)

**Quadro 16 - Processo de Registro nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba**

Processo de registro		
Prefeitura	Citações	Quantidade de citações adversas
Araucária	Anotações de tudo	7
	Fotografias/imagem (físico)	
	Livro ata	
	Mídias	
	Projetos	
	Relatório periódico	
	Sistema de informação por secretaria	
Campo Largo	Arquivo em banco de dados eletrônico	7
	Livro ata	
	Digitalização de documentos	
	Informativo semanal em algumas secretarias	
	Registro de rotinas	
	Relatórios periódicos	
	Sistemas de tecnologia da informação	
Colombo	Arquivos digitais	7
	Cheklis de atividades	
	Livro ata	
	Processos	
	Projetos	
	Salvar interesse público	
	Banco de dados	
Curitiba	Digitalização de documentos	11
	Projetos e termos de referência	
	Sistema de Tecnologia da Informação	
	Informativos virtuais	
	Intranet	
	Livros digitais disponíveis	
	Projetos	
	Relatórios periódicos	
	Sistemas de atas informatizados	
	Sistemas de avaliações dos cursos	
	Trabalhos acadêmicos de colaboradores	
Pinhais	Digitalização de documentos	4
	E-mail	
	Intranet	
	Projetos	



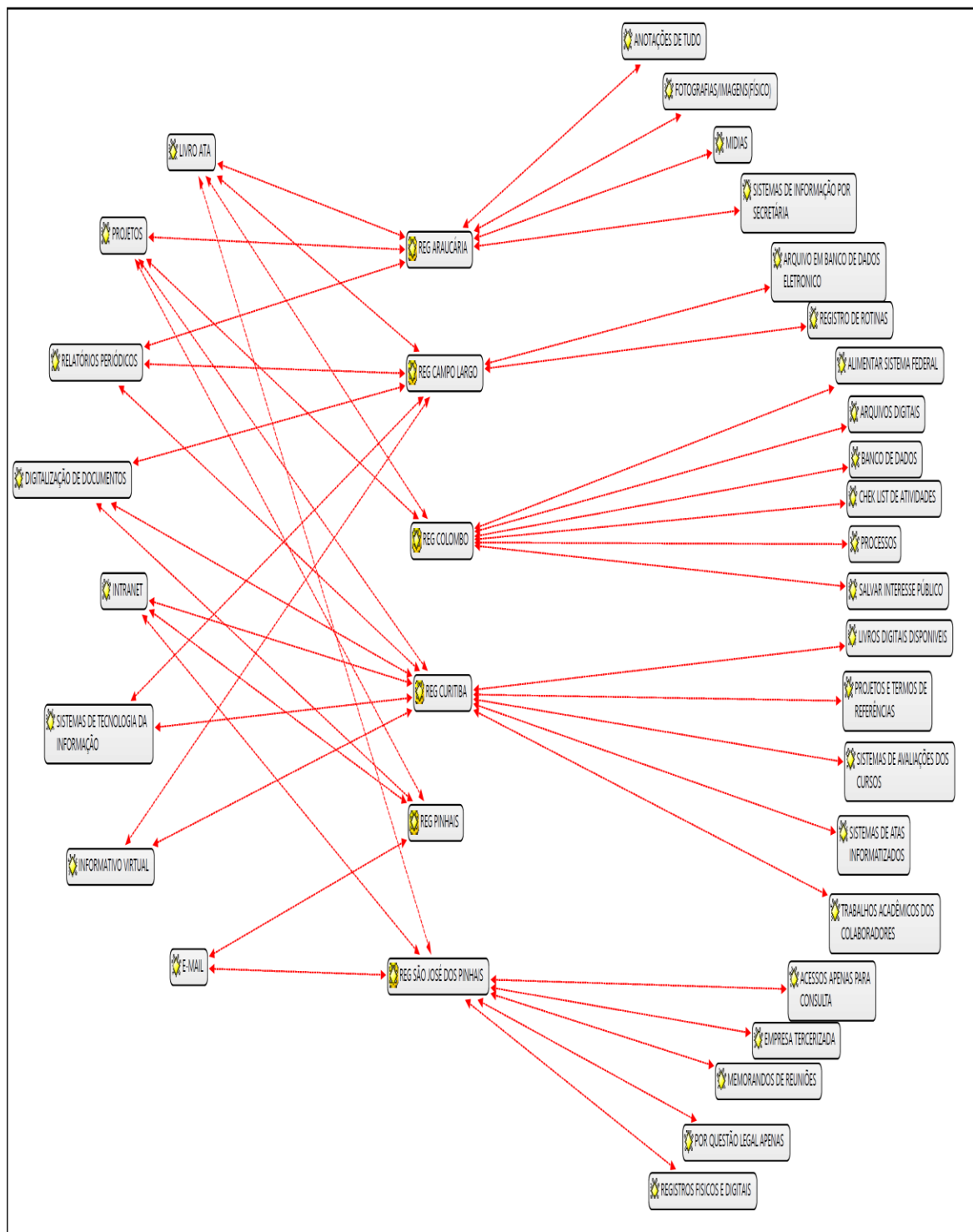
São José Dos Pinhais	Acesso apenas para consulta	9
	E-mail	
	Empresa terceirizada que arquiva documentos físicos e transforma em digital (documentos formais)	
	Livros de registro ata em difícil acesso	
	Memorando de reuniões	
	Por questão legal apenas	
	Intranet	
	Registro físicos e digitais	
	Livro ata	

Fonte: Elaborado pelo o Autor (2015)

O processo de registro de informações e conhecimento nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba foi citado em média oito vezes em cada uma das prefeituras pesquisadas. A prefeitura que obteve o maior número de citações relacionadas ao Registro de Informações e Conhecimento foi a Prefeitura de Curitiba e a que obteve o menor número foi a prefeitura de Pinhais. As citações em comum entre as prefeituras que evidenciam o processo de Registro de Informações e Conhecimento nas prefeituras pesquisadas se caracterizam na forma de: livro ata, projetos, relatórios periódicos, digitalização de documentos, intranet, sistemas de tecnologia da informação, informativo virtual e e-mail. A Figura 17 apresenta essas citações, por ordem de quantidade de citações (de cima para baixo). Importante destacar que ao centro da Figura 17 estão relacionadas as prefeituras selecionadas na amostra, ao lado direito estão as citações exclusivas ou particulares de cada prefeitura e ao lado esquerdo estão as citações em comum entre as prefeituras, ou seja as mais relevantes para o trabalho pelo fato de serem citadas mais de uma vez e ilustra por ordem de importância de cima para baixo, a quantidade de citações obtidas.

Figura 17 - Processo de Memória Organizacional - Registro

REGISTRO



Fonte: Elaborada pelo Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

Os resultados obtidos na pesquisa empírica estão respaldos na literatura pesquisada, pois de acordo com Minas Gerais (2012) a memória organizacional visa manter o registro das informações, mediante a criação de repositórios contendo a memória histórica, a memória técnica (biblioteca de bases de conhecimento), bibliotecas de referências bibliográficas, documentos, manuais normas e procedimentos, dentre outros. São espaços onde as informações extraídas dos diversos mecanismos de registro (apoiados por computador ou não) são armazenadas, subsidiando a geração de novos conhecimentos. O'Toole (1999) compartilha semelhante pensamento ao relacionar a memória organizacional às lembranças da organização. Todo dado, informação e conhecimento retidos (registrado) pela organização em estruturas de memória coletiva podem ser acessados por vários indivíduos ou grupos de indivíduos, como arquivos, registros, e documentos, eletrônicos em papel que contém os dados, informações, e conhecimento explícito.

De acordo com Ozdemir (2010) é necessário que as organizações aprendam a adquirir registro de projetos, para deter e recuperar conhecimentos e experiências para novos projetos, para Terra (2007) e Ahgren (2011) as informações e conhecimentos devem ser organizados e sistematizados para que no futuro haja facilidade no encontro dentro ou fora da organização sendo bastante personalizável pelo usuário que consulta os registros sendo a organização e o planejamento essenciais.

Foi possível identificar uma cultura forte em registrar informações e conhecimentos nas prefeituras da região metropolitana, embora de modo não sistematizado, compartilhado e organizado, o registro é setorial, dificultando futuras consultas, é feito de forma aleatória para determinadas informações e conhecimentos, não existe normatização para a efetividade de registro padrão e sistêmico, muitas informações são registradas e perdidas ou sequer reutilizadas. No entanto, é possível identificar iniciativas de algumas prefeituras em sistematizar as informações e o conhecimento. De acordo com Spiller e Pontes (2007) de nada adianta fazer registros se não estiver incorporado aos indivíduos o hábito de buscá-

los e recuperá-los, uma vez que, esse processo é que distingue uma organização que somente registra de outra que efetivamente utiliza a sua memória organizacional.

Na administração pública algumas citações de Pollit (2000) são evidentes nas prefeituras da região metropolitana, sendo elas: as prefeituras não gravam ou guardam informações significativas para documentar suas decisões; o registro ocorre mas muitos são perdidos; possuem os registros mas na maioria das vezes não há meios de acessá-los rapidamente; as prefeituras possuem os registros e estes estão acessíveis, mas não existem hábitos de uso, embora sejam estes dados relevantes e estejam disponíveis e acessíveis a mentalidade que prevalece é a de não usar qualquer recurso da gestão anterior (considerando informações do passado e projetos de base política oposta).

#### 4.2.3 Processo de Disseminação.

O processo de disseminação o qual divulga ou transmite informações e conhecimentos para auxiliar na execução das atividades organizacionais, está representado no Quadro 17, com as citações agrupadas e quantificadas por prefeituras utilizando-se o software para análise de conteúdo.

**Quadro 17 - Processo de Disseminação nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.**

Processo de disseminação		
Prefeitura	Citações	Quantidade de citações adversas
Araucária	Ambiente virtual	10
	Conversas informais	
	Estatuto	
	Informativos	
	Manual de procedimentos	
	Memorandos de reuniões	
	Reuniões de equipes	
	Reuniões com níveis centrais	
	Sistema de informação por secretaria	

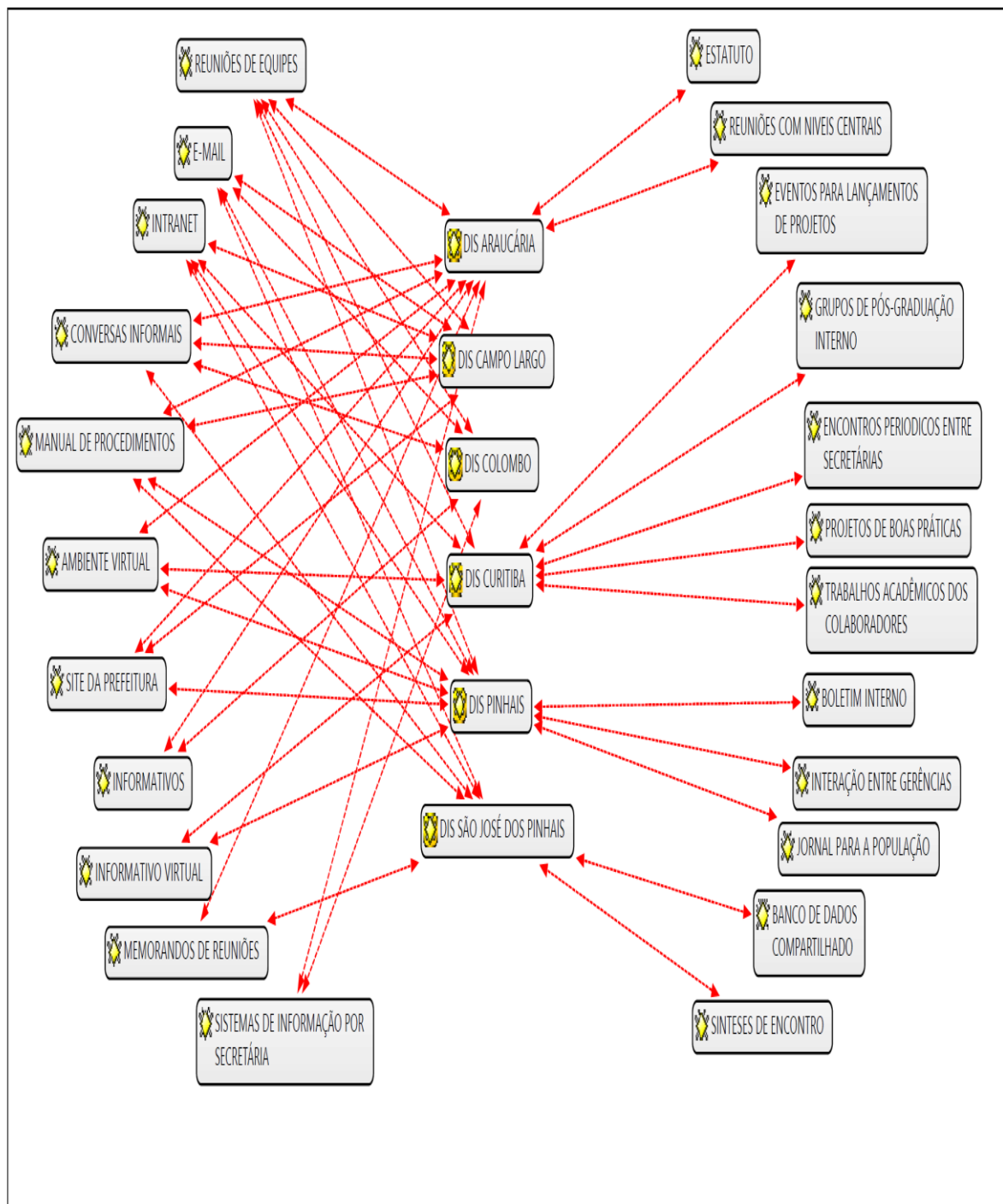
	Site da prefeitura	
Campo Largo	Conversas informais	7
	E-mail	
	Informativo semanal em algumas secretarias	
	Intranet	
	Manual de procedimentos	
	Reuniões de equipes	
	Site	
Colombo	Conversas informais	5
	E-mail	
	Informativos	
	Reuniões de equipes	
	Sistemas de informações por secretárias	
Curitiba	Eventos para lançamentos de projetos	9
	Grupos de pós-graduação interno	
	Informativos virtual	
	Intranet	
	Ambiente virtual	
	Projetos de banco de boas praticas	
	Reuniões de equipes	
	Encontros periódicos entre secretarias (colegiados)	
	Trabalhos acadêmicos de colaboradores	
Pinhais	Ambiente virtual	10
	Boletim interno	
	E-mail	
	Informativo virtual	
	Interação entre gerências	
	Intranet	
	Jornal para a população	
	Manual de procedimentos	
	Reuniões de equipes	
	Site da prefeitura	
São José Dos Pinhais	Banco de dados compartilhado (pasta)	8
	Conversas informais	
	E-mail	
	Intranet (apenas informações formais e notícias)	
	Manual de procedimentos	
	Memorandos de reuniões	
	Reuniões de equipes	
	Sínteses de encontros	

Fonte: Elaborado pelo o Autor (2015)

O processo de disseminação de informações e conhecimento nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba foi o mais citado, em média nove citações por prefeitura pesquisada. As prefeituras que obtiveram o maior número citações relacionadas a Disseminação de Informações e Conhecimento foram as prefeituras de Pinhais e Araucária e a que obteve o menor número foi a Prefeitura de Colombo. As citações em comum entre as prefeituras que evidenciam o Processo de Disseminação de Informações e Conhecimento nas prefeituras pesquisadas estão instituídas na forma de: reuniões de equipes, e-mails, intranet, conversas informais, manual de procedimentos, ambiente virtual, site da prefeitura, informativos, informativo virtual, memorando de reuniões e sistemas de informação por secretarias. A Figura 18 apresenta essas citações, por ordem de quantidade de citações (de cima para baixo). Importante destacar que ao centro da Figura 18 estão relacionadas as prefeituras selecionadas na amostra, ao lado direito estão as citações exclusivas ou particulares de cada prefeitura e ao lado esquerdo estão as citações em comum entre as prefeituras, ou seja as mais relevantes para o trabalho pelo fato de serem citadas mais de uma vez.

**Figura 18 - Processo de Memória Organizacional –  
Disseminação**

## DISSEMINAÇÃO



Fonte: Elaborada pelo o Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

Pelo que foi possível observar, os resultados empíricos, pelo menos em parte, estão em consonância com a literatura pesquisada, pois segundo Nilakanta *et al* (2006) a Memória Organizacional pode ser instituída dentro de uma organização, por meio de reuniões, e-mail, transições, sistemas de relatórios, conferências, entre outras formas e servirá para apoiar a tomada de decisões em várias tarefas e em diferentes ambientes. Neste sentido, evidencia-se a forma como as prefeituras pesquisadas realizam o Processo de Disseminação. De acordo com Abecker (1998) a memória organizacional deve fornecer conhecimento sempre que necessário, ocorrendo sempre de forma proativa pela disseminação do conhecimento e sistemas inteligentes, alguns desses sistemas inteligentes estão presentes na rotina das prefeituras da região metropolitana de Curitiba sendo: e-mail, intranet, ambientes virtuais e site da prefeitura, mas não são utilizadas ferramentas como sistemas de relatórios, conferências virtuais de acordo com Nilakanta (2006), mas bastante citadas as reuniões como forma de disseminação de informação e conhecimento, apesar de serem pouco realizadas e não serem sistematizadas e padronizadas de forma que sejam documentadas para futuras consultas. Conklin (2001) contribui com trabalhos realizados que se preocupam com um sistema de visualização da realidade da instituição, em reuniões de uma forma transparente para capturar o conhecimento e reforçar o processo de reflexão e de solução de problemas em equipes, permitindo mais eficiência na tomada de decisão. Um plano de Governo, por exemplo, é necessário a fim de que ocorra a disseminação de forma ordenada e eficiente capaz de alcançar os resultados esperados. De acordo com Rezende (2012) os planos de governo contêm ideias descritas, promessas, e projetos, sendo ações futuras do governo para alcançar determinado objetivo, estratégia ou interesse, com abrangência de quatro anos, em que as reuniões, e-mail, conversas informais são ferramentas indispensáveis para disseminação das novas propostas. Por se tratar de uma instituição pública existe o compromisso com a transparência, o uso eficaz de novas tecnologias de informação e comunicação, principalmente com o foco nas necessidades dos cidadãos (BATISTA, 2005).



#### 4.2.4 Processo de Compartilhamento.

O processo de compartilhamento partilha e distribui informações e conhecimento para auxiliar na execução das atividades organizacionais e está representado no Quadro 18 pelas citações agrupadas e quantificadas por prefeituras, utilizando o software para análise de conteúdo.

**Quadro 18 - Processo de Compartilhamento nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba**

Processo de compartilhamento		
Prefeitura	Citações	Quantidade de citações adversas
Araucária	Conversas informais	6
	Editais	
	E-mail	
	Projetos	
	Reuniões de equipes	
	Rotatividade de funcionários entre secretarias	
Campo Largo	Conversas informais	5
	E-mail	
	Experiências pessoais	
	Pedidos e ofícios	
	Manual de procedimento	
Colombo	Conferências municipais periódicas	6
	Conversas informais	
	E-mail	
	Banco de dados compartilhado	
	Manual de Procedimentos	
	Reuniões entre secretarias mensais	
Curitiba	Amostra de serviços das secretarias	11
	Amostras internas com apresentações formais	
	Congressos	
	E-mail	
	Mostra itinerantes	
	Banco de dados compartilhado	
	Projeto de Boas Práticas	
	Relatórios	

	Reuniões de equipes	
	Salas virtuais para compartilhar conteúdo digitais	
	Projetos (Se a prefeitura soubesse o que a prefeitura sabe)	
Pinhais	Boletim interno	10
	Departamento de administração responsável por repassar informações	
	Mapeamento de cargos por conhecimento técnico	
	Grupos de trabalhos (discute melhoras dos processos de atividades)	
	Intranet	
	Interação entre secretarias	
	Manual de procedimentos	
	Reunião de níveis centrais	
	Reuniões de equipes	
São José Dos Pinhais	Interação entre gerencias	7
	Conselhos sociais	
	E-mails	
	Existe compartilhamento entre equipes internas	
	Iniciativa informal de grupos de compartilhamento (whatsapp)	
	Intranet	
	Manual de procedimento	
Reuniões de equipes		

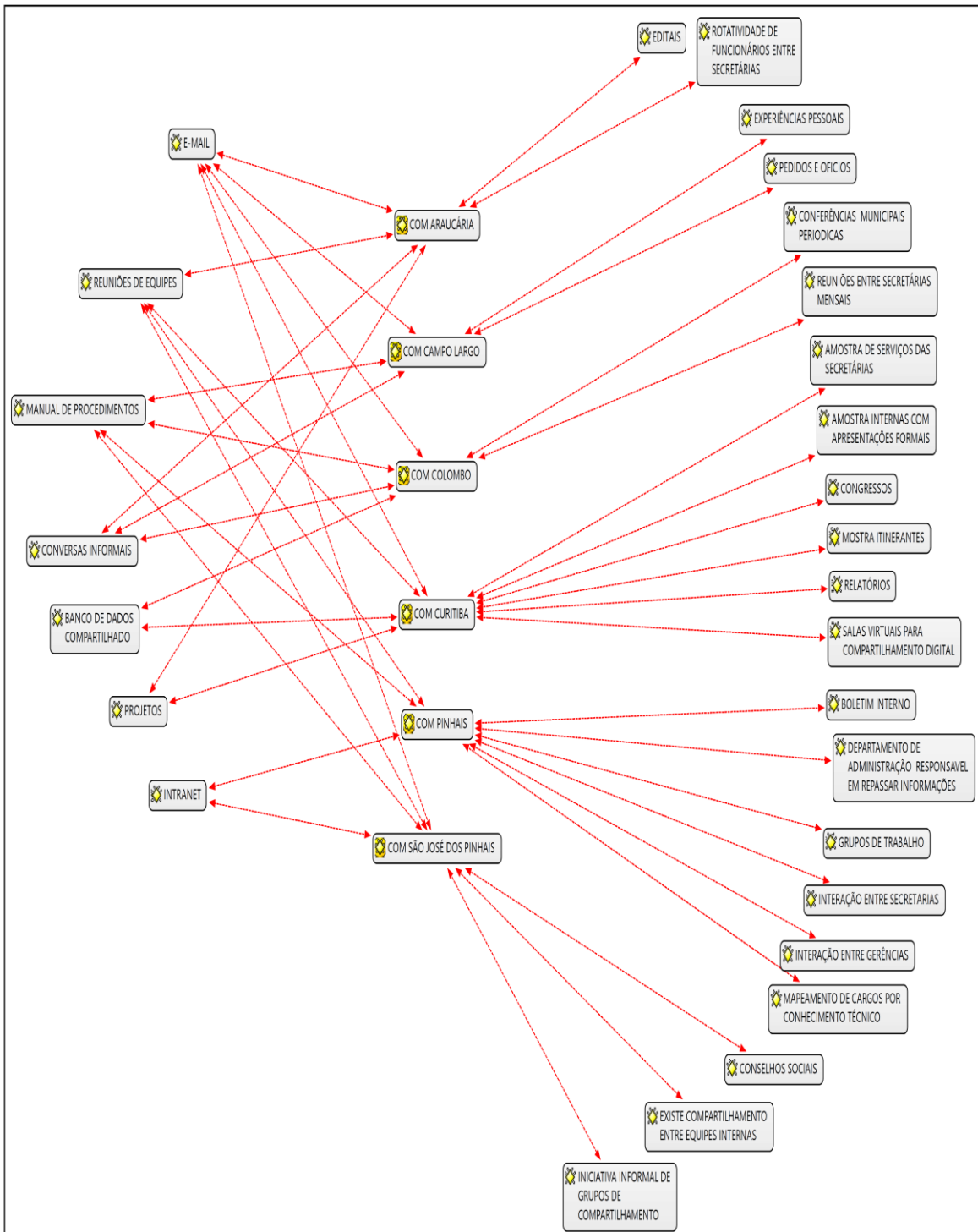
Fonte: Elaborado pelo o Autor (2015)

O Processo de Compartilhamento de Informações e Conhecimento nas prefeituras pesquisadas foi citado pelos participantes do grupo focal, em média com sete citações por prefeitura pesquisada. A prefeitura que obteve o maior número de citações relacionadas ao Compartilhamento de Informações e Conhecimento foi a prefeitura de Curitiba e a que obteve o menor número de citações foi a prefeitura de Campo Largo. As citações em comum entre as prefeituras que evidenciam o Processo de Compartilhamento de Informações e Conhecimento nas Prefeituras Municipais da Região Metropolitana estão instituídas na forma de: e-mail, reuniões de equipes, manual de procedimentos, conversas informais, banco de dados compartilhados, projetos e intranet. A Figura 19 apresenta essas citações, por ordem de quantidade de citações (de cima para baixo). Importante destacar que ao centro da Figura 19 estão relacionadas as prefeituras selecionadas na amostra, ao lado direito estão as citações exclusivas ou particulares de cada prefeitura e ao lado

esquerdo estão as citações em comum entre as prefeituras, ou seja as mais relevantes para o trabalho pelo fato de serem citadas mais de uma vez.

Figura 19 - Processo de Memória Organizacional – Compartilhamento

COMPARTILHAMENTO



Fonte: Elaborada pelo o Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

As citações referentes a reuniões, conversas informais, e-mails, projetos e manuais de procedimentos, por exemplo, são formas funcionais de compartilhamento indicadas pelos participantes da pesquisa.

Pelos resultados empíricos é possível inferir que as prefeituras pesquisadas estão em consonância com o pensamento de Alcará *[et al]* (2009) quando este se refere ao compartilhamento do conhecimento como uma cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimento, experiências e habilidades. Outra proximidade com a literatura elencada faz referência à visão de Hoof e Ridder (2004), quando destacam que as pessoas compartilham se souberem que o seu conhecimento será realmente útil, e se estabelecerem uma relação de confiança com seus gerentes e colegas. O comprometimento da organização e o ambiente de comunicação são fundamentais para que o compartilhamento aconteça. No caso das prefeituras municipais da região metropolitana de Curitiba o compartilhamento acontece na maioria das vezes em forma de reuniões, no entanto não há uma organização ou sistemática padronizada. O que muitas vezes ocorre é um procedimento de compartilhamento informal ou até mesmo “doméstico” onde existem e-mails de forma não sistemática e muitas vezes informal; manuais de procedimentos em algumas prefeituras de forma digital, mas na maioria das prefeituras os manuais estão em diferentes departamentos e desatualizados e com acesso confuso.

De acordo com Alvarenga Neto (2005) o compartilhamento contribuiu para a manutenção dos conhecimentos tácitos na organização, evitando o conhecimento concentrado em um único indivíduo ou grupo. Nas prefeituras as informações e o conhecimento não são compartilhados de forma organizada e sistemática; mas existe uma forte comunicação informal entre os indivíduos. Para alcançar a eficiência de compartilhamento Mcdermott (1999) e Cabrera e Cabrera (2002) citam a identificação de interesses comuns entre os indivíduos, estabelecer confiança e respeito mútuo, sendo ponte para o aprendizado individual e conseqüentemente o organizacional. Davenport e Prusak (1998) e Strauhs (2003) além de citar a maneira formal de compartilhamento de informação e conhecimento, também citam uma maneira informal, de modo espontâneo e não estruturado, como conversas informais

de corredores e paradas para o café, sendo formas benéficas para a troca de informações e de conhecimento.

Algo relevante observado nas prefeituras é a relação de poder com a informação obtida, mas de forma individual, é possível perceber por meio das entrevistas um receio em passar determinadas informações para os colegas de trabalho. Hoof e Ridder (2004) dizem que as pessoas compartilham se souberem que o seu conhecimento será realmente útil e se estabelecerem uma relação de confiança com os colegas de trabalho, para isso o comprometimento da organização é fundamental para possibilitar o compartilhamento. Na maioria das prefeituras pesquisadas não há indícios da existência de normatização para o compartilhamento de informações e conhecimento, no entanto, está clara a recusa de utilização de informações e conhecimento, sobretudo, em períodos de mudança de gestão, dificultando a fluidez do compartilhamento entre os colaboradores.

Existem em algumas prefeituras treinamentos, conferências e eventos que propõem o compartilhamento das informações e do conhecimento, mas de acordo com Ipe (2003) para haja de fato o compartilhamento é necessário que haja motivação, oportunidades e natureza do conhecimento bem definidas para compartilhar. Porém não foi possível identificar em todas as prefeituras todos esses pontos de forma sistêmica e estruturada. Outro ponto a observar nas prefeituras é o comprometimento de grupos de colaboradores antigos em compartilhar as informações e conhecimento adquirido durante seus anos de trabalhos na organização, de acordo com Lin (2007) existem duas maneiras de compartilhar informações e conhecimento sendo a primeira o desejo de doar o conhecimento - nas prefeituras pesquisadas isso parte de pequenos grupos isolados - e a segunda maneira é a pessoa que recorre a outros colaboradores para aprender com eles - situação recorrente entre colaboradores que estão a pouco tempo no cargo - bastante citada e justificável.

Para Giacomini (2001) o compartilhamento inicia-se na renovação de competências dos servidores, no rejuvenescimento das políticas públicas focadas em resultados embasados na produção de conhecimento diário, valorizando talentos humanos de servidores públicos e demais agentes sociais dispostos a participar.

Existe uma renovação evidente, principalmente nas trocas de gestão, porém não existe a preocupação do compartilhamento e muito menos a existência de normatização ou até mesmo leis que regularizem, sistematizem e organizem o compartilhamento de informações e conhecimento nas prefeituras municipais pesquisadas.

#### 4.2.5 Processo de Reuso

O Processo de Reuso de informações e conhecimento de atividades organizacionais na memória da organização um facilitador na execução de novas atividades. Os resultados deste processo estão representados no Quadro 19, que traz as seguintes citações agrupadas e quantificadas por prefeituras utilizando o software para análise de conteúdo.

**Quadro 19 - Processo de Reuso nas prefeituras da Região Metropolitana Curitiba**

Processo de reuso		
Prefeitura	Citações	Quantidade de citações adversas
Araucária	Apenas para situações pontuais (que denigram a imagem da prefeitura)	7
	Quando solicitado (consulta)	
	Auditorias	
	Justificar atendimento	
	Defesa do serviço prestado	
	Projetos	
	Utilizado como cobrança	
Campo Largo	Utilizado como cobrança	6
	Auditoria	
	Quando solicitado (consulta)	
	Falta de arquivos antigos	
	Não existe procedimento de reuso da informação	
	Segurança	
Colombo	É buscada informações com outros funcionários	5
	Banco de dados	
	Informação armazenada está dispersa	
	Não se sabe onde buscar as informações	
	Utilizado documentos salvos como modelos	

Curitiba	Novo software para reuso da informação	3
	Reuniões entre secretarias (colegiados)	
	Reutilização de práticas de trabalhos apresentados por funcionários	
Pinhais	Por questão legal apenas	6
	Auxílio para novo planejamento	
	Pareceres	
	Registro físicos e digitais (sempre são reutilizados e revisados)	
	Tirar dúvidas	
	Todos têm acesso para as informações	
São Jose Dos Pinhais	Audiências públicas	10
	Experiências pessoal	
	Por questão legal apenas	
	Documentos legais nos departamentos	
	Grupo de trabalho	
	Existe pouco reuso das informações	
	Manual de procedimentos	
	Não é utilizado para novos planejamentos?	
	Não existe mecanismo de busca	
	Relatórios	

Fonte: Elaborado pelo o Autor (2015)

O Processo de Reuso de Informações e Conhecimento nas prefeituras pesquisadas foi pouco citado, apenas seis citações por prefeitura, a prefeitura que obteve o maior número de citações foi a Prefeitura de São José dos Pinhais e a que obteve o menor número foi a Prefeitura de Curitiba. As citações em comum entre as prefeituras que evidenciam o processo de reuso de informações e conhecimentos nas prefeituras estão instituídas na forma de: auditorias, quando solicitado para consultas, não existem procedimentos de reuso da informação, por questão legal são utilizados em caso de cobrança.

De acordo com Conklin (2001) dever ser fácil e transparente a recuperação e reuso de informações e conhecimento, sendo o conteúdo sempre organizado e sistematizado para que haja qualidade nas informações e conhecimentos reutilizados, no caso das prefeituras da região metropolitana de Curitiba as informações e conhecimentos são reutilizados apenas por questão legal sendo em formato de auditorias, apenas quando solicitado por alguma consulta aleatória em forma de cobrança e não existem procedimentos, normas ou sistematização de



reutilização da informação e conhecimento. Batista (2005) destaca a importância do reuso de informações e conhecimento para a gestão pública, afirmando que o reuso eficaz da informação e conhecimento, com boas práticas de gestão e *expertises*; visão integradora e uso de novas tecnologias da informação e conhecimento proporciona uma melhor satisfação das necessidades do cidadão. O grupo focal identificou pouca preocupação por parte da gestão das prefeituras em reutilizar as informações e conhecimentos existentes, porém existem algumas iniciativas/preocupações de “identificar” informações e conhecimentos registrados em banco de dados físicos e virtuais, em forma de consultas aleatórias, sem objetividade de gestão estratégica, sem aprendizado, apenas por cobrança e por questões legais.

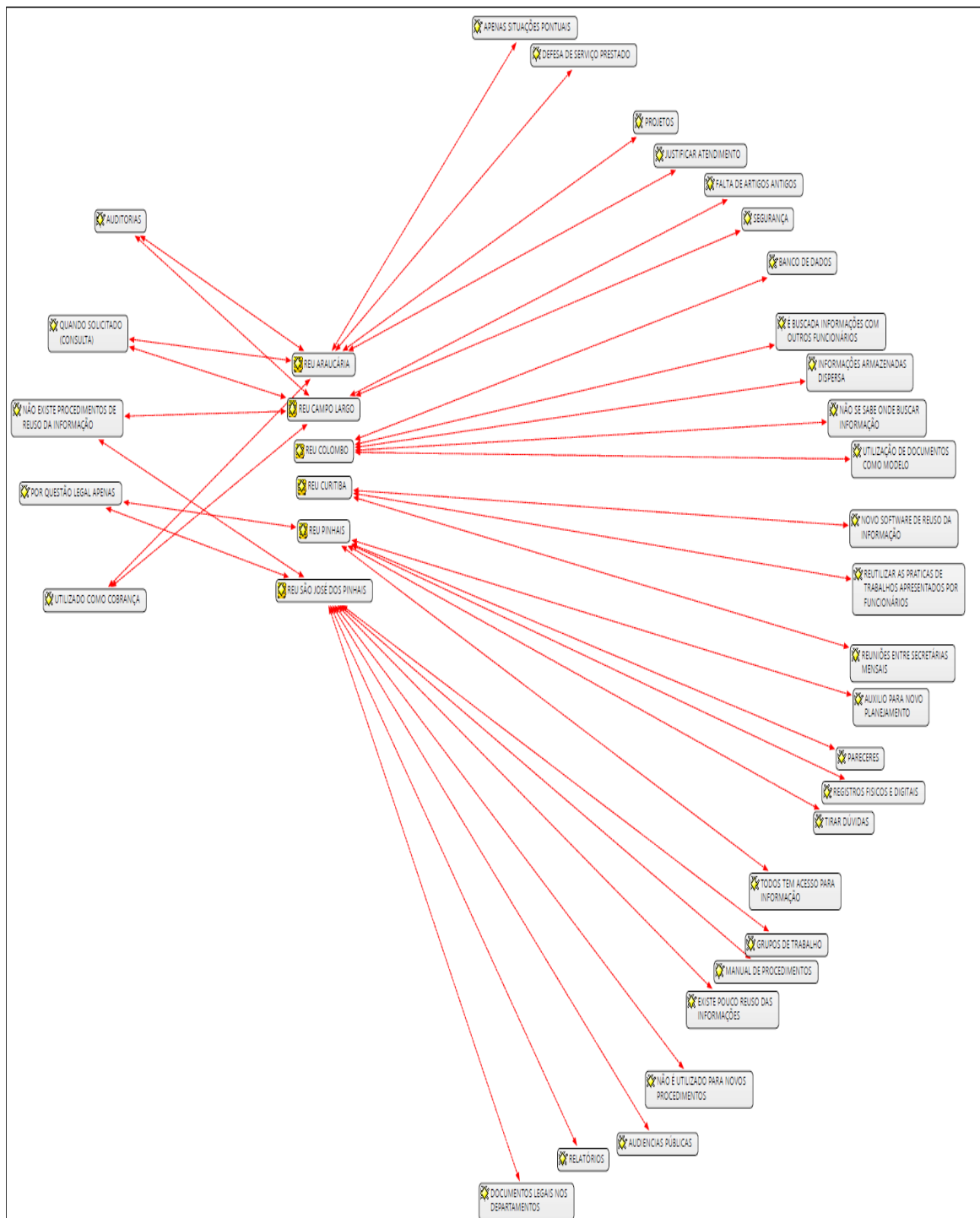
Abecker (1998) menciona o aprendizado organizacional defendendo a necessidade de haver uma memória organizacional eficaz como envolvimento de pessoas e tecnologias apoiadas pelo compartilhamento e reutilização do conhecimento individual e corporativo, tendo como requisito para a reutilização da informação e conhecimento a valorização do *feedback* do usuário para manutenção, evolução e a integração com o ambiente de trabalho, observando o fluxo de informações e apresentação ativa dessas, as mais relevantes. Nas prefeituras, o fato de não haver um processo de reutilização de informação e conhecimento organizado e sistematizado corrompe o aprendizado organizacional, causando pouca adesão dos colaboradores para novas informações e conhecimento, principalmente os conteúdos originários de registros já existentes nos bancos de dados das prefeituras, causando assim um excesso de retrabalho com novos projetos e atividades diárias que poderiam ser evitados com o reuso de informações e conhecimentos já vivenciados pelas prefeituras anteriormente.

Merecem destaque as citações como: “não existe um sistema informatizado elaborado para reutilizar informações e conhecimento”, “perda de documentos antigos” ou o “não saber onde buscar as informações e conhecimento”, as conversas informais foram apontadas como as que prevalecem como forma de busca de informação e conhecimento das experiências das pessoas. A Figura 20 apresenta essas citações, por ordem de quantidade de citações (de cima para baixo).

Importante destacar que ao centro da Figura 20 estão relacionadas as prefeituras selecionadas na amostra, ao lado direito estão citações exclusivas ou particulares de cada prefeitura e ao lado esquerdo estão as citações em comum entre as prefeituras, ou seja as mais relevantes para o trabalho pelo fato de serem citadas mais de uma vez.

Figura 20 - Processo de Memória Organizacional – Reuso

REUSO



Fonte: Elaborada pelo o Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

Houve poucas citações positivas relacionadas ao reuso das informações e conhecimento demonstrando preocupação em relação ao processo de reuso citado por Conklin (2001). De acordo com Abecker (1998) a principal função da memória organizacional é aumentar a competitividade da organização, a partir do melhoramento na gerência do conhecimento organizacional, melhor reuso do conhecimento corporativo, do individual e das lições aprendidas nas atividades organizacionais, por consequência trazendo melhor qualidade de respostas as questões relacionadas à organização, seu ambiente, processo e produtos.

Com o auxílio do software Atlas Ti (2013) foi possível relacionar todas as citações em comum entre os processos (coletar, registrar, disseminar, compartilhar, reutilizar) citados por Conklin (2001), foram ocultadas as citações isoladas (citações consideradas particulares de cada prefeitura). Dessa forma, foi possível identificar em quais as atividades organizacionais são evidentes os processos de memória organizacional das prefeituras pesquisadas.

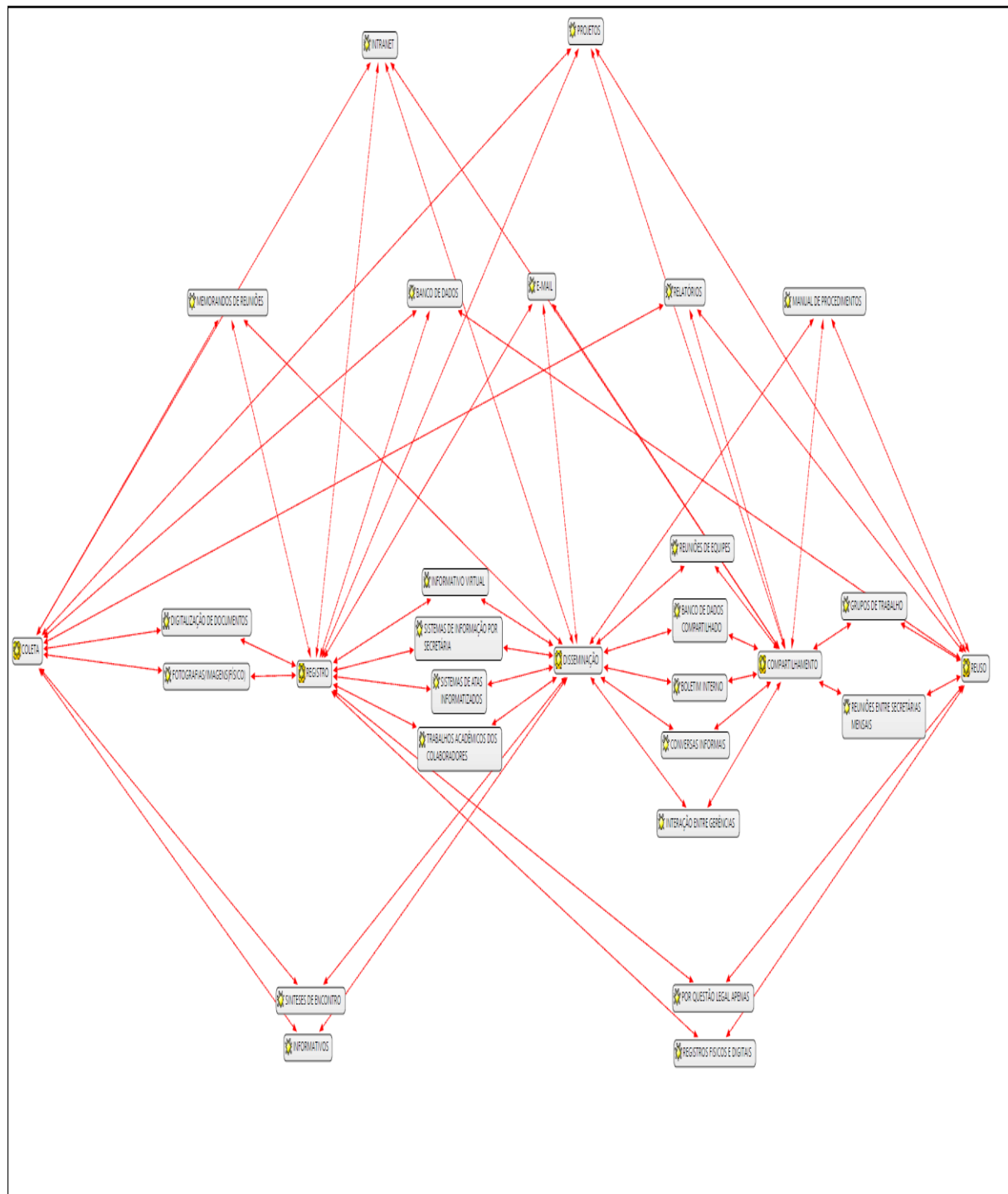
Na Figura 21 destaca-se a relação entre os processos de memória organizacional e as citações coletadas nos grupos focais da região metropolitana de Curitiba, deve-se destacar as citações referentes à “intranet e projetos” em que foram relacionados e citados em quatro dos cinco processos de memória organizacional nas prefeituras pesquisadas. A citação intranet não foi relacionada a reuso da informação e do conhecimento, Dieng *et al.* (*apud* VASCONCELOS *et al.*, 2001) citam que entre as motivações à construção de memórias organizacionais está o reuso de experiências de projetos passados auxiliando no cuidado em repetição de erros cometidos, dessa forma fica evidente a falha das prefeituras da região metropolitana em não reutilizar a informação e o conhecimento de maneira estratégica; bem como as citações referentes a projetos também não estão relacionadas a disseminação da informação e do conhecimento, outra falha encontrada, segundo Pereira e Spink (1996) para que haja interação entre Estado e sociedade é necessário, além de lideranças, a busca de novos canais que a sociedade e a burocracia possam articuladamente dialogar (disseminar/compartilhar) informações e conhecimento para que poderes políticos possam tomar decisões pertinentes.

No nível abaixo houve citações relacionadas a três processos sendo elas: memorando de reuniões, banco de dados, e-mails, relatórios e manual de procedimentos, sendo procedimentos bem distribuídos entre os processos de memória organizacional. De acordo com Abecker (1998) para atingir objetivos a curto prazo deve-se concentrar na preservação do conhecimento que é baseada principalmente na explicação do conhecimento tácito apoiado por sistemas de informações, melhores práticas, de banco de dados e lições aprendidas. A utilização de banco de dados, e-mails, relatórios e memorandos pelas prefeituras municipais evidenciam as tomadas de decisões em curto espaço de tempo, porém existe a falha de não haver um programa padrão de boas práticas na maioria das prefeituras, não tornando eficiente essas atividades entre os processos de memória organizacional.

No nível seguinte é possível observar que as prefeituras da região metropolitana de Curitiba são caracterizadas por algumas atividades entre os processos de memória organizacional, sendo que entre os processos de “coleta” e “registro” evidenciou-se digitalização de documentos e fotografias/imagens (físicos); entre o registro e a disseminação evidenciaram-se as citações informativos virtuais, sistemas de informações por secretarias, sistemas de atas informatizados, trabalhos acadêmicos dos colaboradores; entre “disseminação” e “compartilhamento” reuniões de equipes, banco de dados compartilhado, boletim interno, conversas informais, interação entre gerências; e entre “compartilhamento” e “reuso” da informação grupos de trabalho e reuniões mensais entre secretarias. I. Conklin (2001) defende os processos de memória organizacional como principal ativo da organização, defende também que cada tipo de conhecimento é válido em seu contexto e que a maioria das organizações ainda falham ao tentar capturar, compartilhar e reutilizar o conhecimento. E no último nível a relação entre coleta e disseminação fica evidente a síntese de encontros e informativos; entre registro e reuso as citações foram por questão legal apenas, e registro físico digitais.

Figura 21 - Processo de Memória Organizacional

PROCESSOS DE MEMORIA ORGANIZACIONAL



Fonte: Elaborada pelo o Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

De acordo com Conklin (2001) os processos de memória organizacional, coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso das informações e conhecimento, embora pareçam de fácil compreensão em muitas organizações ainda existem falhas na tentativa de execução. Esta afirmativa ficou evidente nas relações entre os processos e as citações das prefeituras estudadas, onde é possível observar na Figura 21 poucas citações entre os processos de memória organizacional, isso demonstra a imaturidade em identificar e relacionar as atividades aos processos de memória organizacional das prefeituras municipais da região metropolitana.

As relações criadas a partir das citações mencionadas pelas prefeituras podem resultar num mapa da situação real de quais os processos de memória organizacional são mais utilizados e de que forma eles interagem e contribuem nas atividades. Para Stein (1995) a memória organizacional pode colaborar com os gestores, para que estes mantenham a direção estratégica; evitem o ciclo de velhas soluções para novos problemas, dar significado ao trabalho realizado, facilitar o aprendizado organizacional e fortalecer a identidade da organização, identificar a forma que acontece os processos de memória organizacional - essencial para melhor aproveitamento dos já existentes e são efetivos além de sugerir novas soluções ou explorar novas formas de execução conforme a realidade de cada prefeitura. Acredita-se que essa interação possa ter relação com a estrutura e cultura organizacional, as barreiras e facilidades existentes para que esses processos de memória organizacional aconteçam.

#### 4.2.6 Existência de Estrutura e Cultura para o auxílio de Memória Organizacional.

O Planejamento Estratégico, que se desdobra em planos municipais (Plano Diretor e Plurianual), necessita de informações e conhecimentos armazenados para que seja elaborado de acordo com os anseios da sociedade. Neste sentido, Rezende e Castor (2005), citam que o Planejamento de Recursos Humanos e de Informações e Tecnologia são alicerces para o Planejamento Estratégico Municipal.

Dessa forma, evidencia-se a necessidade e a importância do conhecimento das pessoas e da qualidade da informação envolvidas no processo de Memória Organizacional. Com o auxílio do software para análise de conteúdo foi possível verificar a existência das relações entre Cultura e Estrutura e os Processos de Memória Organizacional, conforme Quadro 20.

**Quadro 20 - Existência de Estrutura que auxilia na Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana**

ESTRUTURA		
Prefeitura	Citações	Enquadramento de atividades
Araucária	Ambiente virtual	Banco de dados; digitalização de documentos; e-mail; informativo virtual; intranet; registro físico digital; sistema de atas informatizados
	Grupo de pré-aposentadoria (periodicamente)	Reuniões de equipes; conversar informais
	Não existe estrutura que facilite a memória organizacional	-
	Não existe uma estrutura que auxilie na transição de informação na rotatividade de pessoal	-
	Setores isolados tem bibliotecas com o histórico das reuniões	Sínteses de reuniões por secretárias
	Sistemas de tecnologia da informação não integrados	Sínteses de reuniões por secretárias
	Falta de sistema de tecnologia da informação	-
Campo Largo	Falta de estrutura de gestão do conhecimento	-
	Não existe estrutura que facilite a memória organizacional	-
Colombo	Não existe estrutura que facilite a memória organizacional	-
	Não existe normativas que padronizem procedimentos	Por questão legal apenas
Curitiba	Não existe estrutura que facilite a memória organizacional	-
	Sistema de Tecnologia da Informação	Banco de dados; digitalização de documentos; e-mail; informativo virtual; intranet; registro físicos digital; sistema de atas informatizados
	Não existe normas para facilitar coleta de dados	Por questão legal apenas
Pinhais	Estão sendo estruturando banco de talentos	Grupos de trabalho
	Estrutura de banco de dados direcionadas a Talentos.	Trabalhos acadêmicos e colaboradores
	Estrutura facilita para sobra de tempo e execução de novos projetos	Projetos
	Banco de dados de registros	Banco de dados; banco de dados compartilhado
	Setor de comunicação que articula projetos	Projetos; reuniões de equipes
	Existe uma estrutura que auxilia na memória organizacional	-
	Forte política de estado	Por questão legal apenas
	Integração entre secretarias (periodicamente)	Reuniões mensais entre secretárias
	Site estruturado	Intranet



	Vários grupos elaborando projetos com objetivos de levantar procedimentos dentro da prefeitura	Projetos, reuniões de equipes; conversas informações
<b>São José dos Pinhais</b>	Não existe estrutura que facilite a memória organizacional	-
	Não existe normas para facilitar coleta de dados	Por questão legal apenas
	Falta de estrutura de gestão do conhecimento	-

Fonte: Elaborado pelo o Autor (2015)

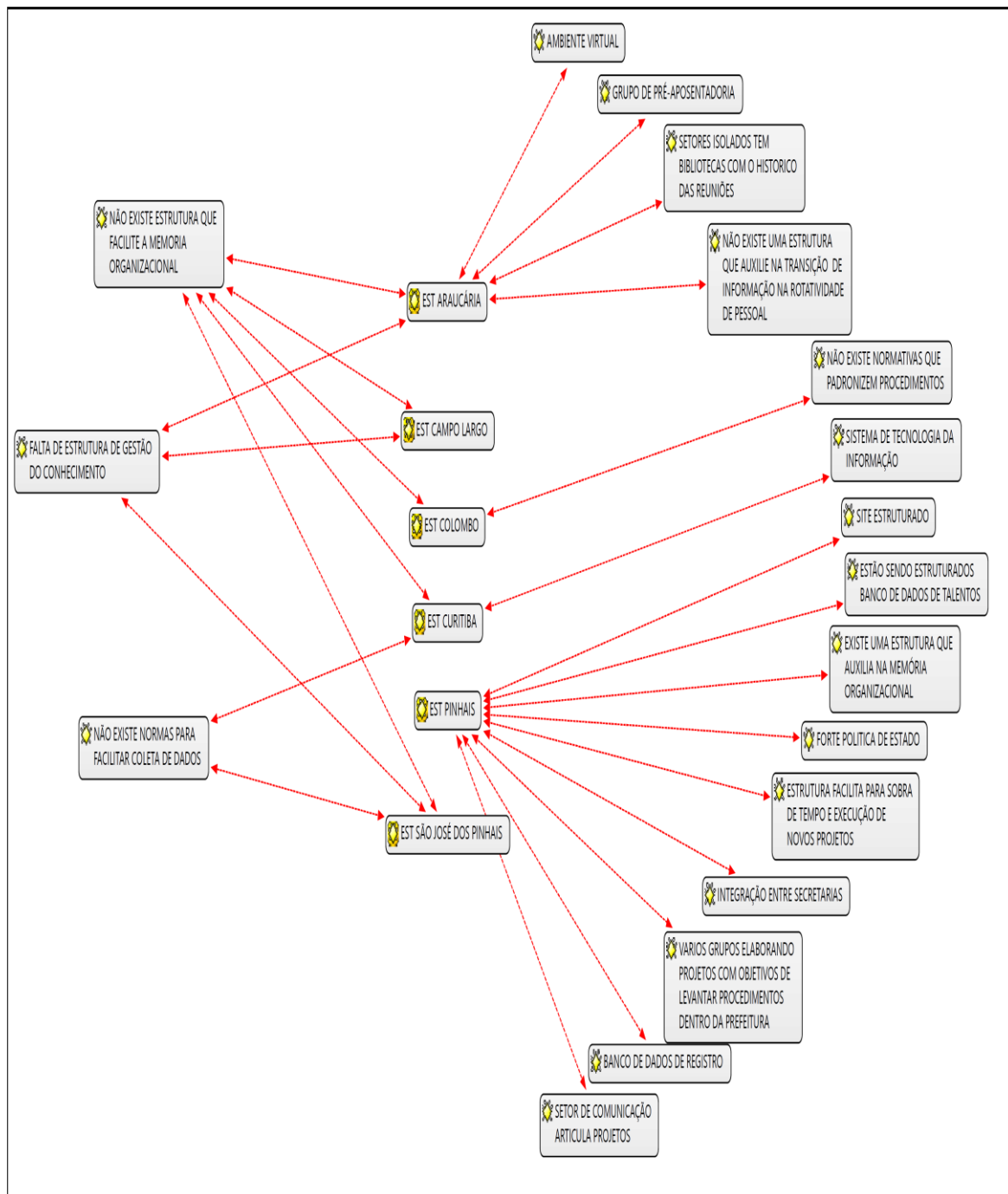
Ao analisar a estrutura organizacional e o auxílio desta na efetividade da memória organizacional nas prefeituras pesquisadas identificaram-se algumas citações positivas e algumas negativas a respeito da existência de estrutura organizacional, embora a maioria das prefeituras afirmem não dispor de tal estrutura; procedimentos e normas internas que sistematizem o uso dos processos de memória organizacional. No entanto, merecem destaque as prefeituras de Curitiba e Pinhais que possuem algumas iniciativas de estruturação com esse objetivo, porém ainda em andamento. De acordo com Perez-Soltero (1997) a memória organizacional deve ter uma estrutura que permita ser acessada de qualquer parte do mundo pela ferramenta computacional, via internet, entretanto é necessário que as pessoas ou grupo mantenham os processos atualizados facilitando dessa forma o desenvolvimento de mecanismos para melhor aperfeiçoamento organizacional, a pesquisa identificou que essa estrutura descrita por Perez-Soltero (1997) não é uma realidade para as prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.

Foram identificadas as citações em comum entre as prefeituras que evidenciam a existência ou não de estrutura para auxiliar a memória organizacional nas prefeituras pesquisadas. Assim destacam-se (Figura 22): “não existe estrutura que facilite a memória organizacional”, “falta de estrutura de gestão do conhecimento” e não existem normas para facilitar a coleta de dados. Para Abrucio (1997) as estruturas burocráticas tradicionais são definidas como estrutura organizacional rígida e centralizada, voltada ao cumprimento de regulamentos e procedimentos administrativos, em que o desempenho é avaliado apenas como referência para observância das normas legais e éticas. O fato de não haver estrutura que facilite a memória organizacional e a gestão do conhecimento implica em possíveis falhas na estrutura organizacional das prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba. Osborne e Gaebler (1998) alertam que a não existência

de uma estrutura organizacional burocraticamente sistematizada em se tratando de gestão pública pode abrir brecha para que a administração vigente cometa atos ilícitos tornando altíssimo o preço que se paga por uma gestão pública. A Figura 22 apresenta as citações, por ordem de quantidade de citações (de cima para baixo). Se destaca ao centro a Figura 22 as citações relacionadas as prefeituras selecionadas na amostra, ao lado direito estão citações exclusivas ou particulares de cada prefeitura e ao lado esquerdo estão as citações em comum entre as prefeituras, ou seja as mais relevantes para o trabalho pelo fato de serem citadas mais de uma vez.

**Figura 22 - Existência de Estrutura que auxilia na Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba**

ESTRUTURA



Fonte: Elaborada pelo o Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

Apesar de algumas prefeituras (Quadro 20) terem uma estrutura que auxilia a memória organizacional, existe unanimidade entre os participantes em não reconhecer que há uma estrutura formal que facilite a memória organizacional, ou seja, desconhecem a existência de algum dos processos citados por Conklin (2001). A prefeitura de Pinhais se destaca entre as demais devido a inúmeras tentativas de criar uma estrutura que facilite a memória organizacional, entre as iniciativas que deram certo estão: o site estruturado; banco de dados de talentos; existe uma estrutura que auxilia na memória organizacional; forte política de Estado. Esta estrutura otimiza a utilização do tempo para execução de novos projetos; integração entre secretarias; banco de dados de registros; e o setor de comunicação articula a execução dos projetos. Rezende (2012) fala da importância em se ter uma estrutura de tecnologia de informação e conhecimento planejada para o atendimento de todas as tomadas de decisões e respectivos processos de prefeitura que estão envolvidas efetivamente com o intuito de facilitar a administração do tempo, recursos, qualidade e produtividade no meio da gestão organizacional pública, onde pode-se tomar como exemplo o caso da prefeitura de Pinhais por seguir esta estratégia organizacional.

A seguir as citações referentes à cultura que auxiliam na memória organizacional nas prefeituras da região metropolitana de Curitiba, onde será identificada a existência ou não-existência dessa cultura. De acordo com Altissimo (2009) a cultura organizacional é percebida em cada organização de forma diferente, pela sua natureza, seus fundamentos históricos, valores compartilhados, pressupostos disseminados, estando diretamente ligada ao ambiente organizacional.

**Quadro 21 - Existência de Cultura que auxiliam na Memória Organizacional nas prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.**

CULTURA		
Prefeitura	Citações	Enquadramento de atividades
Araucária	Algumas informações no ambiente virtual	Banco de dados; digitalização de documentos; e-mail; informativo virtual; intranet; registro físico digital; sistema de atas informatizados
	Cultura em registrar	Intranet; projetos; memorando de reuniões; banco de dados; e-mail; informativo virtual; sistemas de informações por secretária; sistemas de atas informatizados; trabalhos acadêmicos dos trabalhadores. Por questão legal apenas; registro físico e digitais
	Transição de informação na rotatividade de pessoal	Manual de procedimentos, reuniões de equipes;
	Preocupação em compartilhar	Reuniões de equipes; banco de dados compartilhado; boletim interno; conversas informais; interação entre gerências; e-mail; relatórios; manual de procedimentos; intranet e projetos
	Informalidade	Conversas informais
Campo Largo	Manter procedimentos	Manual de procedimentos, reuniões de equipes;
	Falta de cultura de memória organizacional	-
	Falta de cultura em registrar informações e conhecimento	-
	Falta de cultura em compartilhamento de informação e conhecimento	-
Colombo	Isolar os mais antigos para não participar	Grupo de trabalho
	Falta de cultura em registrar da informação	-
	Falta de cultura de memória organizacional	-
	Padronização de procedimentos	Manual de procedimentos, reuniões de equipes;
	Reconhecimento dos mais experientes apenas no segundo ano de mandato	Grupo de trabalho
Curitiba	Cultura em registrar	Intranet; projetos; memorando de reuniões; banco de dados; e-mail; informativo virtual; sistemas de informações por secretária; sistemas de atas informatizados; trabalhos acadêmicos dos trabalhadores. Por questão legal apenas; registro físicos e digitais
	Falta cultura de continuidade de trabalhos	Grupo de trabalho
Pinhais	Antes - planejamento, durante - relatórios; depois- avaliação dos relatórios	Relatórios
	Os colaboradores se sentem parte dos processos	Grupo de trabalho, conversas informais, reuniões de equipes
	Cultura de busca por melhoria	Grupo de trabalho, conversas informais, reuniões de equipes
	Cultura em registrar	Intranet; projetos; memorando de reuniões; banco de dados; e-mail; informativo virtual; sistemas de informações por secretária; sistemas de atas informatizados; trabalhos acadêmicos dos trabalhadores. Por questão legal apenas; registro físicos e digitais
	Cultura forte em compartilhar informações	Reuniões de equipes; banco de dados compartilhado; boletim interno; conversas informais; interação entre gerências; e-mail; relatórios; manual de procedimentos; intranet e projetos
	Cultura forte em manter a mesma linha de trabalho dinâmica mesmo com a mudança da gestão ou do prefeito	

	Uso do site da prefeitura	Intranet
	ISO 18091 - Sistemas de Gestão da Qualidade em Prefeituras	Manual de procedimentos, reuniões de equipes;
<b>São José dos Pinhais</b>	Cultura quem se propõe a fazer registro é considerado chato e desnecessário	Intranet; projetos; memorando de reuniões; banco de dados; e-mail; informativo virtual; sistemas de informações por secretária; sistemas de atas informatizados; trabalhos acadêmicos dos trabalhadores. Por questão legal apenas; registro físicos e digitais
	Falta cultura de registro de informações	-
	Falta de cultura de continuidade de trabalhos	-
	Falta de cultura de memória organizacional	-

Fonte: Elaborado pelo o Autor (2015)

Pela análise dos resultados é possível afirmar que houve citações favoráveis a respeito da existência de uma cultura organizacional presente, porém não focada a todos os processos de memória organizacional. Destacam-se algumas particularidades citadas como: a cultura em registrar é dividida positivamente sendo que uma parte dos pesquisados apresentou já exercer a cultura de registrar todas as informações possíveis e consideram importante esse processo, além de ser determinante para o compartilhamento e reutilização das informações. Conklin (2001) afirma que o registro do conhecimento de uma organização de forma personificada, voltada a estender e ampliar o conhecimento pela captura, organização, disseminação e reutilização por parte dos colaboradores visto como memória organizacional.

A outra parte afirma que não é detentora dessa cultura de registro, pois muitas vezes não há procedimentos que normatizem esse processo; e existe pouca importância dada por parte dos colaboradores em relação ao método de registro de informação e conhecimento. As citações abaixo ilustram esses aspectos negativos: “Falta de comprometimento no registro da informação”; e “Quem se propõe a fazer registro é considerado chato e desnecessário”. Griffin (2006) cita que a cultura organizacional trata do contexto histórico impactando no comportamento dos funcionários, e de difícil mudança de comportamento. Esse comportamento encontrado nas prefeituras está relacionado principalmente à gestão anterior, que não se atentaram à importância em formar uma cultura esclarecida em relação ao

tema de memória organizacional em particular em registro das informações e conhecimento.

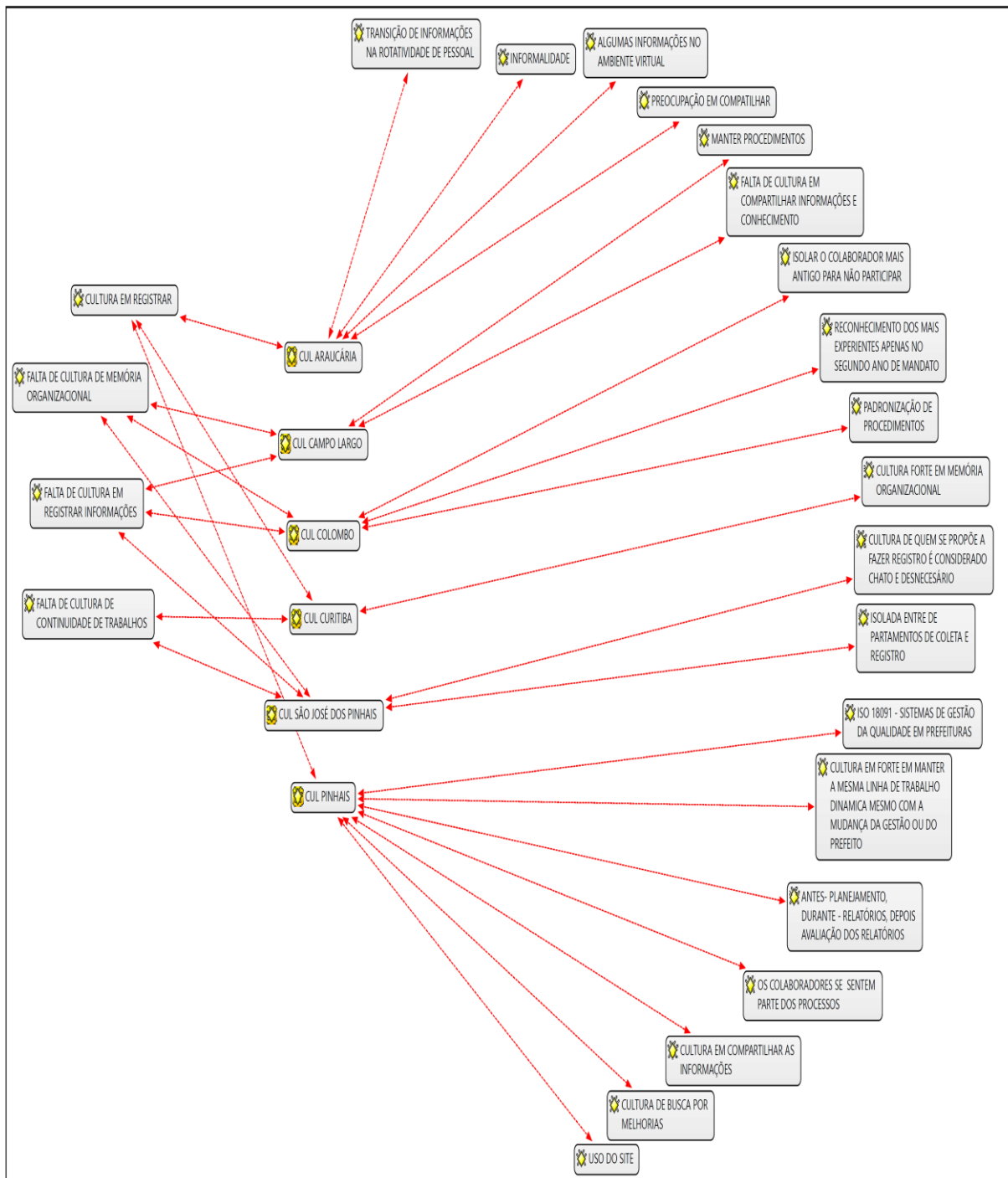
Ainda em relação à cultura positiva foi possível observar que há uma cultura de colaboração, preocupação e de boas práticas em relação a alguns processos de memória organizacional como exemplo o registro, o compartilhamento, o reuso da informação. Alvarenga Neto (2005) cita a cultura colaborativa que tem como principal objetivo a quebra de barreiras pessoais, culturais, hierárquicas geográficas, dentre outras, que promovam uma cultura individualista na organização. Batista (2005) observa as boas práticas em relação aos processos de memória organizacional significando compromisso com a transparência, foco nos processos em vez de hierarquia, uso e reuso das informações e conhecimento, visão integradora e foco na necessidade dos cidadãos. Dessa forma, as prefeituras que detêm cultura de memória organizacional mesmo que incompleta estão economizando com retrabalho, reaproveitamento de antigos projetos, sendo mais transparentes e retribuindo de forma mais efetiva para a sociedade.

Porém, existe uma cultura negativa representada pela falta de continuidade nos trabalhos e comprometimento em efetivar todos os processos de Memória Organizacional como o registro, a disseminação, o compartilhamento. Para Pollitt (2000) a incoerência e descontinuidade na relação com os cidadãos/ usuários de serviços são as principais consequências para a perda de memória organizacional. Essa perda fica evidente se houver falha ou desequilíbrio no processo, a exemplo: processos (registro) forte e outros processos (coleta, disseminação, compartilhamento e reuso) não explorados, todo o processo de memória organizacional estará corrompido e será ineficiente.

Para relacionar as citações sobre a cultura organizacional de cada prefeitura, conforme a Figura 23 apresenta essas citações, por ordem de quantidade de citações (de cima para baixo). Importante destacar que ao centro da Figura 23 estão relacionadas as prefeituras selecionadas na amostra, ao lado direito estão citações exclusivas ou particulares de cada prefeitura e ao lado esquerdo estão as citações em comum entre as prefeituras, ou seja as mais relevantes para o trabalho pelo fato de serem citadas mais de uma vez.

**Figura 23 - Existência de Cultura que auxilia na Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba**

CULTURA



Fonte: Elaborada pelo Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)



De acordo com Spiller e Pontes (2007, p.99), “[...] as experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas, ao longo dos anos, nas pessoas – colaboradores/usuários, na cultura, nos processos e em seus documentos, e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”. Essa explanação pode ser vista nas citações em comum entre as prefeituras como: a cultura em registrar em algumas prefeituras e em outras a falta de cultura em registrar. O’Toole (1999) afirma que a cultura é um pressuposto básico dos grupos, sendo válidos e ensinados para todos os membros dos grupos, Conklin (2001) complementa dizendo que a mudança cultural é o maior obstáculo para o sucesso, pois é necessário revisar todas as práticas da organização, seus costumes, a criação de novas práticas e o uso de novas ferramentas. Revertendo essas afirmações para as prefeituras estudadas é evidente que não existe uma cultura forte em memória organizacional, mas para que isso aconteça será necessário repensar o planejamento estratégico de cada prefeitura para a implantação de uma cultura de memória organizacional permanente seja incorporada.

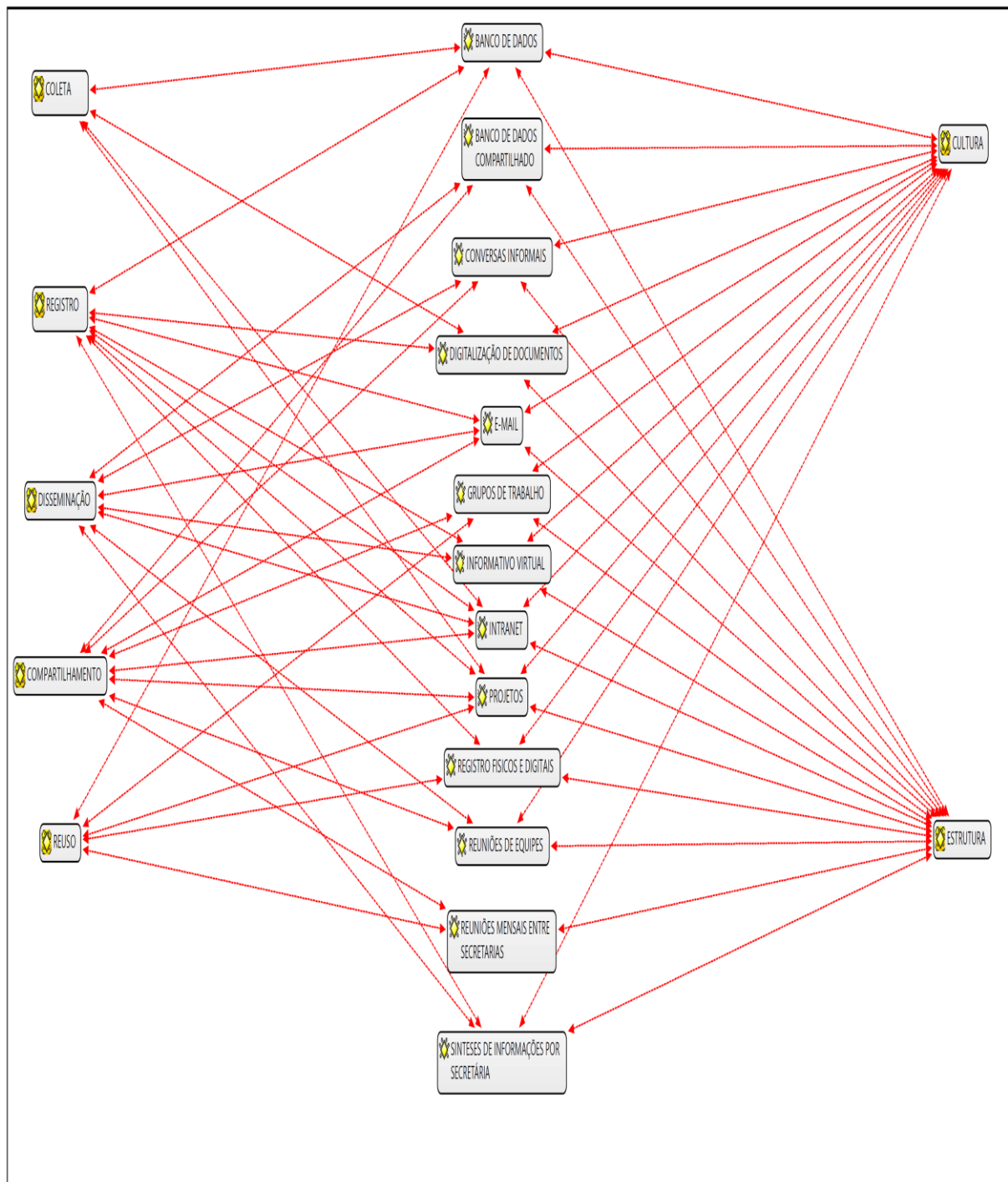
Foi observada a existência de uma cultura negativa em comum entre as prefeituras pesquisadas, a falta de continuidade de trabalhos. Isso se deve à falta de estrutura que colabora para a construção de uma cultura de memória organizacional, sendo o fato de não existirem processos de coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso das informações. E se tratando de Gestão Pública Municipal esses aspectos corroboram para uma ineficiência da gestão organizacional e estratégica, ocorrendo a descontinuidade de trabalhos e projetos, afetando diretamente os cidadãos. Pollitt (2000) afirma que a principal causa da perda de memória nas organizações públicas está no crescente índice de mudanças e reestruturação organizacionais, mudanças nos meios de comunicação em que os registros são mantidos, rotatividade de servidores, a ideia de que o reuso das informações é olhar para trás é perigoso e que o passado não é mais relevante. Os itens citados por Pollitt são identificados em todas as prefeituras e são pontos confirmados junto às entrevistas de grupo focal, mas pode-se acrescentar que não são reutilizados projetos devido à situação política vigente. Apesar de não haver outras características de cultura em comum entre as prefeituras, existem

características particulares bem definidas em cada prefeitura, como se pode ver nas citações à esquerda da Figura 23.

Buscou-se também uma relação entre as citações de cultura e estrutura junto aos processos de memória organizacional. Tratando-se de estrutura em prefeituras municipais de acordo com Rezende (2012) a tecnologia de sistemas de informação e conhecimento, as pessoas envolvidas, a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, o envolvimento de toda a prefeitura com o intuito de facilitar a administração de tempo, recursos, qualidade e produtividade do referido planejamento, constitui num instrumento de gestão estratégica, tática e operacional, sendo um processo dinâmico e interativo para estruturas, informações e conhecimento de todo o município. A Gestão que só será efetivada caso a cultura de memória organizacional esteja alinhada. Altissimo (2009) fala da importância de cultura organizacional - um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas, padrões de comportamento e atitudes - elementos que se articulam entre si formando um sistema integrado apesar da heterogeneidade dos envolvidos. Ao comparar a ideia de Rezende a de Altissimo pode-se observar que a estrutura corrobora com uma cultura organizacional, tanto positivamente quanto negativamente. Utilizou-se o software para gerar essa relação exemplificada na Figura 24

**Figura 24 - Relação entre as citações de Cultura, Estrutura e Processos de Memória Organizacional nas prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba**

## CULTURA X ESTRUTURA



Fonte: Elaborada pelo Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

Segundo Choo (1998 apud MORESI,2001) outro tipo de conhecimento pode ser apresentado: trata-se do conhecimento cultural. Tal conhecimento consiste das estruturas afetivas e cognitivas usadas habitualmente pelos membros de uma organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade é, portanto, o conjunto de valores, crenças e normas compartilhadas que servem como referencial para a atuação dos membros de uma organização. As citações relacionadas ao centro da Figura 24 são as citações em comum entre as prefeituras pesquisadas, processos de memória organizacional, cultura e estrutura, isso significa que essas citações relacionadas podem ter influência na gestão municipal. Dentre elas destacam-se: bancos de dados, conversas informais, e-mail, projetos e reuniões de equipes que são elementos-chave para relação de cultura e processos x estrutura e processos.

Acredita-se que garantir uma estratégia para fortalecer a cultura ou a estrutura desses elementos fará com que os processos de Memória Organizacional sejam efetivados de maneira eficiente e dinâmica nas ações estratégicas e cotidianas das Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba. De acordo com Batista (2012) a gestão do conhecimento pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional alcançar a excelência em gestão pública por meio de melhorias em processos internos. Com o resultado da relação entre cultura e estrutura organizacional, é possível direcionar o foco nas citações mais relevantes em relação aos processos de memória organizacional da Região Metropolitana de Curitiba, a identificação dessas citações proporciona a possibilidade de criar planos de ação para cada item e agregar ao processo de memória organizacional melhorias na sua efetividade diante do ambiente organizacional.

#### 4.2.7 Identificação de Barreiras e Facilidades para Concepção de Memória Organizacional.

De acordo com Conklin (2001) existem barreiras Culturais sendo elas; a ênfase nos resultados e não nos processos; resistência à captura do conhecimento em razão do esforço necessário; medo relacionado à perda de segurança no

trabalho; resistência e reutilização do conhecimento pelo esforço necessário à sua recuperação; e suposição de que há uma baixa probabilidade encontrar conhecimento relevante. E Barreiras Técnicas que questionam; como trazer o processo de captura do conhecimento fácil e transparente; como garantir a recuperação e a reutilização do conhecimento de forma fácil e transparente; como assegurar a relevância e a inteligibilidade do conhecimento recuperado. A seguir as citações expostas no grupo focal a respeito das barreiras para efetividade da memória organizacional na região metropolitana de Curitiba. Conforme Quadro 22

**Quadro 22 - Identificação das Barreiras na busca de Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba**

	Barreiras
Prefeitura	Citações
Araucária	Acessos de internet limitado para o usuário
	Acréscimos de serviços novos para a prefeitura
	Alta rotatividade de funcionários entre secretarias
	Cargos indicados
	Conflitos na tomada de decisão por falta de capacidade da gestão indicada
	Crescimento populacional
	Desconhecimento dos trabalhos realizados por colegas e outros departamentos
	Excesso de atividades delegadas aos funcionários
	Falta de comprometimento entre funcionários e gestores
	Falta de estrutura física
	Falta de mapeamento de conhecimento
	Falta de planejamento desmotiva funcionários
	Falta de reuniões nos setores
	Falta em estabelecer metas
	Falta em estabelecer rotinas
	Falta processo de tomada de decisão para situações emergenciais
	Gerencia capacitada apenas com atividades operacionais e não com habilidades em gestão de pessoas
	Liderança política
	Não existe planejamento com base no reuso de informações e conhecimento
	Pessoas capacitadas em funções não utilizadas
Pessoas não capacitadas na gestão	
Pouca transparência nas informações	

	Regras poucos claras
	Rotatividade de pessoal
	Rotatividade de secretários
	Rotatividade de sistemas tecnologia da informação por gestão de prefeitos
	Situações emergenciais não planejadas
Campo largo	Colaboradores capacidades não tem liberdade para implementares ideias
	Desconhecimento da busca de informações
	Duplicação da informação
	Falta de arquivos antigos
	Falta de comunicação e interação de informação
	Falta de integração entre secretaria
	Falta de leis e normas para assegurar a memória organizacional
	Falta de procedimentos internos e rotina formalizada de trabalho
	Falta de tempo para trabalhar com o tema
	Gestão política
	Gestor não do valor para informação antiga
	Gestores indicados sem experiência e competência técnica
	Integração dos funcionários mais jovens
	Integração entre secretarias e departamentos
	Mudança de metas da prefeitura
	Não existe compartilhamento entre secretarias
	Não existe lei para armazenar projetos, fotos e documentos históricos
	Não existe mapeamento de conhecimento
	Não existe padronização nos processos da informação
	Não existe um sistema de reuso da informação
Colombo	Registro de ata
	Rotatividade de secretários
	Abertura de mentalidade para mudanças e alerta para a implementação da memória da entidade
	Descontinuidade de programas
	Falta de comprometimento
	Falta de conhecimento do servidor em registrar
	Falta de funcionários concursados
	Falta de lei e norma municipal para motivar a memória organizacional
	Falta de manuais de procedimentos e normas
	Falta de pessoas para realizar os procedimentos
	Falta de procedimentos descritos
	Falta de tempo e volume de trabalho
	Gestão política
	Não existe mapeamento do conhecimento
	Nem todos os secretários passam as informações atualizadas para os colaboradores
Novas metodologias sem concluir trabalhos	

	Pessoas que detém conhecimento e não são compartilhados
	Repassar informações para colaboradores novos
	Rotatividade de funcionários e secretários
Curitiba	Algumas práticas não são registradas
	Compartilhar conhecimento entre funcionários e
	Compartilhar conhecimento entre funcionários e
	Desconhecimento dos colaboradores de onde buscar a informação
	Dificuldade de troca e compartilhamento rápida de informações
	Dificuldade em acessar informações
	Dificuldade em fazer atas
	Dificuldade em fazer registro
	Estrutura e layout do site
	Falta de informação do que existe
	Formalização de ações (demanda muito tempo e moroso)
	Informações não são encontradas facilmente em um lugar sistematizadas
	Melhoria de um sistema integrado
	Não existe memória em reuniões de equipes
	Não existe normas para busca de padronizar registro e fazer busca de informações
	Não existe normas para auxiliar na memória organizacional
	Não utilizados sistemas de informação para registro de informação
	Os articuladores indicados não capacitados para influenciar memória organizacional
Pouca adesão em planejamentos estratégicos em gestão do conhecimento	
Rotatividade de gestores e mudança de foco de metas	
Pinhais	A percepção do gestor para otimizar recursos
	Cobrança de órgãos estaduais e federais
	Comprometimento de alguns colaboradores
	Conscientização
	Cultura de integração
	Demanda de tempo para responder questões legais exigidas pela sociedade
	Falta de tempo
	Intervenções sociais devido ao maior acesso a informação das pessoas
	Maior cobrança social por resultados
	Mudança de cultura
	Trabalhos novos
	Política de governo
São José dos Pinhais	A falta de dinâmica na administra publica desmotiva jovens colaboradores
	Algumas decisões importantes não são comunicadas para os colaboradores
	Assuntos repetidos em reuniões por falta de registro
	Conscientização dos gestores em aderir nos processos de informações
	Envolver as pessoas em participar
	Falta de competências na gerencia indicada

Falta de comunicação entre departamentos e equipes e secretarias
Falta de reuniões periódicas entre secretarias
Gestores impõe novas medidas sem consentimento
Governança politica
Na troca de gestão se perde muitos trabalhos realizados
Não é feito compartilhamento entre gestores e colaboradores
Não existe cultura de gestão da informação
Não existe normativas para o cuidado e responsabilidade com informações
Não existe normatização
Não existe rede de compartilhamento formalmente
Não existe uma gestão de conhecimento estruturada
Não existe uma inter-relação entre secretarias
Não existir registro importantes
Não saber onde procurar os registros
Pouca participação das reuniões existentes
Pouca responsabilidade com o registro informações anteriores as gestões atuais
Poucas reuniões
Práticas como o processo de memória organizacional não é instucionalizada
Reuniões de transição de governo apenas entre secretário não sedo disseminado entre técnicos
Reuniões não são registradas
Rotatividade de prefeitos
Rotatividade de setores
Rotatividade de gestores
Setores com rotinas diferentes
Troca de chefia de departamentos se perde muitas informações e programas em andamento
Vender a ideia para a gestão

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Os participantes do Grupo Focal durante as discussões apontaram a existência de barreiras para a constituição da Memória Organizacional nas prefeituras pesquisadas. Observou-se que apesar dos níveis de estrutura em relação à Memória Organizacional serem diferentes, existem algumas similaridades, tais como: liderança política; alta rotatividade de funcionários; desconhecimento na busca de informações; falta de capacidade de gestão indicada; falta de comprometimento; e falta de normas para assegurar a memória organizacional.

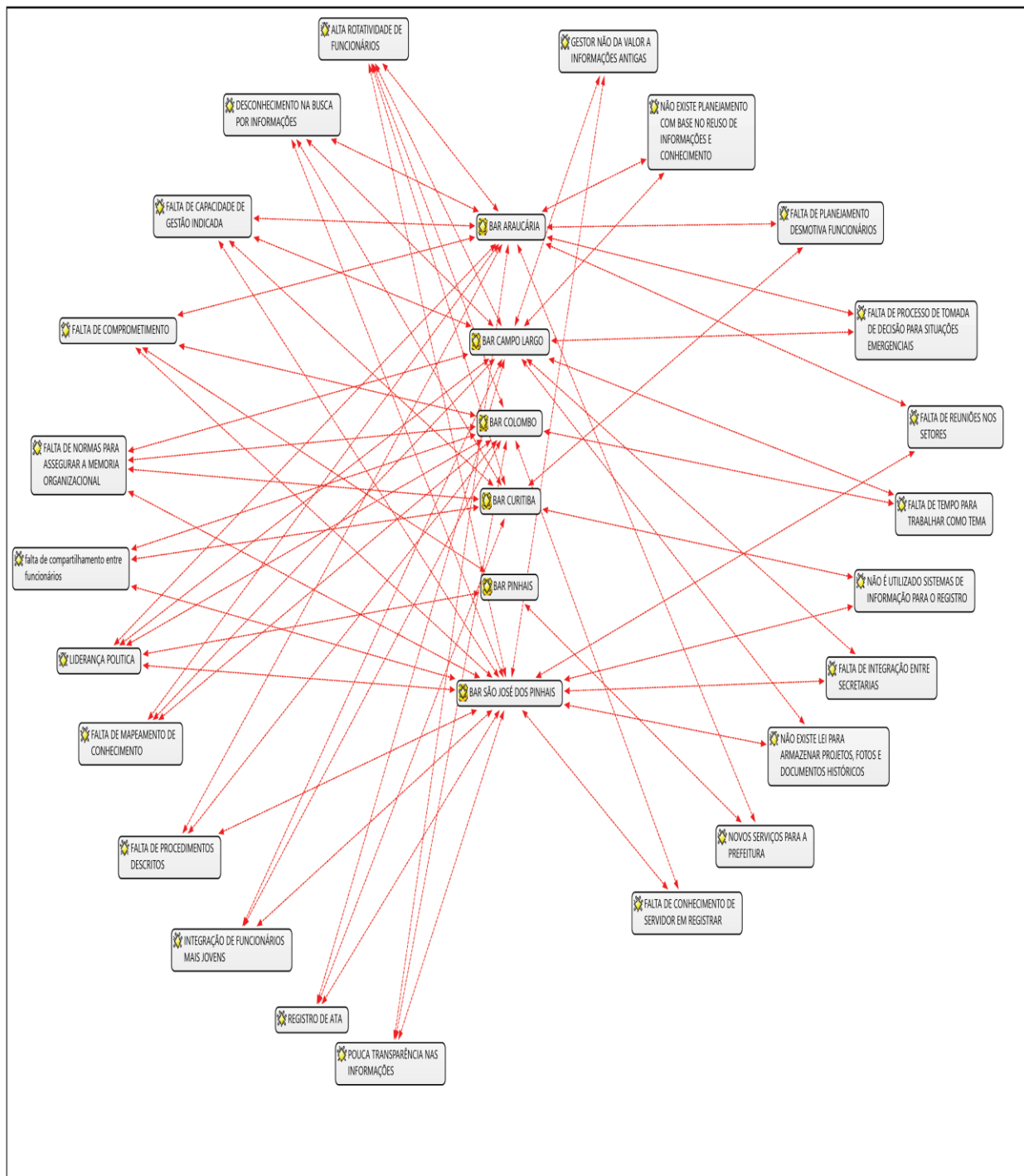
Conklin (2001) pondera que o próprio comportamento do trabalhador do conhecimento dificulta a captura do conhecimento, pois o medo da perda de poder ou a segurança do trabalho proporcionado pelo conhecimento especializado tornam



o trabalho de explicação de uma tarefa complexa, e no caso das prefeituras da região metropolitana uma forma de garantia de eficiência no trabalho realizado devido a pouca ou nenhuma normatização de disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento, a alta rotatividade de gestores e colaboradores, falta de capacidade da gestão indicada e a falta de comprometimento com a continuidade de alguns colaboradores e gestores. A Figura 25 ilustra os resultados obtidos e filtrados com ajuda do Software.

**Figura 25 - Barreiras para construção da Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba**

BARREIRAS



Fonte: Elaborada pelo o Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

Após utilizar o software para filtrar os resultados das citações referentes às barreiras para a construção de memória organizacional, é possível visualizar somente as citações que estão relacionadas entre prefeituras, as que foram citadas em mais de uma prefeitura, exposta na Figura 25. A seguir foram tabuladas somente as citações referentes às barreiras para a construção de memória organizacional, e relacionadas com as citações expostas nos processos de memória organizacional, relação que foi chamada de padronização terminológica conforme ilustra o Quadro 23.

**Quadro 23 – Padronização terminológica entre as citações relacionadas entre Barreiras e Processos de Memória Organizacional**

<b>Citações referentes a Barreiras para a construção de memória organizacional</b>	<b>Citações referentes aos Processos de memória Organizacional</b>
Alta rotatividade de funcionários	Grupo de trabalho; interação entre gerencia; projetos; relatórios; reuniões de equipes
Desconhecimento na busca por informações	Grupo de trabalho
Gestor não dá valor a informações antigas	Grupo de trabalho; interação entre gerencia; relatórios; banco de dados; banco de dados compartilhado; memorando de reuniões; sínteses de encontros, sínteses de informações por secretária
Não existe planejamento como base de reuso de informações e conhecimento	Banco de dados compartilhado; grupo de trabalho;
Falta de planejamento desmotiva funcionários	Grupo de trabalho; projetos; manual de procedimentos
Falta de processo de tomada de decisão para situações emergenciais	Manual de procedimentos
Falta de reuniões nos setores	Reuniões mensais entre secretarias, reuniões de equipes
Falta de tempo para trabalhar com o tema	Grupo de trabalho
Não é utilizado sistema de informações para registro	Sistemas de atas informatizados; intranet; registro físicos digital; informativos virtuais
Falta de integração entre secretárias	Reuniões mensais entre secretárias
Não existe leis para armazenar projetos, fotos e documentos históricos	Fotografias / imagens (físicos); por questão legal apenas
Novos serviços para a prefeitura	Projetos
Falta de conhecimento do servidor em registrar	Grupos de trabalho
Pouca transparência nas informações	Banco de dados compartilhado; grupo de trabalho; informativo virtual; intranet; por questão legal apenas;
Registro ata	Sistemas de atas informatizados;
Integração de funcionários mais jovens	Grupos de trabalho
Falta de procedimento descritos	Manual de procedimentos
Falta de mapeamento de conhecimento	Trabalho acadêmicos de trabalhadores
Falta de compartilhamento entre funcionários	Banco de dados compartilhado, grupo de trabalho; interação entre gerencia

Falta de normas para assegurar a memória organizacional	Manual de procedimentos
Falta de comprometimento	Grupos de trabalho
Falta de capacidade de gestão indicada	Grupo de trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Com a padronização terminológica das citações referentes às barreiras para construção de memória organizacional e aos processos de memória organizacional foi possível relacionar as citações em comum entre as prefeituras pesquisadas, relação que será exposta na Figura 27, junto ao próximo tema : as facilidades na construção da memória organizacional nas prefeituras da região metropolitana de Curitiba.

Conforme Lehner e Maier (2000) a memória organizacional como prática de gestão do conhecimento no ambiente público é um sistema capaz de armazenar experiências ou vivências, percepções e em algum momento podendo ser recuperadas quando e se necessário. Walsh e Ungson (1991) citam a memória organizacional como uma prática de criação do conhecimento, existindo processos de aquisição, retenção e recuperação das informações e conhecimento. Dessa forma possibilita a retenção, o uso e o reuso do conhecimento tácito explicitado pelos funcionários e contribui para o aprendizado por meio de experiências passadas, além de sustentar os processos decisórios. Portanto, a identificação de elementos facilitadores para a construção da Memória Organizacional é fator decisivo para a efetivação das ações da gestão estratégica municipal. O Quadro 24 apresenta, por prefeitura, os facilitadores indicados pelos participantes do Grupo Focal.

**Quadro 24 - Identificação das Facilidades para Construção da Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba**

	Facilidades
Prefeitura	Citações
Araucária	Alta rotatividade de funcionários entre secretarias
	Existe sistemas não integrados

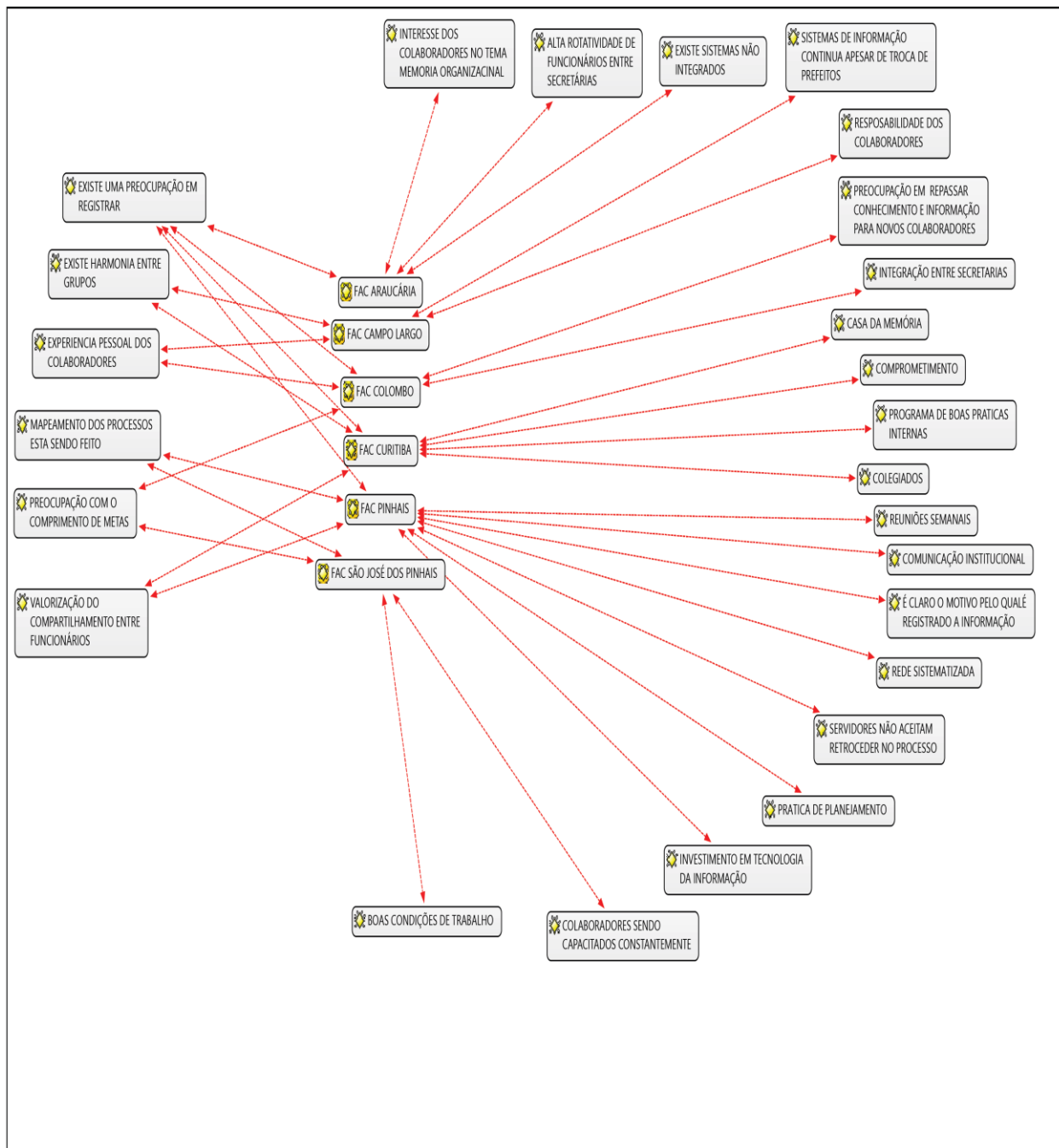
	Existe uma preocupação em registrar
	Interesse nos colaboradores no tema
Campo Largo	Existe uma harmonia entre grupos
	Experiência pessoal dos colaboradores
	Preocupação em passar o experiências de trabalho para outras pessoas
	Responsabilidade dos colaboradores
	Sistemas de informação continua apesar da troca de prefeitos
Colombo	Existe uma preocupação em descrever processos
	Experiência de pessoas antigas
	Inter-relação entre secretarias
	Preocupação em melhorar a cultura organizacional
	Preocupação em repassar conhecimento e informação para novos colaboradores
Curitiba	2012 houve uma investida em boas práticas internas
	Afinidades entre a equipe
	Casa da memória
	Colegiados
	Comprometimento
	Criação de grupos informais para realizar ações
	Dependência de informações para tomada de decisões
	Escolas de governo que geram decretos e portarias
	Necessidade de registro para se ter segurança nas ações tomadas
	Pessoas comprometidas com os processos de memória organizacional
	Preocupação com catalogar arquivos registrados
	Valorização do conhecimento através dos projetos elaborados
	Pinhais
Comunicação institucional	
É claro o motivo pelo qual é registrado a informação	
Existe o sentimento de valorização do compartilhamento dos funcionários	
Forte investimento em ti	
Maioria das informações estão na rede e sistematizadas	
Mapeamento de processos está sendo feito	
Os registros são tomados como compromissos assumidos	
Pratica de planejamento	
Reuniões semanais	
Servidores não aceitam retroceder no processo	
São José dos Pinhais	Algumas iniciativas de descrever procedimentos
	Colaboradores sendo capacitados constantemente
	Condição de trabalho
	Pouca rotatividade de funcionários concursados
	Preocupação com o cumprimento de metas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

Nos grupos focais realizados nas prefeituras, as discussões sobre identificação das facilidades que existem na busca de uma memória organizacional foram menos produtivas se comparadas a sua importância. Apesar das prefeituras terem níveis diferentes de estrutura e cultura referentes à memória organizacional existem algumas similaridades entre elas, em se tratando de facilidades para a construção de memória organizacional. Para Abecker (1998) a principal função da memória organizacional é aumentar a competitividade da organização e melhorar a forma que ela gerencia seu conhecimento, concentrando na preservação do conhecimento, melhores práticas, banco de dados e lições aprendidas. Por meio das entrevistas foi possível identificar algumas iniciativas particulares de cada prefeitura, com o auxílio do software as citações em comum destacadas foram: existe uma preocupação em registrar; existe harmonia entre os grupos; experiência pessoal dos colaboradores; o mapeamento dos processos está sendo feito; preocupação com o cumprimento de metas; valorização do compartilhamento entre funcionários, conforme a Figura 26 as citações referentes às facilidades encontradas nas prefeituras da região metropolitana de Curitiba para a construção de memória organizacional.

**Figura 26 - Facilidades para Construção da Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana.**

FACILIDADES



Fonte: Elaborada pelo Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

Após utilizar o software para filtrar os resultados das citações referentes às facilidades para a construção de memória organizacional, é possível visualizar somente as citações que estão relacionadas entre prefeituras, ou seja, as que foram citadas em mais de uma prefeitura, expostas na Figura 25. A seguir foram tabuladas somente as citações referentes às facilidades para a construção de memória organizacional, e relacionadas com as citações expostas nos processos de memória organizacional, relação que foi chamada de padronização terminológica conforme ilustra o Quadro 23.

**Quadro 25 – Padronização terminológica entre as citações relacionadas entre Facilidades e Processos de Memória Organizacional**

Citações referentes a Facilidades para a construção de memória organizacional	Citações referentes aos Processos de memória Organizacional
Existe uma preocupação em registrar	Registro físicos digitais; relatórios; sínteses de reuniões
Existe uma harmonia entre grupos	Grupo de trabalho, reuniões entre equipes; conversa informal
Experiência pessoal dos colaboradores	Grupo de trabalho; conversas informais;
Mapeamento dos processos está sendo feita	Manual de procedimento
Preocupação com o comprimento de metas	Projetos
Valorização do compartilhamento entre funcionários	Banco de dados compartilhado; e-mail; intranet, reuniões mensais e entre secretarias; conversas informações, reuniões de equipes

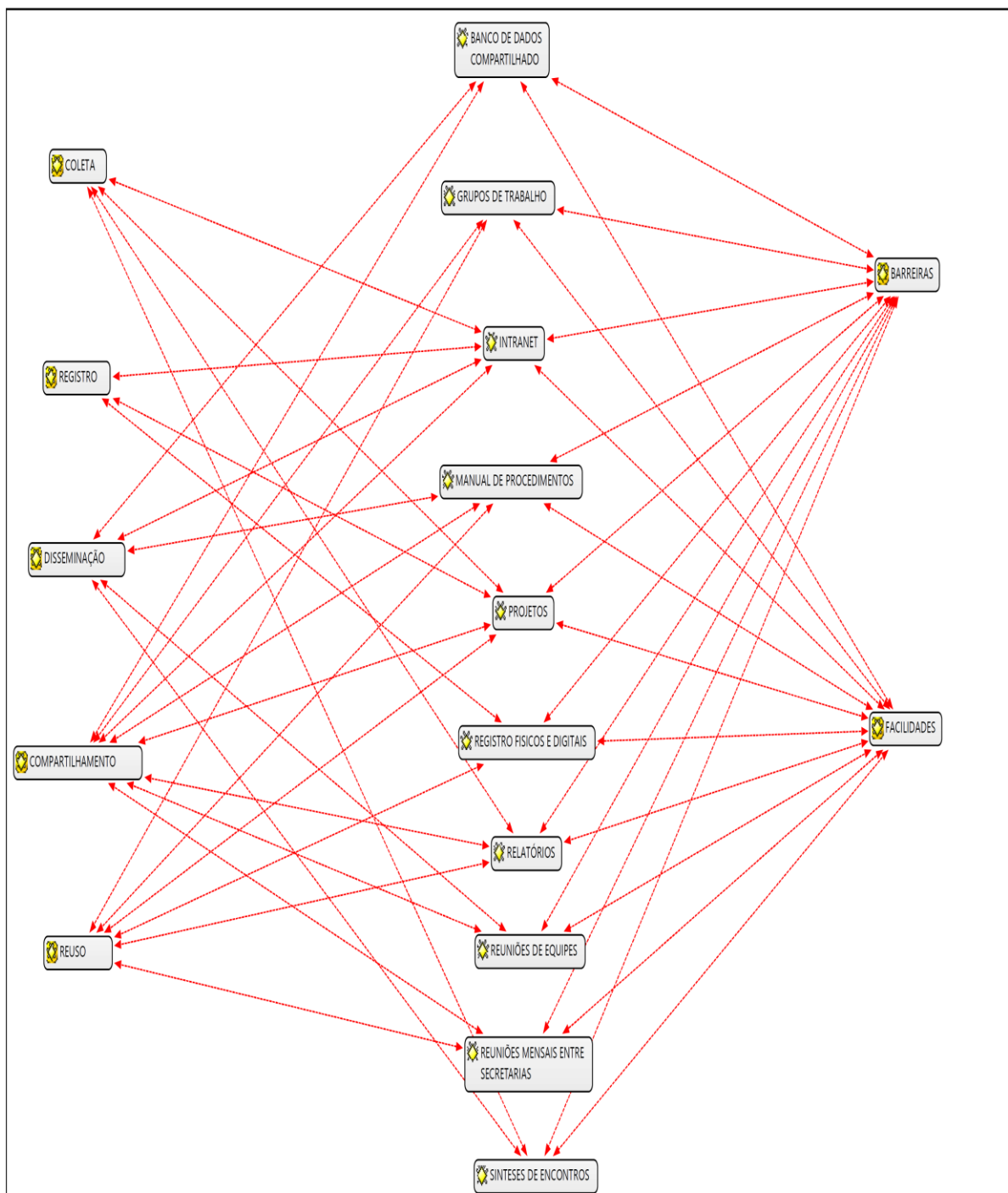
Fonte: Elaborada pelo Autor (2015)

Após o enquadramento das citações em comum entre as prefeituras foi possível visualizar, com o uso do software, a relação entre os processos de memória organizacional (coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso) de acordo com Conklin (2001), e as citações que influenciam diretamente as barreiras e facilidades na construção da memória organizacional. A Figura 27 mostra à direita os processos de memória organizacional, à esquerda as barreiras e facilidades, e no centro as citações relacionadas.



**Figura 27 – Relação entre Processos de Memória Organizacional, Barreiras e Facilidades na construção da Memória Organizacional nas prefeituras da região metropolitana de Curitiba.**

BARREIRAS X FACILIDADES X PROCESSOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

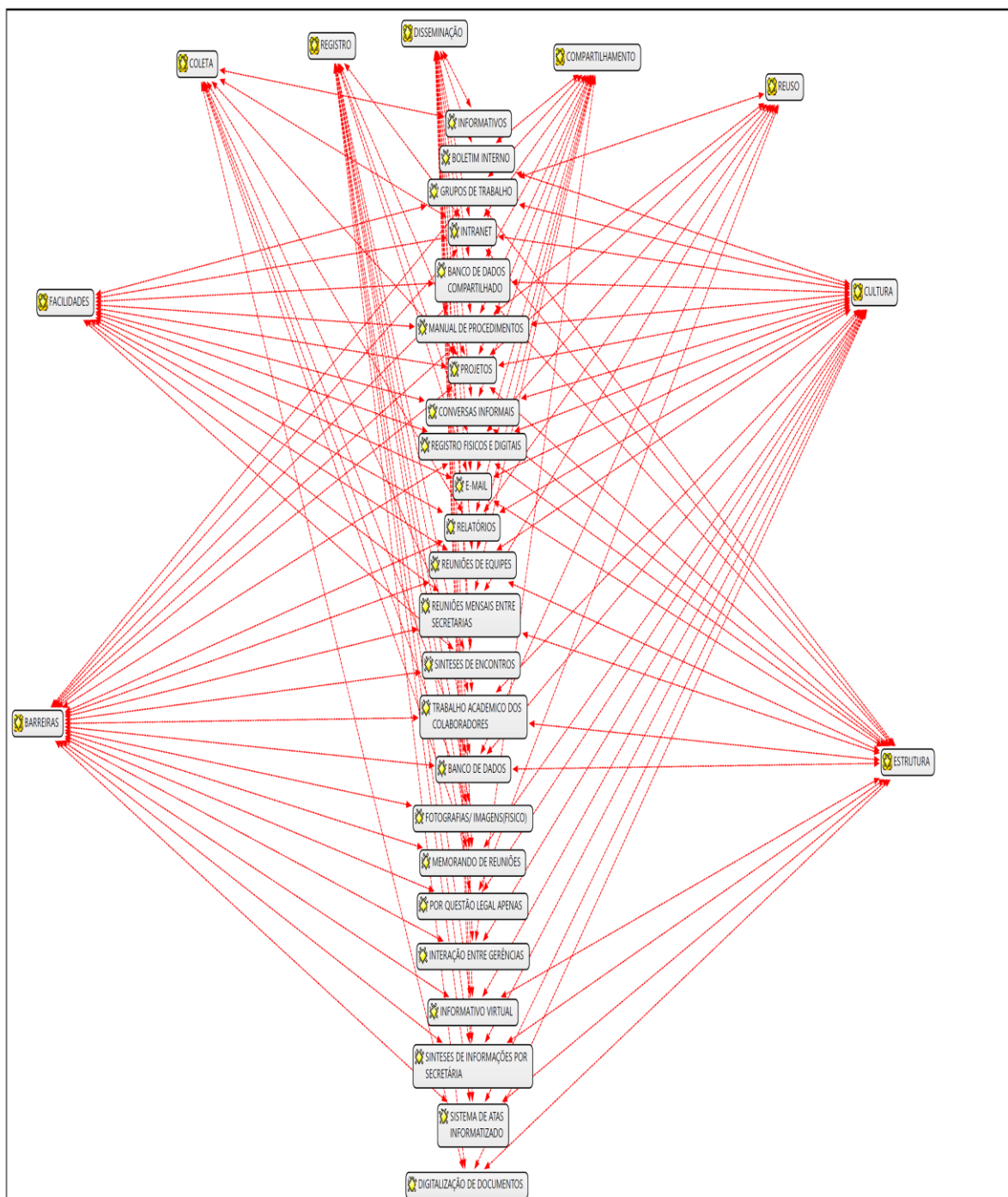


Fonte: Elaborada pelo Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

Ao relacionar as citações em comum entre barreiras e facilidades da construção de memória organizacional com os processos de memória organizacional foram identificadas citações centrais, as quais têm relação com mais de um processo de Conklin (2001) Tratando-se das prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba as citações relacionadas foram: banco de dados compartilhado; grupos de trabalho; intranet; manual de procedimentos; projetos; registros físicos e digitais; relatórios e equipes; reuniões mensais entre secretarias; sínteses de encontros. Abecker (1998) destaca que uma das abordagens básicas para a gestão do conhecimento, que auxilia na transformação de informação em ação está no aumento de competitividade da organização na forma que esta gerencia seu conhecimento, uma dessas formas é utilizar de banco de dados para promover boas práticas. Para O'Toole (1999) nos grupos de trabalho as pessoas compartilham lembranças, existe uma rotina movida por esses grupos; o ambiente físico e a estrutura com regras definidas colaboram com o ambiente organizacional. Os resultados do estudo confirmam as características de memória organizacional indicadas de Abecker (1999), especialmente, banco de dados compartilhado, manual de procedimento, projetos, registros físicos digitais e relatórios. Já o trabalho em equipes, reuniões mensais entre secretarias e sínteses de encontro são elementos que se assemelham aqueles definidos por O'Toole (1999). Desta forma, acredita-se que há um ambiente com iniciativas que podem ser chamadas de memória organizacional, porém ainda muito imaturas. A seguir, apresenta-se a Figura 28 que traz a relação entre os processos de memória organizacional, as barreiras e facilidades na construção da memória organizacional e a existência de estrutura e cultura de memória organizacional.

**Figura 28 – Relação entre Processos de Memória Organizacional, Barreiras, Facilidades, Estrutura e Cultura da Memória Organizacional nas prefeituras da região metropolitana de Curitiba.**

BARREIRAS X FACILIDADES X PROCESSOS X ESTRUTURA X CULTURA



Fonte: Elaborada pelo Autor (2015) com auxílio do software Atlas Ti (2013)

Ao relacionar processos, estrutura, cultura, barreiras e as facilidades de memória organizacional foram identificadas 24 citações em comum entre todas as prefeituras da região metropolitana de Curitiba, sendo elas: Informativos; boletim interno; grupos de trabalho; intranet; banco de dados compartilhado; manual de procedimentos; projetos; conversas informais; registros físicos digitais; e-mail; relatórios; reuniões de equipes; reuniões mensais entre secretarias; sínteses de encontros; trabalhos acadêmicos dos colaboradores; banco de dados; fotografias/Imagens(físicos); memorando de reuniões; por questão legal apenas; interação entre gerências; informativos virtual; sínteses de informações entre secretárias; sistemas de atas informatizados; e digitalização de documentos. As citações relacionadas são um exemplo de como é organizada a memória organizacional nas prefeituras municipais da Região Metropolitana de Curitiba, é possível identificar as iniciativas referentes à memória organizacional, porém a maioria de forma não normatizada, e com pouco apoio dos gestores e colaboradores envolvidos. As poucas iniciativas existentes são realizadas em sua maioria de forma centralizada ou de forma pessoal sem o comprometimento em dar continuidade nas atividades e projetos, ou apenas por força legal nos casos que existem leis impondo a ação.

#### 4.2.8 Identificação das Contribuições de Memória Organizacional nas prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.

Para esta etapa foram relacionadas nove (9) possíveis contribuições embasadas no referencial teórico. Para validar se tais contribuições estavam presentes nas prefeituras estudadas, utilizou-se a análise de conteúdo das entrevistas do grupo focal. foram identificadas 40 citações. No Quadro 26 foram relacionadas as citações com os pressupostos, chegando a um resultado percentual de efetividade dos pressupostos.

Dessa forma é possível observar a existência de pressupostos com maior e menor efetividade, mas todos os nove (9) pressupostos aparecem no estudo o que se pode inferir que contribuem para uma memória organizacional nas Prefeituras

da Região Metropolitana de Curitiba. A seguir no Quadro 26 estão relacionadas as citações e os pressupostos.



Comprometimento - Responsabilidade dos colaboradores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Comunicação institucional - Setor de comunicação que articula projetos	X	X	X			X		X	X	6
Condição de trabalho	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Conscientização	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Criação de grupos informais para realizar ações		X				X				2
Cultura de busca por melhoria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Cultura de integração	X	X				X	X	X	X	6
Cultura em registrar	X		X	X	X	X	X	X	X	8
Cultura forte em compartilhar informações	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Cultura forte em manter a mesma linha de trabalho dinâmica mesmo com a mudança da gestão ou do prefeito	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Escolas de governo que geram decretos e portarias	X		X			X	X	X	X	6
Estrutura de banco de dados direcionadas a Talentos.	X					X	X	X	X	5
Estrutura facilita para sobra de tempo e execução de novos projetos	X						X	X		3
Existe uma estrutura que auxilia na memória organizacional - Ex: Casa da Memória	X		X	X	X	X	X		X	7

Existe uma preocupação em descrever processos	X						X	X		3
Experiência pessoal dos colaboradores	X	X				X	X	X	X	6
Forte investimento em TI - Sistema de Tecnologia da Informação	X						X	X		3
Grupo de pré-aposentadoria (periodicamente)										0
ISO 18091 - Sistemas de Gestão da Qualidade em Prefeituras	X		X	X	X	X	X	X	X	8
Melhoria de sistemas integrados	X					X	X	X	X	5
Segurança nas ações tomadas	X	X				X	X	X	X	6
Os colaboradores se sentem parte dos processos		X	X		X	X			X	5
Transparência nas informações	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Com o comprimento de metas	X		X				X	X	X	5
Preocupação em melhorar a cultura organizacional	X	X	X			X		X	X	6
Preocupação em repassar conhecimento e informação para novos colaboradores		X	X		X	X		X	X	6
Reuniões semanais	X					X	X	X	X	5
Servidores não aceitam retroceder no processo	X		X			X	X	X	X	6
Sistemas de informação continua apesar da troca de prefeitos	X		X	X	X	X	X	X	X	8
Site estruturado	X		X	X	X	X	X	X	X	8



Transição de informação na rotatividade de pessoal	X		X	X	X	X	X	X	X	8
Valorização do conhecimento através dos projetos elaborados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
<b>TOTAL DE CITAÇÕES REFERENTES A CONTRIBUIÇÕES</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>40</b>
<b>PERCENTUAL</b>	<b>83%</b>	<b>53%</b>	<b>63%</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>83%</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor( 2016), com base na pesquisa empírica

Ao analisar os pressupostos foi possível observar as citações que os fundamentam pelas respostas à questão - “Quais são as contribuições da memória organizacional para as prefeituras da região metropolitana de Curitiba?” – foram identificadas as seguintes contribuições: Para o planejamento das atividades organizacionais; e para que tecnologias e metodologias trabalhem de forma conjunta a fim de otimizar a gestão pública municipal; tais pressupostos obtiveram 83% de efetividade em relação as citações, ou seja, das 40 citações referentes as contribuições de memória organizacional 33 foram a respeito de planejamento das atividades organizacionais e o trabalho conjunto de tecnologias/metodologias.

Houve também contribuições menos efetivas, mas que contribuem com memória organizacional para as prefeituras de Curitiba. Essas contribuições são: a preservação de informações e conhecimentos gerados nas prefeituras e a história da prefeitura, momentos positivos e negativos vividos, podendo vir a servir de aprendizado. Estas contribuições obtiveram 48% de efetividade em relação as citações, ou seja das 40 citações identificadas no grupo focal, 19 citações foram referentes a preservação de informações e conhecimento que geram aprendizado organizacional e contribuem para melhoria das atividades e serviços desenvolvidos pelas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo pretendeu analisar as contribuições da Memória Organizacional, na perspectiva da gestão do conhecimento. Para isso realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa nas prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba. As Informações pertencem a seis prefeituras pesquisadas sendo elas dos municípios de Araucária, Campo Largo, Colombo, Curitiba, São José dos Pinhais e Pinhais.

A questão inicial de pesquisa foi: “De que forma a Memória Organizacional, na perspectiva da Gestão do Conhecimento, contribui para o ambiente organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba?”, Diante desse questionamento foi estabelecida a construção dos objetivos, do embasamento teórico- metodológico e do processo analítico.

Para o alcance dos objetivos específicos a) verificar a estrutura e cultura da informação e conhecimento na gestão pública municipal; b) verificar no ambiente organizacional da gestão pública municipal como são utilizados os processos de memória organizacional; c) identificar as barreiras que impedem a Memória Organizacional na Gestão Pública Municipal; d) apontar as contribuições da Memória Organizacional na Gestão Pública Municipal foi realizada uma pesquisa junto à mostra selecionada utilizando-se a técnica de Grupo Focal. As reuniões, para coleta de dados nas prefeituras selecionadas, foram realizadas com as pessoas indicadas pelo facilitador e ocorreram a partir de uma explicação do trabalho e do Roteiro da entrevista. As reuniões foram filmadas e, posteriormente, com o auxílio do software para análise de conteúdo gerou-se os quadros e mapas que compuseram a análise do conteúdo. A partir desses quadros e mapas, foi possível identificar os processos e contribuições destes para as atividades das prefeituras.

Acredita-se que os objetivos traçados foram alcançados uma vez que foi verificada a existência de estrutura e cultura da informação e do conhecimento nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba. Observou-se que apesar de cada prefeitura apresentar características diferentes existem características semelhantes.

Em relação à **Cultura Organizacional** voltada para a informação e conhecimento pode-se concluir que apesar de tímida, a cultura em registrar informações e conhecimento há evidências nos relatos dos participantes enfatizando que “devem ser registradas todas as informações”. O registro não é feito forma sistemática é - desorganizado e centralizado nos departamentos. De nada adianta registrar sem pensar nos demais processos de memória organizacional (Coletar, disseminar, compartilhar e reutilizar), pois informação armazenada de forma não sistematizada poderá ser perdida, duplicada, sem utilidade devido ao registro sem compromisso em reutilizá-lo.

No que se refere à **Estrutura Organizacional** voltada à informação e conhecimento, é reconhecida a importância de tal estrutura dentro das prefeituras, porém a realidade encontrada é pouco favorável. Identificou-se pelas falas dos entrevistados que não há uma estrutura que facilite a memória organizacional. O que existem são iniciativas isoladas como tentativa de estabelecer uma estrutura forte que auxilie na memória organizacional. Na Prefeitura de Pinhais, por exemplo, foi possível identificar inúmeras iniciativas de estruturação para a facilitação da memória organizacional, e que já é possível observar resultados positivos na cultura da organização. De acordo com os entrevistados da Prefeitura de Pinhais, houve inúmeras tentativas de mudança de cultura organizacional, mas somente após iniciativas de melhoramento da estrutura organizacional foi possível que a cultura mudasse de maneira consistente.

No que se refere aos **Processos de Memória Organizacional** e o modo como são utilizados no ambiente organizacional da gestão pública municipal verificou-se, conforme Figura 21, que existem elementos entre os processos que são determinantes para a sua efetividade. Por exemplo, entre os processos de coleta e registro existem as citações referentes à digitalização de documentos e fotografias/imagens/(físicos); entre o registro e à disseminação as citações referentes são a existência de informativos virtuais, sistemas de informação por secretaria, sistemas de atas informatizados, trabalhos acadêmicos dos colaboradores; entre disseminação e compartilhamento é evidente a existência de reuniões de equipes, banco de dados compartilhados, boletim interno, conversas

informais e interação entre gerências; e por fim entre compartilhamento e reuso foram citados os grupos de trabalhos e reuniões mensais entre secretarias. De acordo com Conklin (2001) o processo de memória organizacional ocorre de forma sistemática seguindo a sequência de coleta, registro, a disseminação, em seguida o compartilhamento e por fim o reuso da informação e do conhecimento. Neste sentido, foi possível identificar nas citações que interagem com os processos segundo a sequência de Conklin (2001).

Porém, existem citações que se relacionaram com mais de dois processos de memória organizacional e não seguem a sequência de Conklin (2001) ficando evidentes as seguintes: o memorando de reuniões relacionado à coleta, registro e disseminação, neste poderia ser potencializado o uso de compartilhamento e reuso destas informações e conhecimentos; o banco de dados está relacionado à coleta, registro e reuso das informações, mas poderia ser mais bem explorado no sentido de disseminar e compartilhar as informações e conhecimento; o e-mail está relacionado ao registro, disseminação e compartilhamento, neste poderia ser mais bem explorado coletar as informações e o reuso das informações e conhecimento; relatórios que estão relacionados com coleta, compartilhamento e reuso das informações nestes deve haver uma preocupação com o registro e a disseminação das informações e do conhecimento; e o manual de procedimentos que está relacionado com disseminação, compartilhamento, e reuso das informações, neste também não existe um cuidado com a coleta e o registro dessas informações e conhecimento.

Existem citações que estão relacionadas a quatro processos de memória organizacional, mas são apenas duas citações: a intranet que está relacionada com coleta, registro, disseminação e compartilhamento, mas não está relacionada ao reuso das informações e conhecimento; e os projetos onde estão relacionados à coleta, registro, compartilhamento e reuso, neste ainda é necessário integrar o processo de disseminação das informações e conhecimento. Existem citações que se relacionam com apenas dois processos e fora da sequência lógica de Conklin (2001), sendo essas citações a de sínteses de encontros e informativos que estão

relacionados com coleta e disseminação apenas; e por questão legal apenas registros físicos e digitais.

De acordo com Duncan e Weiss (1979 *apud* MORESI, 2006) a recuperação do conhecimento é relevante para agregar valor aos objetivos da organização. Nas prefeituras pesquisadas, as citações referentes à intranet, memorando de reuniões e-mails, são ferramentas que não são exploradas no processo de reuso das informações e conhecimento, Walsh e Ungson (1991) destacam que a recuperação das informações pode ser automática, porém nas prefeituras pesquisadas não foi observado. Identificar as citações e relacioná-las ao processo de memória organizacional pode potencializar a solução para problemas organizacionais crônicos nas prefeituras pesquisadas.

Foram identificadas como **barreiras** que impedem a efetividade da memória organizacional nas prefeituras pesquisadas: alta rotatividade de funcionários – situação que se repete ocasionada, principalmente, nas mudanças de gestão; desconhecimento na busca de informações – ocasionada devido forte cultura de registrar “apenas por registrar” sem haver preocupação de executar os demais processos de memória organizacional; falta de capacidade na gestão indicada – a grande barreira segundo os entrevistados é a falta de preparo/experiência e de conhecimento técnico dos gestores e secretários de cargos não concursados, ocasionando inúmeros contratempos na rotina de trabalho, retrabalho e desgaste comportamental por parte dos colaboradores concursados; falta de comprometimento – causado pelo desconhecimento de normas ou pela inexistência de tais procedimentos, pelo sentimento de não haver reconhecimento do trabalho realizado, e a gestão indicada que demonstra pouca capacidade de liderança e eficiência em suas ações; falta de normas para assegurar a memória organizacional – não existe normatização, ou seja, leis que obriguem as prefeituras a tomar iniciativas voltadas à memória organizacional; e à falta de compartilhamento entre os funcionários e lideranças políticas – os funcionários e lideranças políticas não compartilham informações e conhecimentos, tornando os processos de gestão muito lentos e de pouca efetividade.

Por meio da análise dos dados coletados nos grupos focais com auxílio do software de análise de conteúdo, e o embasamento teórico de Memória Organizacional e Gestão Pública, foi possível chegar a algumas **contribuições** relacionadas à Memória Organizacional para a gestão pública municipal. Os processos de memória organizacional devem ser de conhecimento de todos os colaboradores, e as atividades devem estar relacionadas com todos os processos, ou a maioria deles, para que sejam eficientes. De nada adianta uma atividade estar relacionada a um processo isolado, a atividade deve interagir com os demais processos de memória organizacional tornando-se assim eficaz diante da organização. Apesar de não existir uma memória organizacional formal efetivada nas prefeituras, os processos foram identificados e demonstram que a memória pode contribuir para efetivação das seguintes ações nas prefeituras pesquisadas: Para o planejamento das atividades organizacionais. Com 83% de efetividade.

1. Para que tecnologias e metodologias trabalhem de forma conjunta a fim de otimizar a gestão pública municipal. Com 83% de efetividade.

2. Para o aprendizado dos colaboradores com conhecimentos atualizados decorrentes da demanda da sociedade. Com 80% de efetividade.

3. Para que a estrutura organizacional seja planejada e organizada de forma que auxilie na estratégica organizacional de cada prefeitura. Com 80% de efetividade.

4. Para criar base de valor para organização a partir da dinâmica do conhecimento registrado, disseminado, compartilhado e reutilizado, gerando retorno imediato para os envolvidos, atualizando o conhecimento individual e coletivo. Com 78% de efetividade.

5. Com a construção da identidade de cada prefeitura. Com 63% de efetividade.

6. Para existência de uma rede informal entre membros das equipes que interagem proporcionando maior iniciativa dos processos de Memória Organizacional. Com 53% de efetividade.

7. Para a preservação da história da prefeitura, momentos positivos e negativos vividos, podendo vir a servir de aprendizado. Com 48% de efetividade.

8. Para a preservação de informações e conhecimentos gerados nas prefeituras. Com 48% de efetividade.

O fato de Memória Organizacional estar identificada e ser de conhecimento comum demonstra a maturidade da organização, preservar as informações e conhecimentos e reutilizá-los com regularidade tende a reverter em ganho de tempo e de qualidade de serviços, sobretudo na Gestão Pública Municipal, o ganho se reverte para os serviços prestados à sociedade.

O estudo, ao identificar as barreiras e facilidades, pode contribuir com as prefeituras pesquisadas para a melhoria dos processos de memória organizacional, os quais facilitam o atendimento das demandas sociais. Para Stein (1995) esse incremento na memória organizacional pode beneficiar a organização de várias maneiras, pois permite a utilização do conhecimento retido como suporte à tomada de decisão e na solução de problemas. No caso das prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba os gestores podem ter como auxílio da memória organizacional a manutenção da direção estratégica, evitar o retrabalho nas atividades e projetos, dar significado ao trabalho realizado individualmente e facilitar o aprendizado organizacional.

Uma organização pública que tenha os processos de memória organizacional bem definidos e normatizados tende a evitar conflito de informações, melhorar a agilidade no atendimento de serviços prestados e evitar o retrabalho, “os colaboradores se sentem parte do processo”, uma cultura positiva - tratando de memória organizacional - colabora o suficiente para sua a efetividade.

Uma gestão pública municipal eficiente está relacionada à capacidade de os envolvidos executarem as atividades de forma estratégica, corroborando assim com um ambiente organizacional interno e externo, proporcionando um melhor atendimento à sociedade. Uma gestão que compreende e tem capacidade de identificar os processos de memória organizacional tem maior facilidade em executar planejamentos estratégicos com eficácia. A efetividade dos processos possibilitará - em um segundo momento - à organização identificar ainda a cultura e estrutura existentes, podendo assim ampliar os estudos observando-se as barreiras e a facilidades para o alcance de uma memória organizacional satisfatória.



Considerando que o estudo não esgota todos os aspectos sobre o tema, recomenda-se a realização de novas pesquisas que possam contribuir ainda mais para a memória organizacional na gestão pública municipal sugere-se como estudos futuros:

1. Aprimorar as questões utilizadas nessa pesquisa para uma análise mais profunda dos processos de memória organizacional.
2. Realizar o mesmo estudo em outras prefeituras brasileiras.
3. Elaborar, a partir deste estudo, um modelo de memória organizacional para organizações públicas, o qual possibilite a normatização que auxilie, preserve e reutilize a memória organizacional na transição de gestores.
4. Realizar estudo específico sobre a valorização da cultura dos processos de memória organizacional

## REFERÊNCIAS

ABECKER, A. et. al. I. Toward a technology for organizational memories. **IEE Intelligent Systems**, Los Alamitos, CA., v. 13, n. 3, p. 40-48, May/Jun., 1998.

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n 10. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília. 1997.

ACKERMAN, M. S.; HALVERSON, C. **Considering an organization's memory**. Proceedings of the 1998 ACM conference on Computer supported cooperative work. Seattle, Washington, United States: ACM: 39-48 p. 1998.

AHLGREN, R. **Software patterns, organizational learning and software process improvement**. 2011. Faculty of Information Technology, University of Jyväskylä. [s.l], 2011.

ALCARÁ, A. R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte. V.14,n n.1,p.170-190, jan/abr. 2009

ALLEN, E.; SEAMAN, C. A. Likert Scales and Data Analyses. **Quality Progress**, 2007. Disponível em: <<http://mail.asq.org/quality-progress/2007/07/statistics/likert-scales-and-data-analyses.html>>. Acesso em: 01 Jul. 2014.

ALMEIDA; M. B.. **Um modelo baseado em ontologias para a representação de memória organizacional**. Tese (Doutorado) – Curso de Pós-graduação em Escola de Ciência da Informação, Departamento de Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, belo Horizonte, 2006.

ALTISSIMO, T. L.. **Cultura Organizacional, Fluxo de Informações e Gestão do Conhecimento: em estudo de caso**. Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Ciência gestão e Tecnologia da Informação. UFSC. Florianópolis. 2009

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ALVARES, L.; BAPTISTA, S.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão do Conhecimento: Categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n.2, p.235-252, jul./dez., 2010.

ALWIS, D.; HLUPIC, V.; RZEVSKI, G. **Designing organizational memory in knowledge intensive companies: a case study.** ago. 2004. Disponível em: <[http://www.km.fhkoeln.de/content/dateien/Publikationem/Rzevski\\_07\\_Organisational\\_Memory\\_KM\\_Book.pdf](http://www.km.fhkoeln.de/content/dateien/Publikationem/Rzevski_07_Organisational_Memory_KM_Book.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2012.

ATLAS TI 7 **User Manual** Copyright ©2013 by ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH, Berlin. All rights reserved. Manual Version: 109.20131230. Updated for program version: 7.1.0

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2010.

BATISTA, F. F. **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal.** Brasília: Ipea, 2004.

BATISTA; F. F. et. al. . **Gestão do Conhecimento na Administração Pública,** Brasília: Ipea, 2005. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1095.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf)> Acesso em 27-10-2014

BATISTA, F. F.. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira:** Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília. Ipea, 2012.

BAUER, W. M .; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BELO HORIZONTE; Prefeitura de. Sala do Estudante: O que é governo. Belo Horizonte. 2015. Disponível em: <[http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=salaestudante&lang=pt\\_BR&pg=5341&tax=14662](http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=salaestudante&lang=pt_BR&pg=5341&tax=14662)> Acesso em 01/06/2015

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

BOWLING, A. **Research methods in health: investigating health and health services.** 2. ed. Maidenhead: Open University Press, 2002.

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Oficinas de planejamento estratégico:** relatório consolidado. Brasília, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm)>. Acessado 27-10-2014<

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Instrumento para a avaliação da gestão pública**. CICLO 2007. Disponível em: <[http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais\\_consulta/0001/Instrumento\\_Avaliacao\\_GESPUBLICA](http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA)>. Acesso em

BRASIL. **Estatuto da Cidade** (Lei Federal nº 10.257/2001) Art. 40. § 1º, § 2º, § 3º, § 4º. Acessado 27-10-2014 <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm)>

BRASIL. Ministério das Cidades. **Plano diretor participativo**: guia para elaboração pelos municípios e cidadãos. CONFEA, 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretária de Planejamento e Investimento Estratégico – SPI. **Relatório de avaliação do Plano Plurianual 2004-2007**: exercício de 2008- ano base 2007. Brasília: MP, 2008.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 367.

CABRERA, A.; CABRERA, E. F. Knowledge-sharing dilemmas. **Organization Studies**, v.23 p. 687-710, 2002.

CARVALHO, A. X. Y et. al. **Dinâmica dos Municípios**. Brasília: Ipea, 2007.

CARVALHO, C. S. **Relações Públicas e a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais**. 2004. 240f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

CARVALHO, L. F. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 57-72, out. 2012.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CHOU, T.; CHANG, P.; CHENG, Y.; TSAI, C. A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability. **Information & Management**, v. 44, p. 408-417, 2007.

COELHO, E. M.. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 55, p. 89-115, 2004. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/247>>. Acesso em: 10. Jan. 2014.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. Florianópolis: UFSC. CAPES: UAB, 2009

COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. **Research methods in education**. London: Routledge Falmer, 1989.

CONKLIN, J. **Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy**. 1997, 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

CORNELY, S. A.. **Subsídios sobre o Planejamento Participativo**. Brasília: MEC, 1980.

COSTA, H. J. F. **A estrutura da memória organizacional: uma nova proposta**. . Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão da Informação) – Programa de Engenharia e Gestão da Informação, Universidade do Minho, Lisboa, 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Pense fora do quadrado: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

EUZENAT, J. **Corporate memory through cooperative creation of knowledge bases and hyper-documents**. In: PROCEEDINGS ON KNOWLEDGE ACQUISITION FOR KNOWLEDGE-BASED SYSTEMS WORKSHOP, 1996. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=BB3CA2B00F95ECF31BED8CE87E08D0F4?doi=10.1.1.31.664&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 10/06/2015.

FESTINGER, L.; KATZ, D. **A pesquisa na psicologia social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

FIEDLER, M.; WELPE, I. How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory, **Organization Studies**, v. 31, n. 4, p. 381-407, 2010.

FIGUEIREDO, R.; LAMOUNIER, B. **As cidades que dão certo: experiências inovadoras na administração pública brasileira**. Brasília: MH Comunicação, 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico de uma indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, A. M. E.. Comunicação e Mudança organizacional. **Revista da Biblioteconomia & Comunicação**, Porto Alegre v. 3, p. 59-66. Jan./dez. , 1988.

GALBRAITH, Jay R. Projetando a organização inovadora. In: STARKEY, Ken (Ed.). **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. p. 190- 218.

GIACOMINI, C.H. et al. **Da carreira tradicional à gestão por competências: caminhos da transição**. Monografia de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial. PUC-PR, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GRIFFIN, Ricky W. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

GUERRERO; L. A.; PINO, J.. Understanding Organizational Memory. In: International Conference of the Chilean Computer Science Society (SCCC), 1., 2001. Punta arenas, Chile, **Proceedings...** Chile: IEEE C's Press, 2001.p.124-132.

HAIR JR. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HANSEN, M. T., NOHRIA, N., TIERNEY, T., What's your strategy for managing knowledge?, **Harvard Business Review**, Março-Abril, 1999

HANSEN, M. T., von OETINGER, B., Introducing T-Shaped Managers: Knowledge Management's next generation. **Harvard Business Review**, Março, 2001

HATAMI, A.; GALLIERS, R. D.; HUANG, J. Exploring the impacts of knowledge (re) use and organizational memory on the effectiveness of strategic decisions: a longitudinal case study. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 36., Hawai, 2003. **Proceedings...** Hawai, 2003.

HOOF, B. V. D., & Ridder, J. A. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment. **Journal of Knowledge Management**, v.8, n.6 p. 117-130, 2004.

IPEA. **Eixos temáticos do Ipea**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/catedras/eixos\\_tematicos.html](http://www.ipea.gov.br/catedras/eixos_tematicos.html)>. Acessado em: 10 dez. 2011.

JENNEX, M. E.; OLFMAN, L. Organizational memory. In: HOLSAPPLE, C. W. **Handbook on knowledge management**. Springer, 2003. p. 207-234.

KILMANN, R. Desenhando Organizações Colaterais. In: Starkey, K (org). **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo, Futura. 1997

KRAINER, J. A. **Gestão do Conhecimento em empresas de Construção Civil no Município de Curitiba e Região Metropolitana**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e tecnologia da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. 2013

KREPS, G. L. La comunicación en las organizaciones. 2. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Ibero Americana, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas. Amostragens e técnicas de pesquisa. Elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA, P. R.. **Compartilhamento da Informação e do Conhecimento da Diretoria de Apoio Logístico da Política militar do Paraná**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação. UEL. Londrina. 2011.

LIMA, P. C. A.. **Políticas Publicas de Gestão do Conhecimento como Estratégia de Integração com a Sociedade**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, 2010.

LIN, G. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

MAFFESOLI, M. A comunicação sem fim: teoria pós-moderna da comunicação. In: MARTINS, F. M.; SILVA, J. M. (Orgs.). **A genealogia do virtual**: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário. Porto Alegre: Sulina, 2004

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2004.

MCDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. California **Management Review**, v.41, n.4 p. 103-117, Summer 1999...

MICROSOFT. **Excel functions by category**. Microsoft Excel, 2010. Disponível em: <<http://office.microsoft.com/en-001/excel-help/excel-functions-by-category-HP010342656.aspx>>. Acesso em: 20 Jul. 2014

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Ciência Tecnologia e Ensino Superior. **Minas avança na Economia do Conhecimento**: Inovação uma face do estado para resultado. Belo Horizonte. 2010

MINAS GERAIS. Secretária de Estado e Planejamento. **Política Estadual de Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/publicacoes/planos-e-politicas-organizacionais/946-politica-estadual-de-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 01/12/2014

MINIOLI, C. S. **Memória Organizacional no Espaço Escolar**: percepção das práticas pedagógicas nas escolas públicas do estado do Paraná – NRE – Área Metropolitana Norte de Curitiba. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Ciência Gestão e Tecnologia da Informação), 2011

MIRANDA, M. M. S.; MORESI, E. A. D. A Gestão do Conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da primeira região. *JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 7, n. 2, p. 409-432, 2010.

MISRA, D. **Ten guiding principles for knowledge management in e-government in developing countries**. 2007 .

MORAES, A. **Direito Constitucional Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORESI, E. A. D. Perspectivas de pesquisa em inteligência organizacional. In: CONGRESSO IBEROAMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, **Anais...** 2006. Disponível em: <[HTTP://www.gecic.com.br/artigos.asp?07](http://www.gecic.com.br/artigos.asp?07)>. Acesso em: 24 nov. 2012.

NAKAYAMA, M. K. A leitura da cultura organizacional. **Perspectiva Econômica**, Unisinos, v. 28. n. 87. Out. /dez,: 1994.

NILAKANTA, S.; MILLER, L. L.; ZHU, D. Organizational memory management: technological and research issues. **Journal of Database Management**, v. 17, n. 1, p. 85-94, jan. /mar. 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. MISTÉRIO DA INDÚSTRIA DO CANADÁ. **Measuring Knowledge management in the business sector. First steps**. Paris, OECD, 2003.

OLIVEIRA, M. et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM<sup>3</sup>. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 10, n. 4, out. 2011. Disponível em <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v10n4/v10n4a03.pdf> >. Acesso em 10/06/2015



OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1998.

OSÓRIO, V. L. **A utilização do Balanced Scorecard no Aperfeiçoamento da Administração Pública Gerencial** – Estudo de Caso de uma Autarquia Municipal. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2003.

O'TOOLE, P. **The role of organizational memory in organizational learning**: a case study, 1999. Disponível em:  
<<http://www.aare.edu.au/data/publications/1999/oto99286.pdf>> Acesso em: 10.ago. 2015.

OZDEMIR, S. To err is human, buy to persist is diabolical: loss of organizational memory and e-learning project. **Computer & Education**, v. 55, p. 101-108, 2010. pdf> Acessado em: 10 dez. 2007.

PEREIRA, M. O. F. **Contribuições dos processos de Memória organizacional para o Fundo Setorial CT-INFRA na UFPR**. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Ciência Gestão e Tecnologia da Informação), 2013.

PEREZ-SOLTERO, A. **Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de internet**. 1997. Disertación (Maestría en Ciencias especialidad em Tecnología Informática) – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, 1997.

PERROTTI, E.. **Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento**. Dissertação do Departamento de Administração da Escola de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2004.

PFEIFFER, P. **PEM revisitado**: Como Balanced Scorecard e Gerenciamento de Projetos podem aperfeiçoar o Planejamento Estratégico Municipal. Metodologia Participativa: uma introdução de 29 instrumentos. Markus Brose (organizador) – 2. ed. Porto Alegre: Tomo Editora, 2010.

PIMENTA, C. C.A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 173-199, 1998.

PIRES, D.; LOPES, J.; VALLS, V. M.. Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para a Vantagem competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 48-70, jan./jun.,2013.

PISA, P. O que é o Google Drive e como usar? TechTudo, 2012. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/04/o-que-e-google-drive-e-como-usar.html>>. Acesso em: 10/06/2015.

POLLITT, Christopher. Institutional amnesia: a paradox of the “information age”? **Prometheus**, v. 18, n.1, p.5-16, May, 2000.

PROBST, G.; RAUB S.; ROMHAR, K. **Gestão do Conhecimento**: Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUANDT, C. Impactos da implantação do processo de Gestão do Conhecimento na estruturação dos sistemas de informações empresariais. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT / DOCUMENT MANAGEMENT, Curitiba, 2001. **Proceedings**... Curitiba: PUCPR/ CITS, 2001.

RAMANIGOPAL, C. Knowledge Management Strategies for Successful Implementation in Aerospace Industry. **Advances In Management**, v. 5, p. 12, 2012. Disponível em: <[http://www.managein.net/pdf\\_Articles/December\\_2012/17-21=Article%203.pdf](http://www.managein.net/pdf_Articles/December_2012/17-21=Article%203.pdf)>. Acesso em: 11 jul., 2013.

RAMOS, I.; M. Y. SANTOS. Data mining no suporte à construção de conhecimento organizacional. In: CONFERÊNCIA DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 15, **Anais**....Porto, 2006. A. P. d. S. d. Informação. Porto: 2006 .

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos do curso de graduação e pós-graduação. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

REZENDE, D.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

REZENDE, D. A.. **Planejamento Estratégico Municipal**: Projeto de Planejamento e de Política Pública de um Município Brasileiro. IPEA – Planejamento e Política Pública. Ed.32. 2009. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/issue/view/1>>. Acesso em 27/10/2014

ROSSETTI, A.et. al. Organização baseada no conhecimento: novas estrutura, estratégias e redes de relacionamento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. ,2008.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SANDRO, S. S. J. et al. Valorização do capital humano como fator de retenção de talentos. **Revista Negócios em Projecção**, v. 2, n. 1, p. 27-41, 2011.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: [01/05/2015].

SANTOS, J. L. S.; URIONA-MALDONADO, M. M.; SANTOS, R. N. M. dos. Mapeamento das publicações acadêmico-científicas sobre memória organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, XXXV, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

SATO, K. A. S. **Criação e Compartilhamento de conhecimento**: o caso do projeto perfis profissionais para o futuro da indústria. Dissertação de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2010. Curitiba.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 3. ed. Pearson Education Limited, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey: Bass, 1989.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração; Pública – IMAP, .2008

SILVA JUNIOR, N. A.; LEAL, P. R. G.; SHIGUNOV, T. O cadastro técnico como ferramenta para a gestão urbana. COBRAC 2004 · Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário. **Anais...** UFSC Florianópolis · 10 a 14 de Outubro 2004.

SILVA, A.; RIBEIRO, J. A.; RODRIGUES, L. A.. **Sistemas de Informação na Administração Pública**. 1.ed., Rio de Janeiro: Revan.. 2004

SILVA, R. O.. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,. 2001.

SILVA, V. L. M. **Cultura e Informação**: Um estudo da Rede de Bibliotecas Populares da Cidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (IBICT – UFRJ/ECO). Rio de Janeiro. 2004.

SPILLER, A.; PONTES, C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 25, p. 96-108, 2007.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEIN, E. W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v. 15, n. 2, p. 17-32, 1995.

STENMARK, D. Leveraging tacit organizational knowledge. **Journal of Management Information Systems**, v. 17, n. 3, p. 9-24, 2001.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, F. R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia**. 2003. 482 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003.

TELLES; T., KARAWAJCZYK; T.C., BORGES; M. L. Memória Organizacional: Construção Conceitual numa abordagem Teórica- Metodológica. **VVII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Gramado. 2014.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, J. C. C.; ANGELONI, T. **Understanding the difference between information management and knowledge management**. Nancy: International Association For Management Of Technology – IAMOT, 2003.

TERRA, J.C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais**. Terra fórum consultores. 2007. Disponível em: [http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/GC\\_-\\_7\\_Dimens%C3%B5es\\_e\\_100\\_pr%C3%A1ticas\\_gerenciais.pdf](http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/GC_-_7_Dimens%C3%B5es_e_100_pr%C3%A1ticas_gerenciais.pdf) > Acesso em: 27-10-2014

TSENG, Y. C. **European guide to good practice in knowledge management – part 1: knowledge management framework**, 2004.

VAINER, A.; ALBUQUERQUE, J.; GERSON, S. **Manual de Elaboração: o passo a passo da Elaboração do PPA para municípios**. 2. ed. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. 2005. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/090205\\_manual\\_elaboracao\\_PPA\\_municipios.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/090205_manual_elaboracao_PPA_municipios.pdf)> Acesso 27-10-2014

VASCONCELOS, J. A. B. et al. Reasoning in corporate memory systems: a case study of group competencies. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON THE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL AND CORPORATE KNOWLEDGE, 8., 2001. **Proceedings...** Université de Technologie de Compiègne, França: out. 2001.

VASCONCELOS, J.; KIMBLE, C.; ROCHA, A. Ontologies and the dynamics of organizational environments: an example of a group memory system for the management of group competencies. In: I-KNOW 2003, 2003. **Proceedings...** 2003.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K., NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Campus, Rio de Janeiro, 2001.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of management. Review**, v. 16. n. 1, p. 57-91, 1991.

WIIG, K. M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. Texas: Knowledge Research Institute, Inc. Arlington,. 1999.

WIJNHOFEN, F. Designing organizational memories: concept and method. **Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce**, Mahwah, v. 8, n. 1, p. 29-55, 1998.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Brasília: UnB, 2004.

WOSNIAK, F. L. Compartilhamento Do Conhecimento - Estratégias, Desafios E Perspectivas: A Experiência Da Prefeitura Municipal De Curitiba. **Anais do CONSAD**, Brasília, 2008.

ZWASS, V. Actualizing organizational memory with information systems. **Information Systems Research**, v. 6, n. 2, p. 85-117, 1995.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO – GRUPO FOCAL

Esta pesquisa destina-se a coleta de dados para a dissertação de mestrado do aluno Jean Francisco Bernardino do Programa de Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da UFPR, tendo como objeto de pesquisa a Memória Organizacional na Gestão Pública Municipal.

**OBJETIVO PRINCIPAL:** Compreender a dinâmica da Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento nas prefeituras da região metropolitana de Curitiba.

**ESTRUTURA:** Moderador: Jean Francisco Bernardino; Observador: Helena de Fátima Nunes; Grupo: Colaboradores da Prefeitura; Tempo: 1:30 Estrutura física: 1 sala em boas condições, 2 gravadores (ou 1 filmadora)

**ETAPA INICIAL:** 10 MINUTOS

**OBJETIVO:** introduzir a temática, quebrar o gelo e captar as percepções dos participantes.

Para melhor compreensão do processo da Memória Organizacional, a seguir as definições de acordo com Conkilyn (2001):

#### PROCESSOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

**COLETA:** é o processo que captura, busca ou recolhe informações e conhecimentos para auxiliar na execução dos projetos.

**REGISTRO:** é o processo que documenta, armazena informações e conhecimentos para auxiliar na execução dos projetos.

**DISSEMINAÇÃO:** é o processo que divulga ou transmite informações e conhecimentos para auxiliar na execução dos projetos.

**COMPARTILHAMENTO:** é o processo de partilha e distribuição de informações e conhecimentos para auxiliar na execução dos projetos.

**REUSO:** é o processo que reutiliza informações e conhecimentos de projetos armazenados na memória da organização para auxiliar na execução de novos projetos.

**QUESTÕES INICIAIS:** Qual a sua expectativa sobre a reunião? Quais assuntos você acredita que serão abordados? Você tem em mente algum tópico que considera importante ser discutido quando se trata de Memória Organizacional como pratica de Gestão do Conhecimento na Gestão Pública Municipal?

### **ETAPA 1: COLETA; ORGANIZAÇÃO E REGISTO**

COLETA:

1. Como são coletadas e registradas as experiências relatadas em conversas, reuniões das equipes?

ORGANIZAÇÃO/ REGISTRO

2. Como são registrados e organizados os conhecimentos das equipes?

3. Existe um ambiente virtual para o registro das informações e conhecimentos?

4. Como os conhecimentos retirados da experiência da equipe envolvida têm sido utilizados no sentido de atualizar e/ou melhorar o desempenho das atividades diárias?

### **ETAPA 2: DISSEMINAÇÃO**

DISSEMINAÇÃO:

5. Como ocorre o repasse de informações entre equipes nas atividades diárias?

6. Existe um ambiente virtual para a disseminação das informações e conhecimentos?

7. É disseminada de maneira sistemática a política e a estratégia de Gestão do Conhecimento para os servidores da organização? De que forma?

DISSEMINAÇÃO/REUSO

8. Como as informações obtidas no decorrer da execução dos projetos descritos no plano estratégico municipal e os resultados parciais são disponibilizadas para todos os envolvidos no processo?

### **ETAPA 3: COMPARTILHAMENTO; REUSO**

#### **COMPARTILHAMENTO**

9. De que forma é realizada, pela equipe envolvida, a troca de experiências que deram resultados nas atividades diárias?

10. Existe um ambiente virtual para o compartilhamento das informações e conhecimentos resultantes dos projetos? Qual?

#### **REUSO**

11. Indique dificuldades e facilidades encontradas na busca de informações das atividades diárias.

12. De que forma o compartilhamento e reuso da informação contribuem para execução do plano estratégico municipal?

13. Quais melhorias que a Memória Organizacional relacionada à Gestão Pública Municipal traz ao serviço público oferecidos à sociedade?

### **QUESTÕES FINAIS – 10 MINUTOS**

**OBJETIVO:** Fazer uma avaliação geral da dinâmica

**QUESTÕES FINAIS:** Qual a sua impressão final da reunião? Você acredita faltou abordar algum assunto?



## APÊNDICE B

### EXEMPLO DE CONVITE AOS COLABORADORES.

Data: \_\_\_\_\_

Prezado (a) \_\_\_\_\_

Com grande orgulho que viemos comunica-lo que a Prefeitura de \_\_\_\_\_ foi recentemente tomada como objeto de estudo em uma dissertação de mestrado na UFPR (Universidade Federal do Paraná).

A dissertação encontra-se em desenvolvimento, onde estão sendo coletados dados para validação da pesquisa.

Assim dentro do exposto, é com grande satisfação que viemos convida-lo a participar de uma entrevista de grupo focal, estratégia escolhida pelo pesquisador, para esta fase de coleta de dados.

O resultado da pesquisa acadêmica contribuirá para diagnosticarmos as expectativas e necessidades da prefeitura e deverá embasar planejamentos de futuras ações para o município.

O grupo focal deverá ser composto entre 8 e 10 integrantes, com representatividade, sendo: os colaboradores mais experientes e antigos(tempo de organização) de cada prefeitura; que tenham participado diretamente de alguma forma dos planos estratégicos da prefeitura; que sejam de carreira (concursados).

Esperamos poder contar com a vossa presença permitindo agregar informações consistentes que corroborem com o sucesso da referida dissertação.

Estamos a disposição para maiores esclarecimentos e no aguardo de vossa resposta.

Atenciosamente

Jean Francisco Bernardino

Data: 04 de Setembro de 2015

Horário: 14h

Das 14h às 15h 30min Grupo Focal

Local: Sala de eventos Prefeitura de \_\_\_\_\_

Favor confirmar participação respondendo o referido e-mail ou pelo telefone (42)9930 0733

“Todos os participantes receberam um brinde especial”