

## Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba

### Organizational Memory Process in the City Halls in the Metropolitan Region of Curitiba

Jean Francisco Bernardino<sup>a\*</sup>; Helena de Fátima Nunes Silva<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Tecnologia da Informação. PR, Brasil.

<sup>b</sup>Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. PR, Brasil.

\*E-mail: [jean.f.bernardino@gmail.com](mailto:jean.f.bernardino@gmail.com)

---

#### Resumo

O artigo analisa os processos de memória organizacional que auxiliam na gestão pública municipal na Região Metropolitana de Curitiba. A pesquisa tem abordagem 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 de seis prefeituras pesquisadas. Utiliza a análise de conteúdo, a partir de categorias preestabelecidas, com apoio do Software Atlas Ti, para análise dos dados da pesquisa. Identifica a similaridade em ações utilizadas, de forma não sistematizada, pelas prefeituras, em alguns processos de memória organizacional como prática de gestão de conhecimento. Os resultados apontam que os processos de memória organizacional, na gestão pública municipal, têm como tendência o registro de informações, mas não há padronização, sistematização e estrutura formal que facilite o compartilhamento para o reuso das informações. Existe falta de continuidade nos trabalhos e comprometimento em efetivar os processos de Memória Organizacional como o registro, a disseminação e o compartilhamento. 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

*The article analyzes the organizational memory processes that help in the municipal public management in the Metropolitan Region of Curitiba. The research has a qualitative approach of applied and descriptive nature. It uses for data collection the Focal Group, carried out with a sample composed by older servers involved with activities or strategic projects of six surveyed city halls. It uses the content analysis, from pre-established categories, with the support of Atlas Ti Software, to analyze the research data. It identifies the similarity in actions used, in a non-systematized way, by the city halls, in some organizational memory processes as a practice of knowledge management. The results show that the organizational memory processes in municipal public management tend to record information, but there are no standardization, systematization and formal structure that facilitates sharing for the information reuse. There is a lack of continuity in the work and commitment to make organizational memory processes such as registration, dissemination and sharing. It is concluded that the few existing initiatives are mostly carried out in a centralized or personal way without the commitment to continue activities and projects, or only by legal force in cases where there are laws imposing action.*

**Keywords:** Knowledge Management. Organizational Memory. Municipal Public Management. Information Sharing and Reusing

---

#### 1 Introdução

A gestão dos recursos de informação e de conhecimento possibilita às organizações de qualquer natureza, qualidade aos produtos e serviços, aprendizagem e aperfeiçoamento de seus processos internos, transparência nos resultados e investimento em seu capital intelectual, de forma que este contribua para uma memória organizacional, visando demandas econômicas e sociais e contribuindo para um ambiente organizacional saudável e produtivo.

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 da memória organizacional repassada 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.

Para Rezende e Castor (2005), 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 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 estruturada e 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 que possibilite a retenção, o registro, a

disseminação, o compartilhamento e o reuso das informações e conhecimentos.

A gestão dos processos da memória organizacional se constitui em desafio à gestão municipal, que necessita trabalhar para romper barreiras, especialmente, culturais e estruturais que dificultam a socialização do conhecimento dos colaboradores. Além das barreiras culturais e estruturais, há dificuldades em manter o fluxo de conhecimento e informações para que o conhecimento organizacional possa ser utilizado, de forma estratégica, para alcançar resultados que permitam a eficiência e eficácia da administração pública municipal na otimização do uso de recursos públicos em seus processos e prestação de serviços à população. Acredita-se que a gestão do conhecimento, especialmente, a memória organizacional possibilita a melhoria no uso dos recursos, no reuso de informações e conhecimentos estratégicos, que atendam às exigências legais e sociais.

No que se refere às exigências legais, a Constituição Federal de 1988 trouxe importantes alterações para o governo municipal. Os municípios passaram a 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.

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, de adquirir, e de disseminar o conhecimento aos novos líderes e servidores nomeados é um desafio a ser superado a cada gestão. Neste sentido, a memória organizacional é um diferencial para o processo administrativo, pois é responsável pela redução do retrabalho e possibilita a reutilização de informações e conhecimentos previamente adquiridos, tendo a possibilidade de reelaborar dados existentes em repositórios informacionais, sejam eles sistemas ou arquivos, atribuindo assim novo sentido aos registros armazenados, potencializando novos projetos governamentais (NASCIMENTO; VITORINO, 2017).

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).

Assim, 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; OLDFMAN, 2003).

Desta forma, este estudo tem como objetivo analisar 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. A pesquisa se justifica pelo fato de não se perceber, claramente, a existência de Memória Organizacional estruturada na administração pública. Embora existam fatores que dificultem a pesquisa, como, por exemplo, a burocracia, a estrutura e a cultura 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.

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

## 2 Material e Métodos

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 da Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba. A opção pela abordagem qualitativa se caracteriza pela necessidade de investigar, detalhadamente, as formas de coleta, de registro, de disseminação, de utilização, de compartilhamento e reutilização do conhecimento. .

A partir do problema de pesquisa identificado: “Como são utilizados os processos de Memória Organizacional, na perspectiva da gestão do conhecimento, nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba? ”; também foi identificado como característica de pesquisa a forma descritiva, qualitativa e aplicada

Com base na classificação de Gil (2002), os procedimentos técnicos utilizados foram: a revisão bibliográfica e o grupo focal.

A revisão bibliográfica foi 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), em que 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 e Castor (2012) e Batista (2004, 2012).

Grupo focal permite aos participantes exporem, de forma aberta e detalhada, seus pontos de vista, sendo 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; GASKELL, 2002).

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 por seis 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 os municípios com esse porte têm influência econômica e social para a Região Metropolitana. Além disso, acredita-se que esses municípios adotam 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, consequentemente, auxiliam na efetividade dos projetos e ações estratégicas municipais.

O estudo realizado sobre a Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba - PR teve participantes para compor o grupo focal de cada uma das prefeituras, os colaboradores mais experientes e concursados de carreira, envolvidos com o planejamento estratégico nas secretarias municipais. 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.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista com grupo focal em cada uma das prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba, com a amostra selecionada. Em seis prefeituras, foram realizadas reuniões com 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 tivessem participado, diretamente, de alguma forma dos planos estratégicos da prefeitura;
- c. Os colaboradores de carreira (concurados);
- d. Os colaboradores deveriam ter interesse nos temas: "Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional na Gestão Pública".

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, consequentemente,

nem todos os elementos têm chance de serem selecionados para a amostra (HAIR *et al.*, 2005).

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. Os participantes da pesquisa, no Grupo Focal representam 29% do total de secretarias dos municípios da Região Metropolitana de Curitiba. Houve 100% da amostra selecionada das seis prefeituras.

Os participantes do Grupo Focal tinham 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 vinte secretarias ou órgãos similares. Neste estudo, a média de representações de secretarias e órgãos foi de cinco participantes, cabe ressaltar, que não houve representantes do mesmo setor, para cada nove representantes, sete tinham cargos diferentes, comprovando a heterogeneidade do grupo focal.

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.

O instrumento de coleta de dados avaliou a percepção de cada respondente participante do Grupo Focal quanto aos processos de coleta, de registro, de disseminação, de compartilhamento e reuso de informações e conhecimento, para o auxílio da Memória Organizacional nas prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba. Pela organização de citações foi possível perceber como ocorrem os processos da Memória Organizacional nas prefeituras, de acordo com os grupos.

As reuniões foram filmadas, transcritas em Word e planilhadas em Excel. Posteriormente, com o auxílio do software Atlas Ti foram gerados mapas, que compuseram a análise do conteúdo.

A coleta de dados empíricos foi realizada a partir de um Roteiro para Entrevista. 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 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). Para nortear o grupo focal foi elaborado roteiro semiestruturado. O roteiro teve como

objetivo guiar o tema, permitindo ao informante uma margem de mobilidade dentro da estrutura, 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, apresenta

esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal. O Quadro 1 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 1-** 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	Como são coletadas e registradas as experiências relatadas em conversas, reuniões das equipes?	X	X				X	X	X	X
P2	Como são registrados e organizados os conhecimentos das equipes?		X				X	X	X	X
P3	Existe um ambiente virtual para o registro das informações e conhecimentos?		X						X	
P4	Como os conhecimentos retirados da experiência da equipe envolvida têm sido utilizados no sentido de atualizar e/ou melhorar o desempenho das atividades diárias?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P5	Como ocorre o repasse de informações entre as equipes nas atividades diárias?			X	X		X	X	X	X
P6	Existe um ambiente virtual para a disseminação das informações e conhecimentos?			X					X	
P7	Existe de maneira sistemática uma política ou estratégia de Gestão do Conhecimento para os servidores da organização? De que forma?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P8	Como as informações obtidas e os resultados parciais são disponibilizados para todos os envolvidos nos processos?			X	X	X	X	X	X	X
P9	De que forma é realizada, pela equipe, a troca de experiências que deram resultados nas atividades diárias?				X	X	X	X	X	X
P10	Existe um ambiente virtual para o compartilhamento das informações e conhecimentos? Qual?				X	X			X	
P11	Indique dificuldades e facilidades encontradas na busca de informações das atividades diárias.					X	X	X	X	X
P12	De que forma o compartilhamento e reuso da informação contribuem com as atividades diárias na prefeitura municipal?					X	X	X	X	X
P13	Quais melhorias que a Memória Organizacional relacionada à Gestão Pública Municipal traz ao serviço público oferecidos à sociedade?	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: Dados da pesquisa.

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, Ackerman e Halverson (1998) podendo focar no reuso para solução de problemas, Abecker (1998) com o foco em compartilhamento, quando ocorre 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: local e tempo de trabalho e as atividades relacionadas aos planos estratégicos e gestão do conhecimento.

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. Na sequência, foi solicitada, por escrito, a autorização para a filmagem da reunião; filmagem que 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.

### 3 Resultados e Discussão

A memória organizacional é entendida por Euzenat (1996) como: “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.”

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.

A 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 (CONKLIN, 2001).

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

A Organização, Acumulação, Preservação ou 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.

O 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 (CONKLIN, 1997).

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 essa atividade não estiver

incorporada 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).

Ventura e Nassif (2016) perceberam-se que a organização se preocupa em criar um contexto que favoreça o compartilhamento, e busca incentivar o trabalho em equipe e o desenvolvimento de relacionamentos por meio de reuniões, meios digitais (Intranet), treinamento e confraternizações, procurando melhorar as relações interpessoais.

Nonaka e Takeuchi (1997) relacionam o compartilhamento como a base para o processo de criação de novos conhecimentos. Para tal, percebe-se a necessidade de substituir as práticas gerenciais convencionais ainda fortemente presentes nas organizações por novas metodologias, que mobilizem e estimulem a participação de seus colaboradores.

Nascimento e Vitorino (2017) colocam que a memória organizacional consiste no valor que os indivíduos atribuem aos dados, informação e conhecimento, do ponto de vista do uso desses conteúdos para a gestão, auxiliando no processo decisório, já que estes possibilitam o embasamento de ações tomadas no presente, a partir da utilização das informações retrospectivas.

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

A Memória Organizacional para Walsh e Ungson (1991) é mencionada como informações arquivadas, que remetem à história da organização, sendo lembradas e utilizadas no futuro. 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 se alinha 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.

Cabe ressaltar ainda, que a Gestão Pública tem 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), quando 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.

Assim, este estudo pretendeu analisar os processos de Memória Organizacional, de acordo com Conklin (2001), na perspectiva da gestão do conhecimento. Para isso foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa nas prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba. As Informações se referem a seis prefeituras pesquisadas, sendo elas dos municípios de Araucária, Campo Largo, Colombo, Curitiba, São José dos Pinhais e Pinhais.

A partir dos quadros e mapas, foi possível identificar as atividades das prefeituras relacionadas aos processos de memória.

No que se refere aos Processos de Memória Organizacional e o modo como são utilizados no ambiente organizacional da gestão pública municipal verificou-se, 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 a disseminação as citações se referem à 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 as atividades referentes aos processos de memória ocorrem na mesma sequência do modelo 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 relacionadas à coleta, ao 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, ao registro e reuso das informações, mas poderia ser mais bem explorado no sentido de disseminar e compartilhar as informações e conhecimentos; 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 duas citações que estão relacionadas a quatro processos de memória organizacional: a intranet que está relacionada com coleta, registro, disseminação e compartilhamento, mas não está relacionada ao reuso das informações e conhecimento; e os projetos que estão relacionados à coleta, ao registro, ao 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 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 isso 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.

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.

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.

#### 4 Conclusão

O objetivo desse trabalho foi realizar um estudo sobre os Processos de Memória organizacional na gestão pública municipal, mais especificamente, na Região Metropolitana de Curitiba – PR, em que se pode observar que 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.

O processo de “coleta” de informações e conhecimento foi em média pouco citado (quatro citações por prefeitura pesquisada) pelos participantes do Grupo Focal. As citações em comum entre as prefeituras, que evidenciam o processo de coleta de informações e conhecimento se caracterizam na forma de: relatórios, atas, atas eventuais por motivo legal, e memorando de reuniões.

O processo de “registro” de informações e conhecimento foi citado, em média, oito vezes em cada uma das prefeituras pesquisadas. 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 atas, projetos, relatórios periódicos, digitalização de documentos, intranet, sistemas de tecnologia da informação, informativo virtual e e-mail.

O processo de “disseminação” de informações e conhecimento foi o mais citado, em média, nove citações por prefeitura pesquisada. 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.

O Processo de “Compartilhamento” de Informações e Conhecimento nas prefeituras pesquisadas foi citado pelos participantes do grupo focal, em média, sete citações por prefeitura pesquisada. As citações em comum entre as prefeituras, que evidenciam o Processo de Compartilhamento de Informações e Conhecimento estão instituídas na forma de: e-mail, reuniões de equipes, manual de procedimentos, conversas informais, banco de dados compartilhados, projetos e intranet.

O Processo de “Reuso” de Informações e Conhecimento nas prefeituras pesquisadas foi pouco citado, apenas seis citações por prefeitura, 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.

Nos resultados do grupo focal foi identificada 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.

Nas prefeituras, o fato de não haver um processo de reutilização de informação e conhecimento organizado e sistematizado compromete 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. Merece 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.

As relações criadas a partir das citações mencionadas pelas prefeituras podem resultar em um mapa da situação real de quais os processos de memória organizacional são mais utilizados e de que forma eles interagem e contribuem nas atividades.

A identificação de como ocorrem os processos de memória organizacional é essencial para o melhor aproveitamento dos

conhecimentos já existentes, a efetividade destes na sugestão de novas soluções ou na exploração de novas formas de execução das ações, conforme o contexto de cada prefeitura.

Acredita-se que a efetivação dos processos da memória organizacional tem relação com a estrutura e cultura organizacional, com as barreiras e facilidades existentes nos contextos estudados.

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: aprimorar as questões utilizadas nessa pesquisa para uma análise mais profunda dos processos de memória organizacional; realizar o mesmo estudo em outras prefeituras brasileiras; 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; e realizar estudo específico sobre a valorização da cultura dos processos de memória organizacional.

## Referências

- ABECKER, A. *et al.* Toward a technology for organizational memories. *IEE Intelligent Systems*, v.13, n.3, p.40-48, 1998.
- ACKERMAN, M.S.; HALVERSON, C. Considering an organization's memory. Proceedings of the 1998 ACM conference on Computer supported cooperative work. Seattle: ACM: 1998.
- BATISTA, F.F. *Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Brasília: Ipea, 2004.
- 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: Vozes, 2002.
- CARVALHO, A.X.Y *et al.* Dinâmica dos Municípios. Brasília: Ipea, 2007.
- CHOU, T. *et al.* A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability. *Inform. Manag.*, v.44, p.408-417, 2007.
- 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. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2017.
- EUZENAT, J. Corporative memory through cooperative creation of knowledge bases and hyper-documents. In: PROCEEDINGS ON KNOWLEDGE ACQUISITION FOR KNOWLEDGE-BASED SYSTEMS WORKSHOP, 1996. doi=10.1.1.31.664&rep=rep1&type=pdf>..
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR JR. *et al.* *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- JENNEX, M.E.; OLDFMAN, L. Organizational memory. In: HOLSAPPLE, C.W. *Handbook on knowledge management*. São Paulo: Springer, 2003. p.207-234.
- LEHNER, F; MAIER.R.K. How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? *Inform. Syst. Fronties*, v.2, p.277-298,2015.
- MAIER MENEZES, E.M. *Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB*. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2006.
- 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 set. 2017.
- 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>>. Acesso em: 24 nov. 2017.
- NASCIMENTO, N.M.; VITORINO, M.C.C.P. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. *Rev. Em Questão*, v.23, n.1, p.202-227, 2017 doi: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245231.202-227>
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, M. *et al.* Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM<sup>3</sup>. *Rev. Port. Bras. Gestão*, v.10, n.4, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v10n4/v10n4a03.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2017.
- 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.
- POLLITT, C. Institutional amnesia: a paradox of the “information age”? *Prometheus*, v. 18, n.1, p.5-16, 2000.
- REZENDE, D.; CASTOR, B.V.J. *Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- REZENDE. D. *Planejamento de estratégias e informações municipais para cidade digital: guia para projetos em prefeituras e organizações públicas*. São Paulo: Atlas, 2012
- SILVA, A.; RIBEIRO, J. A.; RODRIGUES, L.A. *Sistemas de informação na administração pública*. Rio de Janeiro: Revan, 2004
- SPILLER, A.; PONTES, C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. *Rev. Bras. Gestão Negócios*, v.9, n.25, p.96-108, 2007.
- STEIN, E.W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. *Int. J. Inf. Manag.*, v.15, n.2, p.17-32, 1995.
- VENTURA, RC.M.O.; NASSIF, M.E. Poder e compartilhamento da informação: relações e implicações na arena política organizacional. *Em Questão*, v.22, n.2, p.9-35, 2016.
- WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. Organizational memory. *Acad. Manag. Review*, v.16. n.1, p.57-91, 1991.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.