



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, CIÊNCIAS
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**A MEMÓRIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: DIAGNÓSTICO
DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO,
ORÇAMENTO E GESTÃO.**

Aleksandra Pereira dos Santos

ORIENTADOR: Prof. Dr. EMIR JOSÉ SUAIDEN

BRASÍLIA

2007

ALEKSANDRA PEREIRA DOS SANTOS

**A MEMÓRIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: DIAGNÓSTICO
DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO,
ORÇAMENTO E GESTÃO**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação.

ORIENTADOR: Prof. Dr. EMIR JOSÉ SUAIDEN

BRASÍLIA

2007

SANTOS, ALEKSANDRA PEREIRA

A Memória na Administração Pública Brasileira: Diagnóstico da Memória Organizacional do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/ Aleksandra Pereira dos Santos. – Brasília: CID/Unb, 2007.

144 fl. (Dissertação de Mestrado). Orientador: Prof^o. Dr^o. Emir José Suaiden

1. Memória organizacional 2. Aprendizagem organizacional 3. Gestão do conhecimento 4. Administração Pública I. Título.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE)
Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCInf)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: *A Memória na Administração Pública Brasileira: Diagnóstico da Memória Organizacional do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.*

Autora: *Aleksandra Pereira dos Santos*

Área de concentração: *Transferência da Informação*

Linha de pesquisa: *Gestão da Informação e do Conhecimento*

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada em: 27 de junho de 2007.

Aprovado por:

Prof. Dr. Emir José Suaiden
Presidente – Orientador (UnB/PPGCInf)

Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo
Membro Interno – (UnB/PPGCInf)

Prof. Dr. Henrique Flávio Rodrigues da Silveira
Membro Externo - UDF

Prof. Dr. Antonio Lisboa Carvalho de Miranda
Suplente – (UnB/PPGCInf)

Dedico:

À minha irmã, Wislania, pelo amor com que cuida de todos e de tudo à sua volta.

À minha mãe, Ana, por compreender que eu sempre precisei partir.

AGRADECIMENTOS

À Deus, energia mística e mágica que me faz seguir.

À Wanda Cunha, meu exemplo de coragem e retidão, exemplo de mulher, minha amiga e mãe.

À Kaiser Freiras por sempre contagiar minha vida de alegria e esperança.

À Sideni por alcançar minha alma.

Às minhas amigas “Aninhas”: Ana Cláudia, pelas experiências compartilhadas, pela amizade fiel; Ana Luiza, por nossas descobertas, por entregar-se à nossa amizade.

Aos amigos: Ricardo Karam, Rafael Agnello, Bete Muniz, “Lili”, Vilma Ramos, Idel Profeta e “Nina”, por ocuparem meu coração e me mostrarem mundos extraordinários.

À Valter Correia, facilitador desta jornada, obrigada pelas oportunidades e pela convivência.

À Alexandre Kalil e Walter Emura por dividirmos esperanças, frustrações, risos e lágrimas, por confiarem em mim e no meu trabalho.

Aos amigos Marcello Barra, Rodrigo Lofrano, Raphael Coutinho, Lorena Medeiros e Hugo Carvalho, pelo aprendizado que me propiciam, por estarmos crescendo juntos.

Ao meu cunhado Aleixo, por saber dividir.

Aos amigos da Secretaria de Gestão, pela torcida.

Ao Prof.º Emir Suaiden pela orientação amiga e paciente.

Ao Prof.º Rogério Henrique, ao Prof.º Antônio Miranda e ao Prof.º Henrique Flávio da Silveira pelas sugestões pertinentes e valiosas.

Guardar

Guardar uma coisa não é escondê-la ou trancá-la.

Em cofre não se guarda coisa alguma.

Em cofre perde-se a coisa à vista.

Guardar uma coisa é olhá-la, fitá-la, mirá-la por admirá-la, isto é, iluminá-la ou ser por ela iluminado.

Guardar uma coisa é vigiá-la, isto é, fazer vigília por ela, isto é, velar por ela, isto é, estar acordado por ela, isto é, estar por ela ou ser por ela.

Por isso melhor se guarda o vôo de um pássaro

Do que um pássaro sem vôos.

Por isso se escreve, por isso se diz, por isso se publica,
por isso se declara e declama um poema:

Para guardá-lo:

Para que ele, por sua vez, guarde o que guarda:

Guarde o que quer que guarda um poema:

Por isso o lance do poema:

Por guarda-se o que se quer guardar.

(Antônio Cícero)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASSEC - Assessoria Econômica

CGDAP - Documentação e Administração Predial

CIP - Conselho Interministerial de Preços

CNPD - Comissão Nacional de População e Desenvolvimento

CODIN - Coordenação de Documentação e Informação

COFIEIX - Comissão de Financiamentos Externos

COGEP - Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

CONCAR - Comissão Nacional de Cartografia

CONCLA - Comissão Nacional de Classificação

CONJUR - Consultoria Jurídica

CONSPLAN - Conselho Consultivo de Planejamento

CORDE - Coordenação para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência

DASP - Departamento de Administração do Setor Público

DEGET – Departamento de Gerenciamento Estratégico e de Tecnologia

DELIQ - Departamento de Extinção e Liquidação

DEST - Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais

DIARP - Divisão de Arquivo e Protocolo

DIBIB - Divisão de Informação e Biblioteca

DIDAP - Divisão de Documentação e Biblioteca em Administração Pública

DLOQ - *Dimensions of the Learning Organizations Questionnaire*

ENAP - Fundação Escola Nacional de Administração Pública

EPPGG - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

IBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MOG - Ministério de Orçamento e Gestão

MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

PPA - Plano Plurianual

SAF - Secretaria de Administração Federal

SAIN - Secretaria de Assuntos Internacionais

SE - Secretaria-Executiva

SEAC - Secretaria de Ação Comunitária

SEAP - Secretaria de Abastecimento e Preços

SECIN - Secretaria Central de Controle Interno

SEDAP - Secretaria de Administração Pública da Presidência da República

SEGES - Secretaria de Gestão

SEMOR - Secretaria de Modernização Administrativa

SEPLAN - Secretaria de Planejamento

SEST - Secretaria de Controle das Empresas Estatais

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SISG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SISP - Sistema de Administração de Recursos de Informação e Informática

SLTI - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

SOF - Secretaria de Orçamento Federal

SPI - Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos

SPOA - Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração

SPU - Secretaria de Patrimônio da União

SRH - Secretaria de Recursos Humanos

SUNAB - Superintendência Nacional de Abastecimento

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) _____	83
Gráfico 2 - Secretaria de Orçamento Federal (SOF) _____	83
Gráfico 3 - Secretaria de Gestão (Seges) _____	84
Gráfico 4 - Secretaria de Recursos Humanos (SRH) _____	84
Gráfico 5 - Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI) _____	85
Gráfico 6 - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) _____	85
Gráfico 7 - Secretaria de Orçamento Federal (SOF) _____	86
Gráfico 8 - Secretaria de Gestão (Seges) _____	86
Gráfico 9 - Secretaria de Recursos Humanos (SRH) _____	86
Gráfico 10 - Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI) _____	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos Estudos e Abordagens sobre Memória e Aprendizado _____	31
Quadro 2 - Métodos de Pesquisa sobre a Memória _____	32
Quadro 3 - Classificação da Memória Organizacional quanto ao conteúdo _____	44
Quadro 4 - Barreiras à Memória Organizacional _____	48
Quadro 5 - Atuação do Departamento de Administração do Setor Público – Dasp _____	53
Quadro 6 - Pressupostos, especificação das variáveis e entrevista _____	61
Quadro 7 - Objetivos e métodos de pesquisa _____	67
Quadro 8 - Programas e ações do PPA por órgãos do MP _____	75
Quadro 9 - Ferramentas de retenção e recuperação utilizadas _____	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos de Gestão do Conhecimento _____	12
Figura 2 - Processos de Aprendizagem Organizacional _____	25
Figura 3 - Legado Institucional - Importância e Existência _____	95

SUMÁRIO

RESUMO	xvi
ABSTRACT	xvii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE QUADROS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
INTRODUÇÃO	1
1.1 Problematização	4
1.2 Justificativa	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	6
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	6
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 Gestão do conhecimento	7
2.1.1 <i>Conhecimento: principais abordagens</i>	7
2.1.2 <i>As principais abordagens sobre gestão do conhecimento</i>	10
2.1.3 <i>Gestão do conhecimento na administração pública brasileira</i>	17
2.2 Aprendizagem organizacional	20
2.3 Memória organizacional	30
2.3.1 <i>Memória: abordagem individual e social</i>	30
2.3.2 <i>Fator humano e fator tecnológico: as abordagens sobre memória organizacional</i>	36
2.3.3 <i>Conceitos e abordagens sobre memória organizacional</i>	39
2.3.3.1 <i>A abordagem de Stein</i>	42
2.3.3.2 <i>Barreiras ao uso efetivo da memória organizacional: a abordagem de Conklin</i>	45
2.3.3.3 <i>A abordagem de Walsh e Ungson: os repositórios de informação</i>	48
2.3.3.4 <i>Outras abordagens</i>	51
2.4 Breve histórico da administração pública federal e das reformas do estado	52
2.5 Conclusão da revisão de literatura	57
3. PRESSUPOSTOS	60
3.1. Pressuposto geral	60
3.2 Pressupostos específicos	60
4. VARIÁVEIS	61
5. METODOLOGIA	62
5.1 Classificação e delineamento da pesquisa	62
5.2 Universo e amostra	63
5.3 Técnicas da Pesquisa	64
5.3.1 <i>Análise de documentos</i>	64
5.3.2 <i>Entrevistas</i>	65

5.3.2.1 Entrevista estruturada _____	65
5.3.2.2 Entrevista semi-estruturada _____	66
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS _____	68
6.1 O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: histórico e evolução das estruturas _	69
6.2 Atribuições do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: competências regimentais e atuação no Plano Plurianual – PPA 2004-2007 _____	73
6.3 Estrutura Organizacional do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão _____	76
6.4 Competências dos órgãos específicos singulares _____	77
6.4.1 <i>Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI</i> _____	77
6.4.2 <i>Secretaria de Orçamento Federal – SOF</i> _____	78
6.4.3 <i>Secretaria de Gestão – Seges</i> _____	79
6.4.4 <i>Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI</i> _____	80
6.4.5 <i>Secretaria de Recursos Humanos – SRH</i> _____	81
6.5 Perfil dos servidores _____	82
6.5.1 <i>Distribuição percentual de servidores por secretaria segundo cargo</i> _____	83
6.5.2 <i>Distribuição percentual de servidores por secretaria segundo escolaridade</i> _____	85
6.6 Análise das variáveis _____	87
6.6.1 <i>Práticas de retenção, recuperação e uso de conhecimento e/ou informações passados</i> _____	87
6.6.2 <i>Influência da memória individual nos processos de gestão organizacional</i> _____	89
6.6.3 <i>Qualidade da informação e/ou conhecimento recuperado</i> _____	90
6.6.4 <i>Utilização de ferramentas ou sistemas para recuperação e uso do conhecimento e/ou informações passadas</i> _____	91
6.6.5 <i>Condições necessárias à implantação das práticas para retenção, recuperação e uso do conhecimento e/ou informações passados</i> _____	92
6.6.6 <i>Legado institucional</i> _____	93
6.6.7 <i>Barreiras culturais e técnicas à recuperação e uso da informação/conhecimento passados</i> _____	96
6.7 O papel da Coordenação de Documentação e Informação (Codin) _____	101
6.7.1 <i>Estrutura organizacional</i> _____	101
6.7.2 <i>Principais projetos</i> _____	102
6.7.3 <i>Limites de atuação</i> _____	102
6.7.4 <i>Relação com órgãos do MP</i> _____	104
CONCLUSÃO _____	105
Pressuposto geral _____	107
Pressupostos específicos _____	107
Recomendações _____	111
Sugestões para estudos futuros _____	113
REFERÊNCIAS _____	114
Anexo I Roteiro da Entrevista _____	123
Anexo II Organograma do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão _____	127

RESUMO

Objetivou-se compreender as características da memória na administração pública brasileira, a partir do estudo de caso da memória organizacional do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Buscou-se um referencial teórico integrando Ciência da Informação e Administração uma vez que o tema suporta teorias de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Foi apresentado um breve histórico da administração pública brasileira e das reformas administrativas vivenciadas. A análise de documentos e as entrevistas foram as técnicas de coleta de dados utilizadas. O estudo tomou como amostra os órgãos específicos do Ministério cujas competências relacionam-se à gestão e à formulação de políticas nos demais órgãos da administração pública federal. Foram analisados os aspectos relativos à percepção dos dirigentes sobre os processos de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos passados, evidenciando-se as barreiras culturais e técnicas, assim como a investigação de valores, comportamentos e práticas que auxiliem no dimensionamento do fenômeno. Os resultados apontaram para a percepção da memória organizacional enquanto processo implícito, natural e em permanente desenvolvimento. Mostraram, ainda, que não é possível tratar de uma memória organizacional única, mas de uma memória composta de repositórios múltiplos, não integrados, cuja fonte principal é o indivíduo. Por fim, há uma diferenciação entre as unidades do Ministério quanto ao desenvolvimento de práticas e estímulo a comportamentos capazes de minimizar a dependência individual nos processos de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos relevantes para uso presente e futuro. Tal diferenciação aponta para a existência de fatores determinantes, porém não exclusivos, da memória organizacional: o estilo de liderança e a profissionalização das áreas.

Palavras-chave: memória organizacional, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e administração pública.

ABSTRACT

It aims to contribute to the understanding of the characteristics of Brazilian public administration's memory, based on the case study of organizational memory of Ministry of Planning, Budget and Administration. It was constructed a theoretical framework that comprises Information Science and Administration, since the theme holds up Knowledge Administration and Learning Organization theories. It was presented a historical brief of the Brazilian public administration and of the administrative reforms. Documental analysis and interviews were the used techniques. The study took as sample the specific organs of the Ministry, whose competences are related to the administration and political formulation in other federal public administration organizations. This research analyzed the aspects related to the leader's perception about the past information and/or knowledge retention, its recovery and use processes. It also focused on the cultural and technical barriers, as well as on the values, behaviors and practices that help the phenomenon measurement. The results pointed out that organizational memory is perceived as an implicit and natural process, in permanent development. The research also showed that is impossible to deal with a unique organizational memory; it should be dealt as a memory composed by multiple and not integrated repositories, whose main source is the individual. Finally, Ministry's units differ from each other in their ways of developing practices and stimulating behaviors that can minimize the dependence upon the individuals on the processes of retaining, recovering and using relevant information and/or knowledge for the benefit of the organization in the present and future. Such differentiation leads to the existence of determining factors – although not exclusive – of the organizational memory: the leadership and the professionalization.

Keywords: organizational memory, knowledge management, learning organization, public administration

1. INTRODUÇÃO

O advento da Sociedade da Informação estabeleceu novos paradigmas na relação entre o homem e as organizações. Nesse contexto, a informação e o conhecimento tornaram-se recursos transformadores nas organizações. Diferentes abordagens surgem sobre a gestão desses recursos. A maior parte delas tem como foco a descrição ou a prescrição de formas de criação, armazenagem e reutilização da informação e do conhecimento organizacional. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, CHOO, 2003, DAVENPORT E PRUSAK, 1999). Especificamente sobre a retenção, recuperação e uso da informação e do conhecimento apresenta-se o conceito de memória organizacional. (STEIN, 1995, BANNON e KUUTTI, 1996, MORRISON e WEISER, 1996, CONKLIN, 2001 CAVALCANTE, 2005 e ALMEIDA, 2006).

O cenário acima não é diferente do que ocorre nas organizações públicas: embora se evidencie a necessidade da gestão da informação e do conhecimento, os estudos e abordagens realizados são de caráter exploratório ou prescritivo e, em alguns casos, relatos ou experiências baseados na análise de casos concretos. (CAMPOS, 2003 e BATISTA et al, 2005). Acrescenta-se o fato de que, ainda que a gestão da informação e do conhecimento venha influenciando segmentos da administração pública brasileira, o tema não é priorizado na agenda governamental. Reconhece-se a necessidade de ações voltadas ao gerenciamento desses recursos, porém as ações ainda ocorrem de forma isolada e fragmentada. (CAMPOS, 2003). Além do debate sobre a necessidade de uma política de gestão do conhecimento que alcance os órgãos da Administração Pública brasileira, faz-se necessário pensar sobre fatores culturais que indicam um distanciamento das abordagens sobre gestão do conhecimento entre os setores público e privado.

Para Goldsmith e Eggers, os desafios deste século e os mecanismos para enfrentá-los, estão cada vez mais numerosos e complexos:

Os problemas tornaram-se tanto mais globais quanto mais locais, à medida que o poder se dispersa e os limites (quando existem) tornam-se mais fluidos. Soluções de tamanho único deram lugar a abordagens

customizadas (...). O modelo tradicional e hierárquico do governo simplesmente não atende às demandas desses tempos complexos e em rápida transformação. Sistemas burocráticos rígidos, que operam com procedimentos de comando e controle, restrições de trabalho rigorosas, bem como culturas e modelos operacionais introvertidos são inadequados para abordar problemas que muitas vezes transcendem os limites organizacionais. (GOLDSMITH; EGGERS, 2006, p. 21)

No caso da administração pública brasileira, como defende Paula, existe uma lógica própria que requer o desenvolvimento de técnicas de gestão adequadas o que desafia os governantes e os pesquisadores a realizarem uma combinação entre administração e política, tornando mais humana a gestão e preservando o caráter crítico das ciências sociais.

(...) uma vez que a administração de empresas assumiu uma posição hegemônica na produção do conhecimento administrativo, a administração pública vem se mantendo subordinada aos seus princípios e recomendações. No entanto posto que a gestão do setor privado se volta predominantemente para os resultados, a democratização e o interesse pública acabam perdendo terreno para a eficiência técnica. Logo, esse caráter subsidiário da administração pública dificulta o desenvolvimento de um saber técnico que seja adequado às suas especificidades e que também contemple os aspectos políticos. (PAULA, 2005, p. 22).

Para Jardim (1996, p. 9) as características assumidas pelo Estado brasileiro talvez dispensem, inclusive, o exercício da sua memória, incluídos nesse conceito os processos de socialização, identidade e continuidade institucional. O autor defende, ainda, que o passado, quando inserido em certos discursos, tende a ser apresentado exclusivamente como objeto de ruptura; e a busca por experiências do passado são consideradas expressões que ofereciam menos rotas para a condução de novos processos.

[...] O Brasil é aquele no qual, me parece, há maior fascínio pelo novo. Nos outros países há, digamos, uma valorização do passado muito maior. No Brasil, em todas as classes sociais, e aí não é só uma questão de classe dominante, apareceu alguma novidade, todo mundo fica absolutamente encantado. (DURHAM, 1984, *apud* JARDIM, 1996, p.09)

Garcia (1992) *apud* Jardim (1996) também reflete sobre o que identifica como uma vocação brasileira para a falta de memória e indica fatores capazes de desestruturar os possíveis portadores da memória social: as constantes transformações econômicas e a instabilidade.

De um lado, esta vocação “involuntária” parece imposta pela própria trajetória do Estado no Brasil. De outro, porém, talvez as práticas de gestão dos seus estoques informacionais isoladas do universo social mais amplo acabem por retificar a produção do esquecimento.

Por outro lado, a memória organizacional precisa ser percebida como recurso indispensável à atuação das organizações. Seu uso permite gerir o conhecimento – principalmente aquele classificado como tácito ou informal – promovendo a retenção de algum conhecimento sobre situações vivenciadas, esforços passados e características ambientais, bem como a recuperação desse conhecimento para uso em situações organizacionais específicas. Para Cavalcante (2005), a memória organizacional surge não como modelo ou autoridade para o presente, mas como tentativa de compreender e interpretar os caminhos trilhados, abandonando-se o aspecto nostálgico ou utópico.

As atuais abordagens sobre memória organizacional estão centradas, basicamente, em dois focos: na tecnologia, já percebida como forma de suporte e de otimização no uso da memória organizacional; e nas pessoas, caracterizadas por alguns autores como componente falível na constituição e uso da memória organizacional (HUBER, 1990 *apud* ALMEIDA, 2006), porém, quase que unanimemente reconhecidas como agentes fundamentais ao processo. Embora se apresente a tecnologia como suporte à memória organizacional, a pesquisa está focada nos fatores humano e cultural relacionados à dinâmica de uso de formação de memória organizacional.

1.1. Problematização

Ao longo da história das organizações, são construídos estoques informacionais e desenvolvidas maneiras de preservar o conhecimento. Além dos repositórios disponíveis, valores, idéias e experiências, sejam elas individuais ou grupais, também constituem fontes para os processos organizacionais. Segundo Cavalcante (2005, p. 4), por trás do sucesso organizacional existem sujeitos que inventaram e trilharam seus primeiros caminhos, produzindo conhecimentos e transformando-o em valores estratégicos. Tais conhecimentos necessitam ser apreendidos e preservados pelos novos gestores para que valores, práticas e experiências, produzidos ao longo do tempo não se percam ou sejam esquecidos.

Na administração pública brasileira percebe-se que o conhecimento de práticas e processos pertence aos indivíduos, o que caracteriza um dos grandes dilemas das organizações: as pessoas tornaram-se as únicas “proprietárias” do conhecimento. A memória perde-se a cada servidor que sai: projetos, informações, aprendizado e estoque de conhecimento não são incorporados o que resulta no repensar e, às vezes, reiniciar de processos, ações e projetos que já estavam em andamento. É possível notar ainda que o compartilhamento de experiências, sucessos, fracassos ocorre por meio de laços pessoais, não alcança as organizações. (SANTOS, 2006)

Entretanto, não existem indicadores efetivos da dimensão das práticas supracitadas, nem mesmo mensuração do impacto de ações relativas ao gerenciamento da informação e do conhecimento nos órgãos públicos. Surge assim o problema da presente pesquisa: que fatores determinam os processos de retenção, recuperação e uso de informações e conhecimentos passados nas organizações públicas?

Apresentam-se, ainda, algumas questões decorrentes do problema acima:

- a) Como se recuperam informações ou conhecimentos que remetam a experiências vividas pela organização ou por seus membros?

- b) Que fatores contribuem ou interferem no processo de recuperação e uso de informações e conhecimentos passados?
- c) Que ações podem ser desenvolvidas com o objetivo de otimizar as práticas de armazenamento, recuperação e uso de informações e conhecimentos organizacionais?

1.2 Justificativa

Segundo Almeida (2006) aprendizado, conhecimento e memória organizacionais têm sido estudados por diversas linhas de pesquisa acadêmica e sofrem diferentes influências intelectuais. No caso das pesquisas sobre memória organizacional, o autor enfatiza a literatura de caráter notadamente incipiente, na qual se observa uma diversidade de conceitos e abordagens: teóricas, tecnológicas ou empíricas.

Stein (1995) aponta algumas razões que justificam as necessidades de pesquisa sobre o tema: a) memória é uma metáfora rica que fornece compreensão da organização; b) a memória organizacional está necessariamente incluída em teorias de gestão; c) a memória organizacional é relevante na gestão e se caracteriza como uma atividade rotineira, embora não necessariamente consciente, nas organizações. De forma análoga, Conklin (2001) indica uma razão para se falar ou refletir sobre a memória: as organizações geralmente esquecem o que elas têm feito no passado e porque o fizeram. O que indica que tais organizações não só não desenvolveram a capacidade de aprender, como também são incapazes de tratar de forma crítica, experiências e processos por ela já vividos.

Quando se trata da abordagem sobre a memória na administração pública ou de forma mais ampla, sobre as práticas de gestão de informação e conhecimento nas organizações públicas, a literatura também é incipiente. Boa parte das pesquisas existentes buscou identificar práticas e fatores que influenciam a gestão do conhecimento em organizações públicas. (CAMPOS, 2003; BATISTA *et al*, 2005).

Jardim (1999) defende que a Ciência da Informação carece de estudos teóricos e estratégias de pesquisa que abordem as questões do Estado e das Políticas Públicas e suas relações com a cidadania. Desta forma, o tema memória na administração pública é conveniente uma vez que remete a análise de como informações e conhecimentos passados interferem nos processos de gestão das organizações e condução de suas políticas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar e analisar as características e os fatores determinantes da memória organizacional no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, compreendido como órgão de atuação governamental sistêmica.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar a estrutura e as competências organizacionais do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP;
- 2) Identificar as estruturas e os mecanismos de aquisição, retenção e recuperação da informação e do conhecimento no MP;
- 3) Formular uma classificação para os tipos de memória utilizados pelo MP;
- 4) Propor recomendações para a otimização do uso da memória organizacional no MP.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão do conhecimento

2.1.1 *Conhecimento: principais conceitos*

As abordagens sobre gestão do conhecimento passam, inicialmente, pela distinção clássica entre dado, informação e conhecimento. Embora não exista um consenso quanto à diferenciação ou a definição entre esses três conceitos, conforme explica Tuomi (1999) *apud* Silva (2004), eles são geralmente apresentados de forma hierárquica. Dados são simples fatos que se combinados em uma estrutura compreensível se tornam informação e a informação, ao ser apresentada em um contexto e utilizada para fazer previsões ou atuar na tomada de decisão, torna-se conhecimento. Desta forma, cada elemento torna-se pré-requisito para a existência do outro. A diferenciação apresentada pelo autor é que a hierarquia reversa também faz sentido, ou seja, a informação só surge após existir um conhecimento capaz de abranger sua estrutura e os dados só podem ser percebidos somente após sua contextualização que permite verificar a existência dos fatos.

As diversas definições dadas para o conhecimento normalmente consideram essas diferenciações hierárquicas e, em sua maioria, convergem para a idéia de que conhecimento é formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada, e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica, e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão. (POLANYI, 1996; NONAKA & TAKEUCHI, 1997 *apud* SILVA, 2004, p.144).

Moresi (2001) apresenta uma classificação do conhecimento em formal e tácito ou informal. O conhecimento formal, segundo o autor, é concreto e está materializado nos livros, manuais, documentos, periódicos, base de dados, repositórios, além de outros meios. O conhecimento informal, por sua vez, caracteriza-se por idéias, fatos, suposições, decisões e questões, conjecturas e pontos de vista. Esse conhecimento é gerado e utilizado no processo de produção do conhecimento formal sendo mais volátil em termos de coleta, estruturação e utilização pela organização.

Nonaka & Takeuchi (1997) apresentam, a distinção entre conhecimento formal ou explícito e informal ou tácito e apresentam os quatro processos de conversão do conhecimento: Externalização, Combinação, Internalização e Socialização. Tais processos surgem da interação entre o conhecimento formal e informal e entre o conhecimento individual e organizacional:

- a) Externalização: significa a articulação do conhecimento tácito ou informal em conhecimento explícito ou formal. É a criação do conhecimento, caracterizado na forma de analogias, metáforas, conceitos, hipóteses e modelos;
- b) Combinação: caracteriza-se pela utilização de diferentes formas de conhecimento explícito na criação de novos conhecimentos da mesma forma. É, portanto, um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Ocorre quando há a troca e a combinação de conhecimentos através de redes de comunicação via computadores, telefonemas, reuniões, entre outras;
- c) Internalização: constitui-se no processo de conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está relacionada ao “aprender fazendo”;
- d) Socialização: é definido como o processo de compartilhamento de experiências, significa a utilização de conhecimento tácito na criação de novos conhecimentos da mesma natureza, seja como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

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. A gestão efetiva desses conhecimentos inicia-se, segundo Moresi (2001, p.37), pelo diagnóstico da organização a partir da resposta às seguintes perguntas:

- Quais as categorias de conhecimentos necessárias para apoiar as estratégias da organização?
- Qual o estágio atual do conhecimento no âmbito da organização?
- Como reduzir o hiato existente?
- Como deve ser gerenciado o conhecimento para assegurar o máximo retorno.

A gestão do conhecimento, para o autor supracitado, precisa abranger toda organização através de ações básicas: assegurar o acesso ao conhecimento, disponibilizar o conhecimento, promover a criação do conhecimento e a melhor forma de captá-lo.

Holsapple & Whiston (1996) e Zack (1999) *apud* Hussain, Lucas e Ali (2004) definem seis tipos de conhecimento: a) o conhecimento prescritivo, caracterizado pela informação sobre os estados passados, presentes, futuros ou hipotéticos, significa saber *o quê*; b) o conhecimento processual definido pelo saber *como*, procedimentos, regras, normas e passo a passo de tarefas realizadas; c) o conhecimento do raciocínio, o saber *porque*, significa analisar e criticar as conclusões válidas em cada circunstância; d) o conhecimento da apresentação que se refere a forma pela qual ocorre a entrega do conhecimento; e) o conhecimento lingüístico é forma pela qual o conhecimento é interpretado quando recebido; e f) o conhecimento assimilativo que auxilia na manutenção da base de conhecimentos. Segundo os autores, os três primeiros tipos de conhecimento (prescritivo, processual e de raciocínio) são fundamentais na condução dos processos organizacionais; os últimos três tipos (de apresentação, lingüístico e assimilativo) relacionam-se a forma pela qual o conhecimento é comunicado, compreendido e armazenado.

Bannon e Kuutti (1996), por sua vez, apresentam uma hipótese inicial de que o compartilhamento do conhecimento entre os membros da organização é essencial. Primeiro: porque evita a duplicação de esforços relacionados à execução de atividades; e segundo, porque promove a tomada de decisões desde que todos os indivíduos tenham

acesso ao mesmo corpo de conhecimento. Desta forma, apresenta-se uma primeira característica do conhecimento organizacional: ele pode ser compartilhado de forma centralizada ou pode ser distribuído a qualquer um dos indivíduos.

2.1.2 As principais abordagens sobre gestão do conhecimento

A variedade de conceitos e a recente abordagem sobre Gestão do Conhecimento indicam um longo caminho a percorrer em termos de definição e mensuração de seu objeto de estudo: os mecanismos de criação, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento nas organizações. Stollenwerk (2001) defende que as diferentes abordagens em Gestão do Conhecimento têm como características comuns a descrição, a prescrição e o estudo de casos isolados. Para uma breve revisão das principais abordagens sobre o tema, cabe apresentar os principais conceitos.

Entre a variedade de conceitos sobre Gestão do Conhecimento destacam-se:

a) Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização, apoiada sobre as seguintes funções: exploração e adequação do conhecimento; a avaliação dos benefícios e do valor do conhecimento; e gerenciamento do conhecimento de forma ativa (Wiig, 1999);

b) Disponibilização do conhecimento certo, para as pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar as melhores decisões para a organização (Petrasch, 1996).

Barclay e Murraray (1997) *apud* Stollenwerk (2001) defendem abordagens variadas sobre a Gestão do Conhecimento que podem ser: a) culturais, cuja ênfase está nas relações humanas; b) de reengenharia, com foco nas tecnologias de informação e nos processos; e c) de pensamento sistêmico, com ênfase na compreensão do sistema e na interdependência dos fatores externos e internos que influenciam a organização.

Terra (2001) defende que a gestão do recurso conhecimento tem tido diferentes focos na literatura organizacional: a) no aprendizado individual e organizacional; b) nas relações entre pessoas, entre as diferentes áreas da organização e entre diferentes empresas e ambiente; c) no desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; d) no mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional; e e) na conectividade entre as pessoas.

Da mesma forma, Sveiby (1998) classifica as abordagens de gestão do conhecimento conforme a orientação: a) orientadas para a gestão da informação; e b) orientadas para aprendizagem organizacional e competências. Para o autor, o conhecimento organizacional é composto de: a) estrutura externa, elementos relacionados ao contexto onde está inserida a organização; b) estrutura interna, ou seja, modelos de gestão, estrutura jurídica, sistemas, atitudes, programas de desenvolvimento e sistemas; e c) competências individuais, caracterizadas pela educação, experiência e base de conhecimento dos membros da organização.

Edvinsson e Malone (1998) descrevem um modelo de Gestão do Conhecimento com ênfase em três tipos de recursos organizacionais: a) capital humano, conhecimento de cada indivíduo da organização e sua capacidade de gerar novos conhecimentos; b) capital organizacional, conhecimento institucionalizado sob forma de estruturas, processos e cultura da organização; e c) capital do cliente, percepção de valor pelo cliente ao fazer negócios com determinado fornecedor de bens e serviços.

Stollenwerk (2001) ao analisar os principais modelos em gestão do conhecimento, apresentou os sete estágios comuns nas distintas abordagens: identificação, captura, seleção, armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação.

No primeiro estágio, a organização identifica suas competências essenciais, capacidades e domínios de conhecimento necessários a cada uma delas. Para Miranda (2004) competência essencial é compreendida pelo conjunto de habilidades e tecnologias da organização cuja marca essencial é a integração. A captura significa buscar fontes internas ou externas, formais ou informais; e documentar ou formalizar o conhecimento

obtido. Nos estágios de seleção e validação, a organização atribui valor ao conhecimento capturado com o objetivo de torná-lo mais apropriado ao uso da organização.

Na fase de armazenagem o conhecimento é alocado na memória organizacional ou base interna de conhecimento da organização. O compartilhamento e a aplicação do conhecimento indicam a necessidade de indexação e disseminação do conhecimento capazes de permitir sua recuperação e uso em processos decisórios, em soluções de problemas ou em processos de inovação e aprendizagem. A criação de novos conhecimentos ocorre quando a organização percebe processos inovadores que ampliam suas capacidades e domínios de conhecimento previamente identificados.

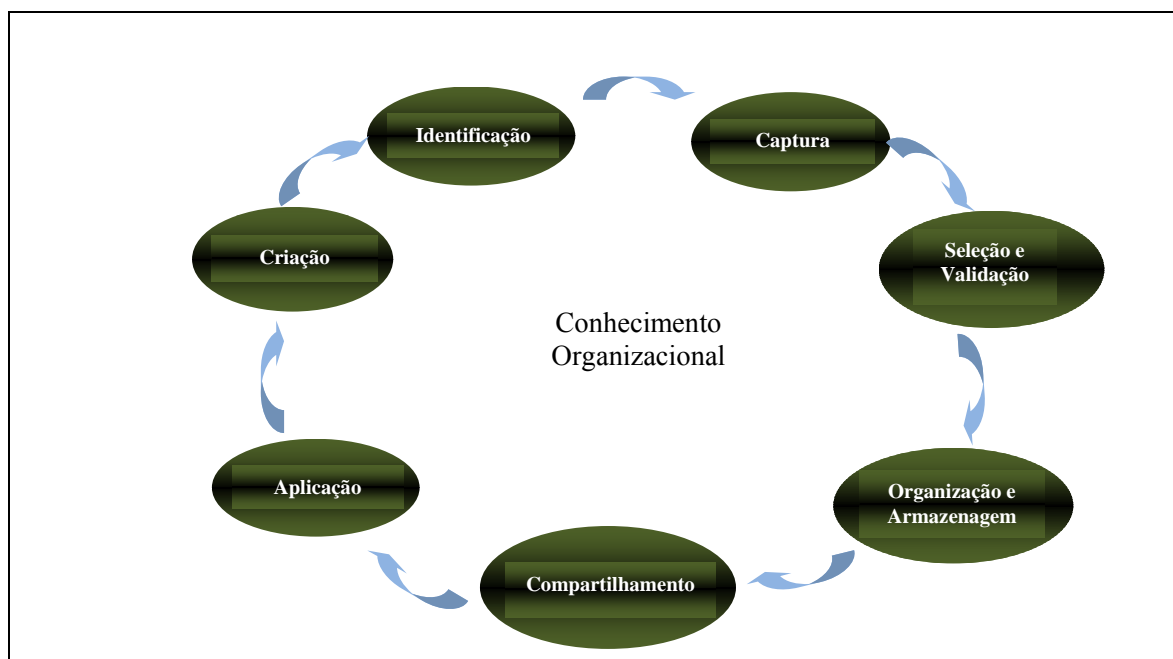


Figura 1 - Processos de Gestão do Conhecimento

Fonte: Stollenwerk (2001)

Silva (2004) defende que uma bem sucedida sistematização da gestão do conhecimento deve considerar que o conhecimento existe em dois formatos, tanto na mente das pessoas quanto em registros diversos. Nesse modelo, a tecnologia da informação tem grande importância nos processos de acesso e renovação do conhecimento. Assim, o autor defende que a criação do conhecimento ocorre no encontro e na troca de experiências entre

pessoas que trabalham certos tipos de conhecimento, sendo a tecnologia, suporte necessário às interações.

Nonaka & Takeuchi (1997) apresentam três mecanismos importantes no processo de interação entre os conhecimentos explícito e tácito:

- a) O uso de metáforas e analogias: é por meio do uso desses instrumentos que as pessoas reúnem o que conhecem, realizam associações e comparações, para expressar o que sabem;
- b) O compartilhamento do conhecimento pessoal de um indivíduo indica a necessidade de instrumentos ou ambientes capazes de proporcionar a troca de experiências e a observação, mediante diálogo e debate;
- c) A ambigüidade e a redundância que estimulam o diálogo freqüente e a comunicação o que auxilia na criação de uma base cognitiva comum entre os funcionários, facilitando, portanto, a transferência do conhecimento tácito

Segundo Davenport, DeLong e Beers (1998) *apud* Silva (2002) as regras ou indicadores necessários à gestão do conhecimento são:

- a) âmbito organizacional do projeto;
- b) necessidade de desenvolvimento de um conceito de conhecimento para a organização;
- c) ênfase no conhecimento como estoque e fluxo;
- d) capacidade de percepção de que o conhecimento está dentro e fora da mente das pessoas;
- e) criação de ambiente favoráveis ao desenvolvimento de conhecimento;
- f) validação do conhecimento em diferentes formatos;

- g) contextualização do conhecimento;
- h) incentivo ao aprendizado e a criatividade;
- i) foco no passado, presente e também o futuro;
- j) reconhecimento da importância da experimentação;
- k) valorização das interfaces humanas e tecnológicas; e

l) busca por formas de avaliação das iniciativas de conhecimento realizadas, qualitativa e quantitativamente.

Segundo Terra (2001), o modelo de gestão do conhecimento também pode ser compreendido a partir de sete dimensões da prática gerencial, são elas: a) estratégia e a alta administração; b) cultura e valores organizacionais; c) estruturas organizacionais; d) pessoas; e) gestão da informação; f) mensuração de resultados; e g) aprendizado com ambiente.

É possível concluir, portanto, que não existe um modelo único de gestão do conhecimento, pois ele é construído por meio da adoção, disseminação e sistematização de práticas, em cada organização, dependendo diretamente das estruturas organizacionais, processos, cultura organizacional implantada, bem como das demandas de informação e conhecimento.

Campos (2003) agrega as principais idéias a respeito de Gestão do Conhecimento em quatro vertentes:

- a) Vertente Americana que, segundo o autor, tem como foco as ações gerenciais e a tecnologia para a disseminação do conhecimento; (DAVENPORT E PRUSAK, 1998; WIIG, 2000; BILL GATES, 1999; BARCALAY E MURRAY, 1997 *apud* CAMPOS 2003)

- b) Vertente Japonesa cujas teorias estão centradas nos processos de criação do conhecimento e nos seus processos de conversão; (NONAKA E TAKEUCHI, 1997)
- c) Vertente Européia, cujo objetivo principal é a medida dos ativos intangíveis da organização, ou seja, o seu capital intelectual; e (STEWART, 1997; EDVISSON E MALONE, 1998; SVEIBY, 2001 *apud* CAMPOS 2003)
- d) Vertente brasileira cujo foco está na interação homem e conhecimento, no processo de conversão do conhecimento para um crescimento organizacional sustentado e no conhecimento como fonte de vantagem competitiva. (TERRA, 1999; STOLLENWERK, 1999; FILHO, 2000; MORESI, 2001; CAVALCANTI, GOMES E PEREIRA, 2001 *apud* CAMPOS 2003)

Silva (2002) também distingue duas visões sobre as práticas de Gestão do Conhecimento:

- a) Visão ocidental: influenciada, sobretudo, pelos EUA, cujas práticas estão focadas nos processos de coleta, distribuição, reutilização e mensuração do conhecimento e da informação existente. Nessa visão, a tecnologia da informação é vista como a melhor forma de coletar e disseminar conhecimento explícito e a mensuração dos processos de Gestão do Conhecimento é feita em curto prazo.
- b) Visão oriental: influenciada, principalmente, pelo Japão, na qual a ênfase está no desenvolvimento de condições que favoreçam o intercâmbio do conhecimento tácito dos indivíduos em um processo social através do quais os conhecimentos são desenvolvidos. Tal processo gera inovações em longo prazo.

Por fim, Alvarenga Neto e Barbosa (2005) apresentam alguns aspectos gerais relacionados aos principais motivadores para as práticas de gestão do conhecimento nas organizações. São eles:

- a) Inexistência de práticas de compartilhamento e proteção de conhecimentos e informações, o que leva a duplicação de esforços e ao retrabalho;
- b) Existência de problemas relativos à coleta, tratamento, organização e disseminação de informações;
- c) Reconhecimento da importância da informação e do conhecimento como fatores de recursos estratégicos; e
- d) Premência da criação de um contexto capacitante na organização tendo em vista a necessidade de se endereçar questões culturais e comportamentais.

Para os autores supracitados, não se gerencia o conhecimento, apenas se promove ou se estimula o conhecimento através da criação de um contexto organizacional favorável. O termo gestão do conhecimento revela-se, assim, com um repensar da gestão para as organizações, uma vez que informação e conhecimento são considerados os principais fatores de competitividade. Alvarenga Neto e Barbosa (2005) propõem também a construção de um modelo capaz de integrar a gestão do conhecimento em seus aspectos teóricos, conjunturais, organizacionais e intrínsecos. Argumentam, que a discussão terminológica a cerca do tema gestão do conhecimento, alimenta-se da indefinição e controvérsia existentes sobre os conceitos de dado, informação, conhecimento e sabedoria; acrescida da falta de um modelo teórico conceitual capaz de organizar idéias subjacentes e da necessidade de observação sobre a área e seus elementos constituintes.

Por fim, os autores ressaltam que as questões culturais, comportamentais e atitudinais relativas às premissas da gestão do conhecimento só são mudadas por meio de reflexões sobre crenças e valores organizacionais, o que ressalta o caráter político da gestão do conhecimento.

2.1.3 Gestão do conhecimento na administração pública brasileira

O tema gestão do conhecimento e as decorrências implícitas ou explícitas de sua adoção na administração pública brasileira têm percorrido segmentos específicos do governo brasileiro há, pelo menos, uma década. (SANTOS, 2006, p. 01) As iniciativas de discussão ou as práticas emanadas em diferentes órgãos da administração pública têm como características:

as iniciativas isoladas, a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre as práticas de GC; e o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral (...).(BATISTA *et al.* 2005, p. 82).

Campos (2003) acrescenta, também, como características a ausência de uma definição abrangente e comum para a gestão do conhecimento no setor público, falta de prioridade no cotidiano das organizações, uso da gestão da informação apoiada sob recursos tecnológicos, ausência de uma postura gerencial das organizações no que se refere ao conhecimento, acentuada fragilidade no entendimento e uso do conhecimento organizacional de forma efetiva e com qualidade, tornando a ação governamental mais confiável, rápida e precisa.

Três problemas críticos no campo de atuação da gestão do conhecimento são citados pelo autor. O primeiro refere-se à multiplicidade de aplicações do tema pelo setor público, ou seja, o uso indiscriminado do tema em qualquer ação organizacional que trabalhe com informação. O segundo é a ausência de definições e pressupostos que focalizem variáveis e proponham questões sensíveis para a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública federal – o problema precisa ser analisado a partir de uma visão global e não sob uma visão fragmentada de sistemas ou áreas de atuação. Por fim, não há metodologias específicas, abrangentes e com rigor científico para que o processo de Gestão do Conhecimento possa ser realizado de maneira segura, confiável e compreensível em toda a organização. (CAMPOS, 2003, p. 107).

Os principais obstáculos apontados para a não implementação de projetos de gestão do conhecimento, pelos órgãos da administração direta são a inexistência de indicadores, falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento na rotina diária; baixa compreensão sobre o escopo da gestão do conhecimento na organização, dificuldade para capturar o conhecimento não documentado, falta de incentivos para compartilhar conhecimento, resistência de certos grupos de funcionários, cultura organizacional resistente a mudanças, deficiência de capacitação do pessoal, falhas de comunicação, pouco investimento em tecnologias voltadas para facilitação do aprendizado e colaboração, falta de comprometimento dos dirigentes, receio de que outros órgãos ou o público em geral possam ter acesso a informações sigilosas ou confidenciais e deficiências na infra-estrutura computacional, redes, servidores, dentre outros. (BATISTA et al. 2005, p. 42)

Para Campos (2003):

As organizações públicas, por si só, não conseguem e nem podem criar conhecimento sem as pessoas, seus funcionários. Mas além da criação do conhecimento através das pessoas, as organizações públicas precisam dispor de mecanismos para que o conhecimento gerado seja catalogado, assimilado, transferido e utilizado. (CAMPOS, 2003, p. 105)

Ainda conforme Campos (2003, p. 102), a prática de gestão do conhecimento na administração pública brasileira é bastante complexa, uma vez que indica a necessidade de alteração nas ações de compartilhamento de conhecimento exercidas pelos servidores e mudança na cultura organizacional alicerçada em uma desconfiança na possibilidade de ação coletiva e de cooperação.

Desta forma, percebe-se que, apesar da importância crescente do conhecimento na Sociedade, o termo gestão do conhecimento é ainda difícil de ser compreendido e apreendido nos órgãos da administração pública direta.

Goldsmith e Eggers (2006) enfatizam que muitos órgãos públicos, entidades sem fins lucrativos e também empresas privadas não dominam o processo de compartilhamento de conhecimento. Acrescentam, ainda, a necessidade de ruptura das prisões informacionais caracterizadas pelos seguintes comportamentos:

- a) Não saber que determinado membro da organização tem conhecimentos e capacidade de colaboração;
- b) Não estar preparado para compartilhar o conhecimento adquirido ou não querem revelar o domínio de determinado conhecimento;
- c) Não estar disposto ou não ser capaz, por fatores tecnológicos ou pessoais, de compartilhar conhecimento ou colaborar com a organização;
- d) Medo da perda de determinada posição na hierarquia organizacional ou falta de incentivos para o compartilhamento de conhecimentos; e
- e) Falta de interesse nas necessidades de conhecimento de outras pessoas.

Para os autores, os servidores em todos os níveis de governo deveriam ser trabalhadores do conhecimento, ou seja, capazes de pensar em termo mais amplo, utilizando abordagens flexíveis e o compartilhamento do conhecimento como meio de solução de problemas.

Para além do debate sobre perfil necessário no governo, os facilitadores na implantação de práticas em gestão do conhecimento também não estão consolidados nas organizações públicas brasileiras, especialmente nos órgãos da administração direta. Entretanto, indícios de uma cultura de aprendizagem e a construção de um novo cenário antecipam mudanças: o desenvolvimento dos servidores a partir das competências organizacionais, o forte investimento em infra-estrutura tecnológica e o comprometimento dos servidores, em especial da alta administração, não podem ser tratados isoladamente. (SANTOS, 2006, p. 14)

Se os padrões tecnológicos atuais permitem uma gestão cada vez mais eficaz das organizações, a importância que as pessoas assumem cresce, uma vez que as transformações impostas pela sociedade do conhecimento, especialmente as inovações advindas das novas tecnologias, exigem níveis mais elevados de qualificação profissional. As pessoas são significativas no desempenho organizacional, na adoção de novas tecnologias, na criação e no compartilhamento do conhecimento. (SANTOS, 2006, p. 15)

Por fim, cabe refletir sobre a inadequação de técnicas e práticas advindas do setor privado no setor público, conforme constata Paula (2005). Farnaham e Horton citados pela autora defendem que a gestão no setor público é essencialmente distinta do setor privado. O estabelecimento de metas a partir de critérios políticos, a complexidade dos resultados desejados, os interesses conflitantes e as dificuldades para generalizar metas, objetivos, estruturas e estilos de gestão na tentativa de operacionalizar políticas governamentais conferem à administração pública uma natureza multifuncional que resulta em estruturas complexas e envolvem diferentes expectativas.

Para Guimarães (2000) o desafio que se coloca para a nova administração pública na dinâmica do conhecimento, é o de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras.

Do cenário marcado pela dinâmica do conhecimento, fator intangível e que alavanca os resultados organizacionais, surge a necessidade de análise sobre os processos de aprendizagem sejam eles individuais, organizacionais ou em grupo.

2.2 Aprendizagem organizacional: conflitos conceituais e aplicabilidade

O processo de aprendizagem organizacional ganhou força a partir da década de 80, com duas dimensões:

a) Aprendizagem Organizacional: representada pelos pesquisadores acadêmicos, cujo foco está no desenvolvimento de teorias a partir de pesquisas e investigações; e

b) Organizações que Aprendem: desenvolvida por consultores e pesquisadores orientados para a mudança organizacional, cujo objeto está na replicação de práticas bem-sucedidas, orientando as organizações no que devem fazer para aprender. (ARGYRIS e SCHÖN, 1974)

Prange (2001) elabora um conjunto de questões controversas sobre a aprendizagem organizacional:

- O que significa o termo aprendizagem organizacional?
- Quem é o sujeito da aprendizagem organizacional?
- O que é aprendido?
- Quando ocorre a aprendizagem?
- Que resultados são provocados pela aprendizagem?
- Como acontece o processo de aprendizagem?

Dentre as questões supracitadas, o sujeito da aprendizagem organizacional é ponto de tensão e conflito entre os pesquisadores. Uma visão mais crítica nega a aprendizagem no nível organizacional e afirma que a capacidade de aprender é exclusiva do homem. Considera-se, portanto, que é o indivíduo quem age e aprende no âmbito da estrutura organizacional, criando meios para a transformação da mesma (DODGSON, 1993). Para tais autores a aprendizagem só ocorre no nível individual e corresponde a uma ação responsável pelas mudanças organizacionais.

Outra vertente enfatiza que a aprendizagem organizacional é maior que a soma dos aprendizados individuais uma vez que a organização aprende independentemente da ação de um único indivíduo. Assim, a expressão “aprendizagem organizacional” é metafórica e significa que o fenômeno da aprendizagem só pode ser compreendido a partir dos atores organizacionais. (DOVING, 1996). Reconhece-se, assim, que todo o processo de aprendizagem inicia-se no indivíduo, embora não haja uniformização quanto ao alcance desse processo.

Para Senge (1998), as organizações aprendem a partir do aprendizado de seus membros. Embora seja fator primeiro para sua ocorrência, a aprendizagem individual não garante a organizacional. As normas, os mapas mentais, as histórias, os comportamentos e os valores são sistemas de cognição desenvolvidos pelas organizações; tais sistemas são

criados e compartilhados por membros de uma organização, o que enfatiza que a aprendizagem organizacional é maior que a soma daquela vivida por seus membros.

O conceito de aprendizagem parte da capacidade de aprender do ser humano. Segundo Guimarães (2004), o desenvolvimento e a perpetuação de leis, costumes e instituições sociais são decorrentes da capacidade humana de aprender e de transferir o conhecimento para outros. Kim (1998, p.63) argumenta que aprendizagem abrange dois significados: (a) a aquisição de habilidades ou *know-how*, que implica a capacidade de produzir alguma ação, e (b) a aquisição de *know-why*, que implica a capacidade de compreender conceitualmente uma experiência.

Uma discussão ainda mais detalhada aborda o papel da aprendizagem individual na aprendizagem organizacional (HUYSMAN, 2001). Argyris e Schön (1996) registram que, se as organizações são coletividades formadas por indivíduos, as organizações aprendem quando seus membros – ou parte deles – aprendem. Entretanto esse aprendizado pode não ser proporcional, ou seja, a aprendizagem organizacional pode ser maior ou menor que a soma da aprendizagem individual dos membros da organização (ARGYRIS E SCHÖN, 1996).

Argyris (1999) defende ainda que o processo de aprendizagem organizacional ocorre com a identificação e a correção de erros, classificando esse processo de duas formas: a) de curva simples, quando um erro é corrigido sem questionamento ou alteração de valores existentes; e b) de curva dupla, quando os erros são corrigidos e implicam no exame e na alteração de variáveis do contexto organizacional, desta forma, as ações organizacionais não ocorrem apenas no âmbito da correção do erro, mas também nos processos, rotinas ou valores organizacionais.

De forma análoga aos tipos de aprendizado, Argyris (1999) indica os modelos de comportamento decorrentes: o primeiro modelo se refere à curva de aprendizado simples, ele ocorre quando os membros da organização agem de forma automática na resolução de problemas; no segundo modelo, que se relaciona ao aprendizado de curva dupla, os indivíduos refletem sobre as causas dos problemas. A partir dessa abordagem, o autor

defende que o aprendizado organizacional é gerado apenas quando ocorre a reflexão sobre as causas dos problemas. Não há qualquer valorização da segunda forma de aprendizado em detrimento da primeira, as duas formas coexistem e são necessárias à dinâmica organizacional. O que o autor enfatiza é a capacidade que a organização deve desenvolver de lembrar experiências passadas, estudar alternativas viáveis para a solução de problemas complexos, conduzirem ações e avaliá-las.

Fiol e Lyles (1985) observam ainda que as organizações desenvolvem sistemas de aprendizagem que se manifestam por intermédio de normas, mapas mentais, histórias, comportamentos e valores, esses sistemas cognitivos e memórias são desenvolvidos e compartilhados por membros de uma organização, o que torna a aprendizagem organizacional diferente da soma da aprendizagem individual de seus membros.

Considera-se, portanto, a aprendizagem organizacional como um fenômeno multinível, isto é, atua no nível do indivíduo, grupo e organização, como apresenta Crossan *et al.* (1999), com limitações decorrentes dos fatores estruturais encontrados nas organizações (HUYSMAN, 2001).

Segundo Pantoja e Andrade (2004), para compreender como a aprendizagem que ocorre no primeiro nível pode produzir efeitos nos demais níveis, é necessário utilizar o conceito de transferência. Transferência entendida como a ocorrência de mudanças no indivíduo em situações distintas daquelas em que ocorreu a aquisição do conhecimento.

São identificadas, portanto, quatro etapas de aprendizagem integradas, analisadas em três níveis distintos: indivíduos, grupos e organizações (CROSSAN *et al.*, 1999):

- a) Intuição – reconhecimento de novos padrões ou possibilidades com base em experiências prévias, imagens e metáforas. Tal processo ocorre no indivíduo;
- b) Interpretação – compartilhamento nos grupos. Significa dividir intuições, mediante conversações, metáforas e imagens;

- c) Integração – ações coletivas do grupo, compartilhando interpretações ou compreensões em mapas cognitivos expressos através da linguagem e de maneira coordenada; e
- d) Institucionalização – introdução de novas ações e interpretações nas rotinas, nas regras, nos sistemas de informação, na estratégia e na estrutura da organização.

Zietsma *et al.* (2002) acrescentam, ainda, duas outras etapas de aprendizagem organizacional. São elas:

- a) Captação – processo de busca das informações no ambiente; e
- b) Experimentação – ocorre quando os indivíduos e grupos fazem experiências e os resultados de suas ações agregam substância às suas interpretações cognitivas;

Integrando as seis etapas identificadas por esses autores tem-se, em ordem de ocorrência, intuição; captação; interpretação; experimentação; integração; e institucionalização.

De acordo com esse modelo, conforme indicado na figura abaixo, as etapas de intuição e captação ocorrem no nível individual; a interpretação ocorre tanto no nível individual, quanto no nível de grupo; a etapa de experimentação no nível de grupo; a integração ocorre no nível de grupo e da organização e a institucionalização ocorre exclusivamente no nível da organização (CROSSAN *et al.*, 1999; ZIETSMA *et al.*; 2002).

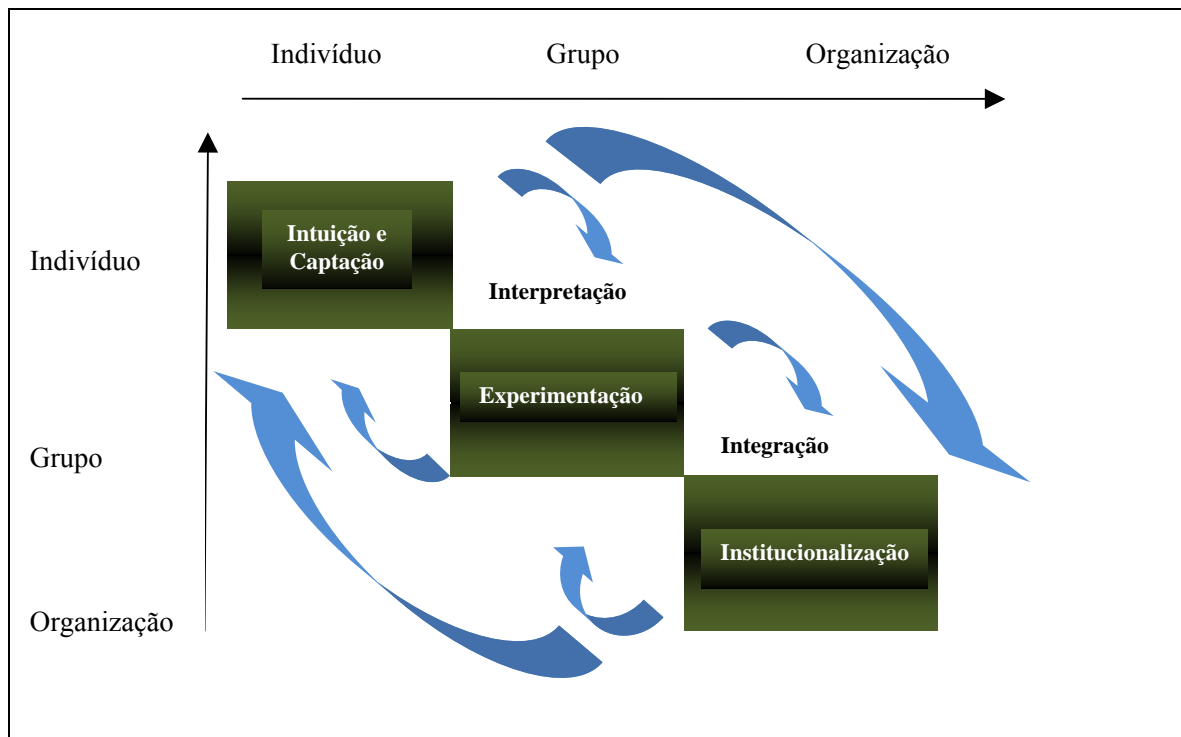


Figura 2 - Processos de Aprendizagem Organizacional
 Fonte: Zietsma *et al.* (2002)

A aprendizagem organizacional consiste, portanto, na transferência de aprendizagem dos indivíduos e grupos para a organização. A retroalimentação consiste na aprendizagem que já foi institucionalizada e afeta indivíduos e grupos. (CROSSAN *et al.*, 1999). Desta forma, segundo Almeida (2006) pode-se falar em uma “cognição” da organização. Hedberg (1991) *apud* Fleury e Fleury (1997) afirma que as organizações não possuem cérebros, mas têm sistemas cognitivos, desenvolvem procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas. Tais rotinas são incorporadas, de forma implícita ou explícita, na memória organizacional.

O conceito de aprendizagem individual adotado para o desenvolvimento deste documento é o apresentado por Probst e Büchel (1997): a aprendizagem individual é o produto da reflexão de cada pessoa singular que muda suas estruturas cognitivas e, conseqüentemente, seus comportamentos. Aprendizagem individual será traduzida como mudança de comportamento.

Algumas evidências da aprendizagem organizacional são apresentadas por Shivastava (1983):

a) melhoria do desempenho organizacional, a partir de respostas apropriadas às contingências ambientais;

b) ênfase nos processos de compartilhamento;

c) ênfase nos processos de institucionalização;

d) a organização passa a processar informações; e

e) os produtos de aprendizagem representam o compartilhamento de conceitos, definições, procedimentos, práticas, normas e valores subjacentes.

O termo “Organizações que Aprendem” é aplicado por Senge (1990) para definir organizações capazes de direcionar as pessoas para a aprendizagem coletiva, oferecendo um ambiente propício à inovação e mudança, no qual existe o comprometimento com resultados. A formação de uma “organização que aprende” passa necessariamente pela adoção das cinco disciplinas básicas propostas pelo autor – domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico – e evoluem para a necessidade de integração de idéias norteadoras, inovações em infraestrutura, teoria, métodos e ferramentas (GUIMARÃES, *et. al* 2001).

Segundo Smith (1997), a aprendizagem organizacional é adotada como uma expressão pelas duas abordagens: organizações que aprendem e aprendizagem organizacional. A integração das duas abordagens também é proposta por Tsang (1997) que defende a integração dos modelos descritivos e prescritivos.

Bastos *et al.* (2002, p.09) afirmam que o cotidiano organizacional apresenta alguns limites ao desenvolvimento dos processos de aprendizagem:

- a) Capacidade de ação: caracterizada principalmente pelo excesso de prioridades, pelos objetivos confusos, pela falta de poder de decisão, pelo temor de correr riscos, pela punição por erros e pelo não reconhecimento do desempenho das pessoas;
- b) Capacidade de reflexão: que se reflete na pressão de resultados em curto prazo, na falta de um ambiente de indagação, na ausência de fóruns de aprendizagem e na existência de um sistema de recompensas ligadas ao alcance de alvos financeiros;
- c) Capacidade de disseminação, como a ausência de oportunidades de compartilhamento de insucessos e resultados, a não visualização do erro como uma oportunidade de aprendizado e a existência de poucos mecanismos de comunicação interna.

Ruas, Antonello e Boff (2005) definem a aprendizagem organizacional como um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, de grupo e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre a situação-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais. Para os autores, tratar de aprendizagem nas organizações implica procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõe nas suas realidades de trabalho.

Guimarães (2004) defende a interdependência entre cultura e aprendizagem organizacional e argumenta que na medida em que o processo de aprendizagem individual ocorre e é transferido, seu compartilhamento pode modificar a cultura e direcionar novos modos de pensar e aprender nas organizações.

Com o objetivo de analisar a cultura de aprendizagem nas organizações e mensurar a propensão destas ao aprendizado, as autoras Marsick e Watkins (2003) elaboraram um instrumento denominado de *Dimensions of the Learning Organizations Questionnaire* –

DLOQ ou Questionário das Dimensões da Organização que Aprende. Utilizaram sete fatores e criaram escalas separadas baseadas em evidências de comportamento para mensurá-las.

- a) Aprendizagem Contínua: reflete-se nas oportunidades de educação e no crescimento permanente dos servidores; trata, ainda, da capacidade de aprender com erros e encarar problemas como oportunidades de aprendizado;
- b) Questionamento e Diálogo: há disposição para o questionamento, *feedback* e experimentação, as pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros;
- c) Aprendizagem em Equipe: existe a colaboração, o trabalho propicia a integração de equipes e diferentes modos de pensar;
- d) Captura e Compartilhamento de Aprendizagem: são desenvolvidos sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar aprendizagem, são os meios fornecidos para a troca de informações na organização;
- e) Delegação: a responsabilidade é distribuída e compartilhada motivando e envolvendo as pessoas;
- f) Monitoramento Ambiental: as pessoas percebem o efeito do seu trabalho em toda a empresa, examinam o ambiente externo e interno no desenho de processos e na tomada de decisão;
- g) Liderança: os líderes modelam, prestigiam e apóiam os processos de aprendizagem. A liderança utiliza aprendizagem para obter resultados nos negócios.

Terra (2001) também indica sinais de um ambiente propício para o aprendizado: estímulo ao trabalho, comunicação, existência de relações informais, relativa dedicação à aprendizagem, foco no longo prazo e além da área de atuação, capacidade de falar abertamente sobre as lições aprendidas, capacidade da organização de atrair e reter talentos, atitude dos servidores, resultados amplamente divulgados e constante debate sobre os valores da organização.

A aprendizagem organizacional ocorre quando seus membros experimentam uma situação problemática e questionam, investigam, refletem em favor da organização. (SILVA, 2002).

O produto do processo de aprendizagem, segundo o autor, assume várias formas: interpretações de experiências passadas de sucesso ou fracasso; inferências sobre as conexões causais entre as ações e resultados e suas implicações para as ações futuras; descrições do ambiente organizacional em mudança e as demandas quanto ao desempenho futuro; análise dos limites e potencialidades das estratégias, estruturas, técnicas e sistemas informacionais e sistemas de incentivo alternativos; descrição de visões e interesses conflitantes que surgem na organização sob condições complexas e incertas; imagens de realizações futuras e invenção de meios de atingi-los.

Ainda no que se refere ao aprendizado organizacional uma abordagem significativa é apontada e classificada por Almeida (2006) é a abordagem situacional. Tal abordagem implica em considerar o comportamento como resultante da interação entre ambiente e indivíduo. Para Almeida (2006), as idéias do aprendizado situacional são aplicáveis ao contexto individual em função da importância dada pela abordagem às redes informais e aos grupos na construção de uma organização capaz de aprender. Nessa abordagem fundamenta-se a existência de comunidades de prática nas quais são compartilhados conhecimentos, experiências, sucessos e fracassos entre seus membros.

Por fim, Hoffer & Valacich (1993) *apud* Bannon e Kuuti (1996) defendem que a aprendizagem organizacional é alcançada através da aquisição, distribuição, interpretação, e armazenagem da informação cujo componente chave relaciona-se à memória e ao

processamento de informação. Morrison e Weiser (1996) defendem que a memória organizacional é imprescindível para o processo de aprendizagem organizacional, sabendo que aprendizagem é uma condição necessária para a construção da memória.

2.3 Memória organizacional

2.3.1 Memória: abordagem individual e social

Segundo Almeida (2006) os primeiros estudos sobre memória se originaram na filosofia com Aristóteles e apenas com o desenvolvimento da psicologia, a memória – bem como a aprendizagem – passou a ser estudada a partir de métodos científicos.

AIRES (2005, p. 01) também remete à origem do termo memória à Grécia Clássica: Para os antigos gregos, a memória era a deusa *Mnemosyne*, mãe das Musas protetoras das Artes e da História.

O autor afirma que a memória sofreu um processo de laicização, no qual deixou de ser apenas uma faculdade humana para relacionar-se com toda a sociedade.

Da literatura à filosofia, da química a biologia, da antropologia a história, o desejo em compreender o que é memória tem sido algo recorrente através dos séculos. Muitas são as interpretações, muitas as vertentes científicas e muitas também são as dúvidas que insistem em aparecer e permanecer mesmo depois de descobertas em muitos campos. (AIRES, 2005, p. 01)

Em seu trabalho, Almeida (2006) apresenta uma evolução histórica dos estudos e abordagens relacionados à memória e ao aprendizado. Da mesma forma, Lopes, Lopes e Lobato (2006) indicam as abordagens ou sistemas de classificação utilizados, principalmente pela psicologia. As abordagens apresentadas podem ser resumidas conforme o quadro a seguir:

Períodos	Abordagem	Estudos
Início do Século XX	Abordagem Experimental	Comportamento Humano
Década de 50	Abordagem Comportamental	Representação do mundo a partir de conhecimento adquirido
Década de 60	Abordagem Cognitiva	Os esquemas, como estruturas organizadoras das informações, constituem a base do processo de construção de memórias.
Década de 70	Abordagem Sistêmica	Homem como ser relacional em constante troca com o ambiente

Quadro 1 - Evolução dos Estudos e Abordagens sobre Memória e Aprendizado
 Fonte: Adaptado de Almeida (2006) e Lopes, Lopes e Lobato (2006)

Para Neisser (1967) *apud* Penna (1980) a memória integra-se ao grupo dos processos cognitivos que transformam, reduzem, elaboram, estocam, evocam e usam informações sensoriais. Desta forma, a memória supõe a mediação e controle pela realidade. Penna (1980) apresenta a memória como interdisciplinar, uma vez que os estudos sobre tal assunto sofreram contribuições de outras ciências, tais como Neurofisiologia e Biologia, e indica diferentes métodos de pesquisa dos processos de memória, conforme quadro a seguir:

Métodos	Características	Críticas
Método Experimental	Investigação dos fenômenos de fixação, conservação, evocação e perda de informação	Pouca ênfase concedida aos aspectos individuais; Prejuízo na captação do sentido de totalidade (caráter excessivamente analítico); Caráter artificial das situações de pesquisa
Método Clínico	Investiga a problemática do indivíduo, enfatizando a globalidade e a compreensão	Pouca objetividade e eficiência; Centralização no indivíduo; Sentido casuístico.
Método Fenomenológico	Busca captar a essência que existe nos processos de variação imaginária, suspendendo o juízo em relação a tudo que se revela ao sujeito. Apresenta a distinção entre retenção e evocação	Rejeita a atitude natural, que é espontaneamente adotada, considerando as coisas como exteriores.

Quadro 2 - Métodos de Pesquisa sobre a Memória
Fonte: Penna (1980)

Para Bartlett (1932) *apud* Bannon e Kuutti (1996):

Recordar é uma reconstrução imaginária, ou construção, constituída fora da relação entre nossas atitudes e uma grande massa das reações organizadas ou experiência do passado para constituição de um pequeno detalhe que comumente aparece numa imagem na forma de idioma. Recordar quase nunca é exato, até na forma mais rudimentar de recapitulação habitual e não é de nenhuma

importância que deveria ser assim. (BARTLETT, 1932, *apud* BANNON; KUUTTI, 1996)

Embora existam vários modelos explicativos, podendo-se falar que não existe uma memória, mas vários tipos de memória, a relação entre a memória de curta e a de longa duração é a mais discutida e pesquisada.

A memória de curto prazo, ou de trabalho é usada quando memorizados um número de telefone apenas por tempo suficiente para discarmos. É caracterizada pela baixa retenção da informação e tem como papel fundamental determinar se a informação é útil e deve ser armazenada, se existem informações semelhantes e se a informação deve ser descartada quando já existe ou não possui utilidade.

A memória de longo prazo ou referencial, por sua vez, possui um processo de formação de arquivo e consolidação, e pode durar de minutos ou horas a meses e décadas. Essa memória, segundo Almeida (2006), divide-se em:

- a. Memória declarativa ou explícita: está relacionada a “*saber que*”. E, por sua vez subdivide-se em:
 - i. memória relacionada à fatos
 - ii. memória relacionada à eventos; e
- b. Memória não declarativa: relacionada a “*saber como*”. Subdivide-se em:
 - i. memória procedimental ou procedural, diretamente associada aos procedimentos aprendidos ao longo da vida, adquiridos de forma voluntária ou involuntária;
 - ii. memória de condicionamento clássico relacionados às respostas emocionais e musculares; e
 - iii. memória de aprendizado não-associativo relacionado aos hábitos.

Levy (1993) aponta, também, para um novo tipo de memória que nasce da tecnologia digital da informática: a memória eletrônica, resultado natural do processo de evolução da memória desde a antiguidade.

A multidisciplinaridade do tema e a necessidade de estudo são defendidas por Le Goff (2003):

A memória como propriedade de conservar certas informações, remete-nos em primeiro lugar a um conjunto de funções psíquicas, graças às quais o homem pode atualizar impressões ou informações passadas, ou que ele representa como passadas. Deste ponto de vista, o estudo da memória abarca a psicologia, a psicofisiologia, a neurofisiologia, a biologia e quanto às perturbações da memória, das quais a amnésia é a principal, a psiquiatria. (LE GOFF, 2003, p. 419)

Além das abordagens individuais relacionadas à memória, há a noção de que o termo precisa ser entendido, como um fenômeno social, construído de forma coletiva e submetido às flutuações, transformações e mudanças constantes. (HALBWACHS *apud* POLLAK, 1992)

Ao considerar a memória coletiva Pollak (1992) apresenta seus elementos constitutivos. O primeiro refere-se aos acontecimentos vividos pessoalmente. Em seguida, aqueles que o autor define como acontecimentos vividos “por tabela”, ou seja, vivenciados no grupo ou na coletividade a qual o indivíduo pertence. Para Pollak (1992), a memória é, necessariamente, constituída de pessoas, personagens e lugares conhecidos direta ou indiretamente e inclusive de espaços localizados fora do espaço-tempo da vida de uma pessoa.

Para o autor a memória é:

- a) Seletiva, uma vez que nem tudo é gravado e registrado;
- b) Herdada e sofre flutuações, pois não se forma apenas a partir da vida física da pessoa, mas sobre influências do momento em que é articulada e expressa;

c) Construída, ainda que individualmente, de forma consciente ou inconsciente; e

d) Um elemento do sistema de identidade, no qual podem ser observados três aspectos essenciais de sua constituição: a unidade física – sentimento de ter fronteiras físicas ou fronteiras de pertencimento ao grupo; a continuidade no tempo – nos sentidos físico, moral e psicológico; e o sentimento de coerência – no qual os diferentes elementos que compõem um indivíduo são efetivamente unificados.

Para Jardim (1995, p.1) o termo memória é apresentado como expressão de interesses e paixões e objeto de um campo interdisciplinar. Segundo o autor alguns termos tendem a ser relacionados à memória: resgate, preservação, conservação, registro, seleção entre outros. Neste sentido, a memória apresenta-se como repositório e, raramente, como processo de construção social.

A memória, ao contrário da história, não seria um conhecimento intencionalmente produzido, ela é subjetiva e, como tal, um guia para o passado, transmissor de experiência, simultaneamente seguro e dúbio. Sua primeira função é adaptar o passado, enriquecendo e manejando o presente. (LOWENTHAL, 1989, *apud* JARDIM, 1995, p. 1).

Le Goff (1984 *apud* JARDIM, 1995, p. 1) apresenta algumas teses a respeito da memória:

- sua crucialidade, expressa em noções que se remetem mutuamente: tempo e espaço, suporte e sentido, memória individual e coletiva, tradição e projeto, acaso e intenção, esquecimento e lembrança etc.;
- as diferenças de natureza entre sociedades com escrita ou não, influenciando na construção social da memória;
- as diferentes memórias ao longo da história;
- a memória como fonte de identidade individual e de uma dada sociedade; e
- a memória como objeto de luta das forças sociais pelo poder. (LE GOFF, 1984, *apud* JARDIM, 1995, p. 1).

Ainda no que se refere à memória, Cavalcante (2005) afirma tratar-se de uma construção inacabada. Para a autora, são as condições de inserção social do indivíduo que definem suas leituras e percepções, auxiliando-o na construção de suas experiências. Cavalcante (2005) também questiona como funcionariam as sociedades se as experiências

vividas fossem ignoradas na construção do conhecimento, retomando a noção de memória que ultrapassa os suportes informacionais e os documentos materializados e se processa, primeiramente, nos indivíduos:

São recordações individuais ou coletivas, com marcas pessoais que se entrelaçam ao longo das nossas experiências em sociedade (...). À medida que avançamos formando nossos arquivos memoriais, as experiências vividas vão compondo a diversidade dos organismos humanos em suas práticas cotidianas, as quais orientam e definem os territórios das trocas informacionais e da comunicação. Não obstante a importância do documento escrito se percebe que o conhecimento/memória existe independentemente do escrito (...). (CAVALCANTE, 2005, p. 3)

2.3.2 Fator humano x fator tecnológico: as abordagens sobre memória organizacional

Segundo Almeida (2006) as pesquisas sobre memória organizacional são incipientes.

Observam-se uma diversidade de abordagens que variam entre teóricas, de ênfase tecnológica e, poucas de caráter empírico; todas, porém caracterizadas pela presença de repetidas justificativas de se estudar o tema. (ALMEIDA, 2006, p. 50)

Ainda segundo o autor, muitas abordagens se pautam na necessidade de Gestão do Conhecimento organizacional ou no desenvolvimento de instrumentos tecnológicos que eventualmente desconsideram os aspectos organizacionais relevantes para o entendimento do problema. Desta forma, Almeida (2006) indica a dificuldade de se definir o termo memória organizacional, principalmente porque, a delimitação do tema também envolve conceitos complexos – conhecimento e aprendizagem. Para Bannon e Kuutti (1996 *apud* ALMEIDA, 2006, p. 51):

O fato de que tal conceito (MO) é referenciado por uma grande variedade de estudos, mesmo que sua definição, seja disputada, é um testemunho do fato de que, ainda que as pessoas não concordem sobre o que o termo significa exatamente, parecem existir muitas questões que podem ser

estudadas sob essa abordagem, questões que as pessoas sentem como importantes e valiosas para a discussão. (BANNON; KUUTTI, 1996 *apud* ALMEIDA, 2006, p. 51)

No que se refere à complexidade e multidisciplinaridade do tema, Almeida (2006) acrescenta que as abordagens sobre memória organizacional são variadas e cada uma enfatiza um aspecto relevante e particular, inexistindo uma teoria que explique o assunto de forma abrangente. Assim, as pesquisas que abordam a memória organizacional, conforme defende o autor, atuam entre os fatores concretos – sistemas, banco de dados, bases de conhecimento, documentos, dentre outros e os fatores abstratos – teorias, modelos explicativos, esquemas conceituais e cognitivos, dentre outros.

Bannon e Kuutti (1996) defendem que conceito de memória precisa ser analisado também a partir de perspectivas sociológicas e psicológicas, principalmente no que se refere às abordagens relacionadas à aprendizagem e interação. Desta forma, os autores admitem a existência de uma memória organizacional implícita, que se constitui através da acumulação passiva; e defendem a adoção de uma postura ativa da organização capaz de construir lembranças, estimular a aprendizagem, construir espaços e repositórios de informação.

Na literatura dos estudos organizacionais e administrativos é possível encontrar pelo menos duas visões distintas relacionadas à memória organizacional (COOK & YANOW, 1993 *apud* BANNON; KUUTTI 1996). A primeira visão tem como foco as capacidades cognitivas individuais. Tais estudos vêm aprendizagem e memória organizacionais como estados já definidos. A segunda visão defende que a memória organizacional é uma forma de propriedade cognitiva de uma entidade coletiva organizacional e que em si mesma pode ser vista como aprendizagem e memorização.

Além das abordagens cujo foco remete ao aprendizado organizacional e aos processos cognitivos individuais, outra vertente, apresenta o enfoque tecnológico aos estudos sobre memória organizacional. Holsapple (1987) *apud* Bannon e Kuutti (1996) defende que as tecnologias de informação surgem para garantir a integridade do conhecimento compartilhado, apresentando restrições da segurança e suportando

velocidades de acesso. Outra característica dos *softwares* voltados à memória organizacional é o uso de sistemas gráficos capazes de capturar a riqueza completa e profundidade de interações das equipes sobre o problema – caso aconteçam durante duas semanas ou dois anos. Portanto, é fácil seguir e observar o fluxo do processo no passado e ter racionalidade para a tomada de decisão, criando, assim, uma memória organizacional. (CONKLIN & YOURDON, 1993 *apud* BANNON; KUUTTI, 1996).

Em um posicionamento mais radical a respeito dos suportes tecnológicos nas estruturas de memória organizacional, alguns autores apontam o componente humano como o componente falível. Para Huber (1990):

Conhecidos muitos fatores que contribuem à aprendizagem e à recordação incompletas, e às distorções de motivação para o compartilhamento da informação, não é nada surpresa que os componentes humanos de memórias organizacionais são menos que satisfatórios (...) No futuro, indexação boa ou inteligência artificial facilitará a recuperação da informação de transação e resultará em memórias organizacionais do computador-residente com certas propriedades, como perfeição, que são superiores aos componentes humanos de memórias organizacionais. (HUBER, 1990, p. 60).

Para o autor, as memórias organizacionais baseadas em computadores são superiores aos componentes humanos nas organizações, uma vez que a capacidade de memória individual não atende às necessidades organizacionais.

Engelbart (1963) *apud* Bannon e Kuutti (1996) já apontava para um ambiente de trabalho computadorizado onde a ênfase era na forma como pessoas podiam alcançar ganhos significativos em produtividade. Ackerman (1994) *apud* Bannon e Kuutti (1996) desenvolveu os primeiros sistemas de memória organizacional baseados no uso de redes de hipermídia

Outras correntes, ainda de viés tecnológico, defendem que a memória organizacional pode ter suporte, mas não exclusivamente nas tecnologias, uma vez que ela também é formada pelos processos de interação e troca de experiências que só ocorre nos indivíduos. Assim a constituição da memória precisa ser um processo natural como

acontece na mente humana em um ambiente dinâmico que facilite a criação e o armazenamento do conhecimento, bem como a aprendizagem organizacional.

2.3.3 Conceitos e abordagens sobre a memória organizacional

Stein e Zwass (1995) *apud* Morrison e Weiser (1996) definem memória organizacional como: “a maneira pela qual o conhecimento do passado é trazido para conduzir atividades presentes, resultando, assim, em níveis da efetividade organizacional mais altos ou mais baixos”.

Para Bannon e Kuutti (1996) o conceito de memória organizacional é amplo: tudo que é contido numa organização e que, de alguma maneira, é recuperável.

Almeida (2006) admite duas possibilidades que podem ser observadas no uso do termo memória organizacional. A primeira se refere ao uso do termo memória, pressupondo a capacidade das organizações lembrarem de forma semelhante ao homem, o que indica a necessidade de identificar mecanismos capazes de gerar conhecimento e retê-lo; e a segunda possibilidade se refere à memória declarativa, aquela relacionada aos fatos e eventos com implicação direta nos modelos de aprendizagem e conhecimento organizacionais cujas abordagens são multidisciplinares e abrangem especialmente as áreas relacionadas à Psicologia, Administração, Ciência da Computação e Ciência da Informação.

Para Stein (1995) memória organizacional é a maneira pela qual o conhecimento do passado é trazido para suportar atividades do presente, assim resultando em níveis mais altos ou mais baixos de eficácia organizacional.

Desta forma, o objetivo mais importante da memória organizacional seria a troca de informação para o aumento da efetividade organizacional. Tal efetividade é descrita por Stein e Zwass (1995) *apud* Morrison e Weiser (1996) a partir das seguintes ações:

a) integração ou o grau de coordenação organizacional e gerenciamento da informação;

b) adaptação de mudanças no ambiente;

c) alcance de metas; e

d) manutenção do modelo, ou a capacidade para manter a coesão e moral da força de trabalho.

Morrison e Weiser (1996) apontam também os fatores determinantes da memória organizacional são eles:

a) **Indivíduos:** membros de uma organização exercem duas atribuições sobrepostas na constituição da memória organizacional, são ao mesmo tempo pesquisadores e fornecedores da informação. Portanto, os autores defendem uma classificação dos agentes no processo de constituição e uso da memória organizacional. Tal classificação pode ser realizada de acordo com características pessoais (atitudes, capacidades, passado, e demográficos), domínio do conhecimento, níveis de experiência/profissionalismo, ocupação e regras na organização;

b) **Grupos:** um grupo, em memória organizacional, pode ser um indivíduo ao recuperar arquivos de indivíduos anteriores ou grupos, ou uma equipe de projetos criando ou recuperando seus próprios arquivos ou, ainda, arquivos de equipes passadas;

c) **Tarefas:** constituem todas as atividades realizadas pela organização que a levam ao alcance de suas metas;

d) **Contexto:** corresponde às interações sociais, ambientais, tecnológicos, e estruturais que percorrem a organização; e

e) **Tecnologia:** corresponde às ferramentas utilizadas para acesso e recuperação de informações.

No que se refere aos recursos tecnológicos, os autores defendem que a ausência de uma memória organizacional sob bases tecnológicas dá origem a uma memória composta de múltiplos repositórios que não necessariamente são capazes de interagir, permanecendo estáticos.

Morrison e Weiser (1996) apresentam, portanto, os elementos básicos que compõe a memória organizacional: indivíduos, cultura, transformações, ecologia, base de dados, manuais, arquivos, literatura e histórias; e suas funções: aquisição procura recuperação e manutenção de informações. A retenção é apontada como a característica mais reconhecida da memória organizacional e vários mecanismos são propostos como maneiras de reter informação organizacional.

Os autores classificam esses mecanismos em três categorias: esquemas, *scripts*, e sistemas.

- a) Esquema: estrutura cognitiva individual que auxilia na organização, processamento e eficiência da informação. Segundo Almeida (2006), os esquemas representam categorias de informação que compartilham propriedades estruturais e organizadas em níveis hierárquicos, facilitam a retenção e a recuperação do conhecimento para as atividades individuais desenvolvidas na organização;
- b) *Scripts*: descrição de uma seqüência apropriada de eventos em situações convencionais na organização; e
- c) Sistemas: repositórios de dados e informações que podem ser acessados em situações distintas. Para Almeida (2006), os sistemas correspondem a um conjunto de elementos inter-relacionados, conectados de forma direta ou indireta. O autor exemplifica, apresentado: os sistemas físicos (estruturas organizacionais) e sistemas de informação.

2.3.3.1 A abordagem de Stein

Stein (1995) define três tipos de memória organizacional. O primeiro tipo é formado por recordações de informação codificadas, mas não enviadas ou utilizadas. No outro tipo de memória, as mensagens são transmitidas continuamente e, por fim, o terceiro tipo é caracterizado por mensagens de longa duração identificadas como memória. Em sua abordagem sobre memória organizacional, Stein (1995) acrescenta, ainda, recomendações no processo de análise e uso da memória organizacional:

- a) identificação dos tipos de memória na organização;
- b) análise da coesão, satisfação e qualidade das informações recuperadas;
- c) capacidade de identificação das diferentes formas de tipos de memória e análise das ferramentas que mais contribuem para a efetividade organizacional;
- d) classificação dos conteúdos da memória a partir de uma estrutura apropriada que significa responder:

Quanto conhecimento a organização tem?

Quanto do conhecimento é descritivo e concreto?

Que parte é normativa ou abstrato?

Como cada tipo de conhecimento é retido e mantido pela organização?

Tal conhecimento pode ser acessado facilmente?

Quais memórias da organização garantem a efetividade organizacional e a realização da vantagem competitiva?

e) análise da capacidade de retenção e compartilhamento dos esquemas e *scripts* individuais e verificação dos impactos de tais mecanismos na efetividade organizacional;

f) análise da capacidade de retenção das estruturas sociais e físicas associadas com suas organizações, e os impactos de tais estruturas na efetividade organizacional;

g) utilização de tecnologia para apoiar o processo e produtos da memória organizacional;

h) análise da perda de conhecimento sofrido por suas organizações devido à reestruturação organizacional e movimentação dos indivíduos, acompanhado do desenvolvimento de estratégias para tratar tais perdas;

i) análise das alternativas pelas quais os diferentes tipos de conhecimento são mantidos, bem como os processos de comunicação utilizados; e

j) exame do grau a que suas organizações suportam a restauração do conhecimento do passado e o impacto daquele conhecimento na efetividade organizacional.

O autor também apresenta uma classificação sobre o conteúdo da memória baseado no seu valor semântico. Nela, o conteúdo da memória pode ser classificado quanto ao seu nível de abstração – concreto e abstrato – e quanto sua orientação normativa – prescritivo e normativo. Como conteúdos concretos de orientação descritiva estão os eventos, as pessoas, as entradas e saídas de informação; como conteúdos concretos de caráter prescritivo estão as regras, as normas, os papéis e as tarefas. Nos conteúdos abstratos de caráter descritivo pode-se apontar o conhecimento técnico e nos de caráter prescritivos as políticas, os valores, as estratégias e a ética.

Nível de Abstração Orientação Normativa	Abstrato	Concreto
Descritivo	Conhecimento Técnico	Eventos, pessoas, entradas, saídas
Prescritivo	Políticas, valores, estratégias, ética	Regras, normas, papéis, tarefas

Quadro 3 - Classificação da memória organizacional quanto ao conteúdo
Fonte: Almeida (2006)

Em seu trabalho Stein aponta, ainda, para as vantagens do uso sistemático e efetivo da memória organizacional: auxílio na manutenção da direção estratégica com o passado do tempo evita o uso de soluções velhas não efetivas, agrega significado ao trabalho dos indivíduos uma vez que seus esforços são retidos, facilita a aprendizagem organizacional, fortalece a identidade da organização e fornece aos novos, o acesso à perícia daqueles que os precederam.

Stein define a memória organizacional como processo e como objeto. Como processo, Almeida (2006) escreve e fundamenta-se no fato da memória não ser exclusivamente um processo cognitivo, pois está relacionada às atividades de aquisição, retenção, manutenção e recuperação dos conteúdos armazenados.

Ao abordar a manutenção dos conteúdos armazenados, Stein (1995) aponta alguns fatores para a perda do conhecimento organizacional: destruição de registros físicos, rotatividade de pessoal e dificuldade de manter os padrões de interação. Por fim, quanto ao processo de recuperação o autor argumenta que ao não utilizar o conhecimento disponível (seja por razões políticas ou técnicas) a organização desperdiça recursos e perde oportunidades de assegurar vantagem competitiva.

2.3.3.2 Barreiras ao uso efetivo da memória organizacional: a abordagem de Conklin

Conklin (2001) defende que as organizações têm um patrimônio valioso: o conhecimento informal. Entretanto, este se encontra, na maioria das vezes, apenas na memória humana e por isso é preservado e gerido de maneira precária. O autor apresenta, portanto, barreiras tecnológicas e culturais para o desenvolvimento de mecanismos capazes de capturar o conhecimento informal tornando-o explícito.

A abordagem de Conklin (2001) é diferenciada, uma vez que sua ênfase está nos conhecimentos necessários aos membros da organização e não na organização apenas. Para o autor, o conteúdo relevante da memória organizacional é aquele demandado por seus indivíduos, conteúdo que nasce da execução diária de suas atividades.

Com relação aos trabalhos de Conklin (2001) é importante destacar as barreiras à criação de um projeto de memória efetivo. Tais barreiras podem ser entendidas para análise de aspectos organizacionais que impedem a constituição de uma memória adequada à organização. São elas:

- a) A existência do conhecimento informal e a extrema dificuldade na sua captura e transformação;
- b) A prática na preservação de documentos, cujo foco está no armazenamento, sem preservação do contexto no qual o conhecimento foi produzido ou utilizado;
- c) A perda de relevância de determinado conhecimento após seu uso;
- d) a existência do fenômeno denominado pelo autor de amnésia organizacional, caracterizado pelo incentivo que as organizações têm para "apagar" documentos capazes de comprometer sua atuação.

Quanto ao conhecimento formal e informal, o autor defende que o conhecimento formal é facilmente e rotineiramente capturado pela organização, entretanto não é apenas dessa forma de conhecimento que a organização depende para constituição de sua memória. 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 no conhecimento e no processo de “reutilização”.

Para Conklin (2001), cada tipo de conhecimento é válido em seu contexto, embora, a maioria das organizações falhe ao tentar capturar, compartilhar e reutilizar o conhecimento informal. Entre as razões que indicam a falência na captura do conhecimento informal está a cultura ocidental cujo foco é a valorização dos resultados e não dos processos e das relações que são desenvolvidas. Desta forma, existe uma ultra-valorização do conhecimento formal, enquanto que o conhecimento informal é invisível, desconsiderado ou ignorado.

A segunda barreira apontada pelo autor refere-se à preservação dos documentos ou do conhecimento formal sem a preservação do contexto, capaz de conferir significado, garantindo a reutilização e a compreensão no futuro. No ambiente em que a maior parte dos trabalhos relacionados ao conhecimento está na resolução de dilemas organizacionais (Kantz & Rittel 1972 *apud* Conklin 1997), dilemas que não possuem uma saída clara ou que até mesmo mudam constantemente, as alternativas de resolução ocorrem a partir de suposições, bom senso e decisões tomadas em condições de incerteza que precisam, em alguns casos, serem revistas ou retratadas. Tais dilemas necessitam de uma solução técnica e de alternativas baseadas nas interações sociais – conversas, encontros, apresentações, telefonemas, e-mails – e na compreensão dos cenários que só ocorre com a preservação do seu contexto do conhecimento, ou seja, a inclusão dos fatos, suposições, restrições, decisões e significado de determinados termos.

Conklin (2001) defende, ainda, que a organização precisa ser capaz de analisar a relevância e o significado dos conhecimentos absorvidos e utilizá-los no momento correto, fazendo uma comparação da capacidade de armazenamento e desuso da informação com a cognição humana. A cognição humana não troca de forma deliberada um aprendizado

antigo pelo novo, muito menos “encurrala” o que foi aprendido anteriormente até não ter espaço para antigos conhecimentos. Não existe, na memória humana, um volume de lembranças ou conhecimentos, mas mecanismos de enfraquecimento gradual de determinadas lembranças que ocorrem com o desuso. De forma análoga, o que importa na memória organizacional não é a quantidade de “lembranças”, mas a compreensão do momento em que o conhecimento ou a experiência passada devam ser aplicados.

A quarta barreira apontada por Conklin (2001) é a prática sistemática e periódica de destruir documentos ou notas pessoais desnecessárias com objetivo de evitar litígios ou processos criminais. Em tais ambientes a formação e compreensão da memória organizacional tornam-se difíceis.

Holan e Philp (2004) *apud* Almeida (2006) também tratam do “esquecimento organizacional” apontando algumas circunstâncias para o fenômeno. Pode haver inabilidade da criação ou na transferência do conhecimento adquirido, o que significa que os membros da organização produzem conhecimento, mas este não é transferido para a organização. Numa segunda hipótese pode ocorrer o enfraquecimento da memória organizacional, no qual conhecimentos são esquecidos ou não possuem manutenção e conservação efetivas. Ou há a necessidade de esquecimento, quando uma lógica dominante precisa ser substituída por outra. Os autores consideram que o esquecimento ou falta de memória organizacional é dicotômico, e por isso pode ser prejudicial à organização, principalmente quando ocorrem repetições de processos, projetos, ações ou até mesmo fracassos; ou pode ser benéfico o que exige da organização uma enorme capacidade de esquecer certas partes de sua memória para reconfigurar sucessos do passado, de forma a adequá-los aos novos contextos e cenários.

Conklin (2001) divide os obstáculos à memória organizacional em duas categorias: culturais e técnicas, conforme o seguinte quadro:

Barreiras Culturais	Barreiras Técnicas
Ênfase nos resultados e não dos processos	Como fazer o processo de captura do conhecimento fácil e transparente;
Resistência à captura do conhecimento em razão do esforço necessário	Como garantir a recuperação e a reutilização do conhecimento de forma fácil e transparente
Medos relacionados 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	

Quadro 4 - Barreiras à Memória Organizacional
Fonte: Conklin (2001)

2.3.3.3 A abordagem de Walsh e Ungson: os repositórios de informação

Em sua abordagem sobre memória organizacional, Walsh e Ungson (1991) indicam que a memória organizacional corresponde à consulta à informação armazenada – de forma descentralizada e dispersa – de uma organização para que possa ser usada no processo de tomada de decisão. Defendem a análise da memória organizacional a partir de seis repositórios: indivíduos, cultura (estórias, modelos mentais), transformações (processos e procedimentos), estruturas (papéis dentro da organização), ecologia (ambiente organizacional) e arquivos externos (documentação da informação), em cinco formas de retenção e recuperação:

a) Individual: os membros de uma organização armazenam a informação através das suas capacidades para articular e lembrar experiência, mantendo registros e arquivos como auxiliares de memória;

b) Cultural: a cultura organizacional expressa experiência do passado que podem ser úteis para se tratar com o presente e com o futuro. Essa informação é armazenada de diferentes maneira: idioma, estruturas compartilhadas, símbolos ou estórias.

c) Transformações: tais repositórios expressam a lógica e são capazes de reter o conhecimento que guia a transformação do *input* em *output*, ou seja, das entradas e saídas na organização;

d) Estrutural: corresponde aos conhecimentos acumulados pelos diferentes papéis da estrutura organizacional e a capacidade de armazenar esse conhecimento;

e) Ecológico: refere ao conhecimento proveniente dos arranjos físicos no lugar de trabalho que também expressam informações sobre a organização e podem ser armazenados.

Walsh e Ungson (1991) defendem, também, uma estrutura de memória organizacional a partir de três processos: aquisição, retenção e recuperação da informação. No que se refere à aquisição da informação são considerados a natureza das informações e os aspectos considerados úteis para a tomada de decisão. Compõem o núcleo da memória organizacional: as informações sobre as decisões passadas, sobre os problemas resolvidos e suas conseqüências.

Quanto a retenção da informação, os autores defendem a existência de cinco locais de armazenamento: indivíduos, cultura, transformações, estruturas, ecologias e arquivos externos. Os indivíduos capturam a informação na sua memória ou nas suas estruturas de crenças e valores a partir experiências vividas. A cultura é a transmissão da organização para os seus membros das formas de perceber, pensar e sentir problemas. Nela são incorporadas as experiências passadas que serão úteis ao futuro, por meio da linguagem, dos símbolos, das sagas, estórias e boatos armazenados na coletividade. As transformações também são classificadas pelos autores como instrumentos de retenção. Nelas são obtidas informações sobre experiências passadas. A estrutura organizacional também retém a informação, por meio dela são identificados não apenas o papel ou às funções da

organização, mas também dos seus membros. Ainda no âmbito da organização, a ecologia que vem a ser o local de trabalho ou a estrutura física da organização molda e reforça os comportamentos organizacionais indicando informações sobre a própria organização e sobre seus membros.

Os arquivos externos também são considerados repositórios de informação que se referem à utilização de fontes à organização quando há a necessidade de recuperação da informação.

No que diz respeito à retenção da informação Walsh e Ungson (1991) apontam que os aspectos geradores da memória podem variar entre o caráter automático e o caráter controlado. Quando a recuperação ocorre de forma automática no nível individual, as informações para as decisões são extraídas intuitivamente, de forma estabelecida ou rotineira. Quando tal recuperação ocorre no nível organizacional, os comportamentos presentes são baseados nas práticas anteriores, e em seguida codificados em repositórios: estrutura, cultura, espaço físico ou transformações. Já a recuperação controlada varia conforme o instrumento de retenção. Quando ocorre nos indivíduos, estes fazem analogias com decisões coletivas do passado e podem, ainda, ajudar demais colegas a lembrar. Assim o processo de recuperação da informação ocorre a partir das memórias individuais e pode ser realizado com ou sem o uso da tecnologia.

Os autores consideram, ainda, três premissas na abordagem sobre memória organizacional. A primeira trata as organizações de forma funcional, como um sistema capaz de processar as informações e utilizá-las assim como ocorre na memória dos indivíduos. A segunda defende que a organização também é um sistema interpretativo, uma vez que é capaz de perceber o ambiente e lidar com a sua complexidade e imprevisibilidade. E a terceira premissa defendida pelos autores, acrescenta que a organização também compartilha significados de forma subjetiva por meio das interações sociais ocorridas e da formação de uma linguagem comum.

2.3.3.4 Outras abordagens

Entre as abordagens sobre memória organizacional, Almeida (2006) apresenta a idéia defendida por Lehner e Maier (2000) na qual a base do conhecimento organizacional é heterogênea, multidimensional, representa a soma do conhecimento ao qual a organização tem acesso e está disposta em grupos ou camadas. A primeira camada consiste no conhecimento genérico compartilhado pela organização, uma linguagem comum que toma a forma de estórias, piadas, mitos, sagas, ritos, cerimônias, valores ou normas. A segunda camada corresponde ao conhecimento acessível, individual e organizacionalmente. Almeida (2006) apresenta algumas formas pelas quais os indivíduos tornam disponível seu conhecimento: participação em processos de tomada de decisão, coletivização e institucionalização – armazenamento do conhecimento individual em padrões, sistemas e regras.

A terceira camada ou grupo, por sua vez, refere-se ao conhecimento individual e organizacional não acessível decorrente de fatores culturais ou tecnológicos da organização. Alguns desses fatores são apresentados por Almeida (2006): medo de perder a posição, embates pelo poder ou inaptidão das pessoas em reconhecer a relevância do seu próprio conhecimento. E a quarta camada consiste no conhecimento disponível fora da organização.

Simom (1970) entende a organização como um sistema complexo no qual ocorrem comunicações e inter-relações que propiciam, a cada membro do grupo, parte substancial das informações, atitudes e pressupostos considerados na tomada de decisão; bem como, expectativas estáveis e abrangentes sobre as ações e reações dos demais membros do grupo. Desta forma, para o autor, sempre que um problema semelhante se repete, surge a memória como a capacidade de reter a informação obtida e colocá-la à disposição do indivíduo. Essa memória pode ser natural ou artificial, ou seja, as informações podem ser guardadas, compartilhadas e utilizadas em registros ou simplesmente existirem de forma tácita.

2.4 Breve histórico da administração pública federal e das reformas do estado

O histórico de atuação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão passa, necessariamente pela história da administração pública no Brasil e das suas principais funções.

Segundo Jardim (1999), a literatura sobre a administração pública no Brasil reconhece alguns momentos específicos trilhados neste século. O primeiro momento é a criação do Departamento de Administração do Setor Público (Dasp) ocorrido no período Vargas. Para Jardim, o Dasp indica a implantação de um “Estado Moderno” incorporando um padrão de racionalidade funcional à administração pública conferindo efetividade ao modelo centralizador de gestão governamental, embora de forma autoritária e alheia. É praticamente unânime a avaliação de que a Reforma de 1936, representava, à época, um momento fundamental para a reforma administrativa em geral, e para a reforma da administração de pessoal, em especial. (SANTOS, 1997, p. 32 *apud* LIMA JÚNIOR, 1998, p. 07).

Couto (1993) *apud* Jardim (1999) divide a atuação do Dasp em três períodos, conforme apresentados no seguinte quadro:

Dasp	Características
1938 – 1964 (Da criação até o Golpe Militar)	Modernização da Administração Pública, com foco nas funções de planejamento, orçamento e controle dos recursos administrativos do Estado. Instituição do concurso público sob critérios meritocráticos de avaliação.
1964 – 1986 (Do Golpe Militar até sua Extinção)	Perda da função estratégica de órgão formulador de políticas e diretrizes de administração pública. Perda de autonomia e poder político.
A partir de 1986	Transformação em Secretaria de Administração Pública (Sedap)

Quadro 5- Atuação do Departamento de Administração do Setor Público – Dasp
Fonte: Jardim (1999)

O segundo período da administração pública brasileira (1945-1964) é caracterizado pela instalação de uma administração pública com o objetivo de que esta se mantivesse estável frente às questões políticas. Tal momento é caracterizado pelo predomínio da irracionalidade política frente à administração pública (JARDIM, 1999, p. 100). Duas tendências foram significativas nesse período: a criação de autarquias e sociedades de economia mista, mais flexíveis e ágeis do que a administração direta propriamente dita, e a criação de fundos específicos – vinculação de impostos e taxas para determinadas finalidades, criando-se uma segunda via administrativa. (COSTA, 1971 *apud* LIMA JÚNIOR, 1998).

A edição do Decreto Lei n.º 200, de 1967, marca o terceiro momento da administração pública brasileira. Os princípios norteadores do decreto: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle indicaram, segundo Jardim (1999, p.100), a implantação de um padrão tecnocrático de racionalidade instrumental na administração pública. Por meio do Decreto Lei n.º 200/67, a administração

pública organizou-se de forma indireta, diferenciando-se da administração direta pela maior flexibilidade administrativa, especialmente quanto às formas de contratação, recrutamento e remuneração de servidores.

O quarto momento da Administração Pública Federal, após a década de 30, é apresentado por alguns autores como uma fase de “desmodernização” (COUTO, 1993, e MARTINS, 1997 *apud* JARDIM, 1999), no qual se verificam os efeitos do modelo anterior, principalmente os efeitos produzidos pelo Decreto Lei n.º 200/67 e a retomada da administração pública pela política, em diferentes ações realizadas nos Governos Sarney, Fernando Collor e Itamar Franco.

No período de 1985 a 1990, a reforma administrativa teve como eixos: desburocratização, transparência, desconcentração, descentralização e valorização do servidor. Para isso foi instituído o Ministério Extraordinário para Assuntos de Administração e instalada uma Comissão Geral do Plano de Reforma Administrativa, que atuou em três vertentes: contenção de gastos públicos, formulação de políticas de recursos humanos e racionalização de estruturas administrativas. A instabilidade dos apoios políticos ao Executivo, bem como a instituição do Plano Cruzado interromperam, de certa forma, a trajetória de reforma acima descrita. (JARDIM, 1999, p. 101). Para dar suporte à reforma, conferindo-lhe maior flexibilidade e recursos instrumentais, foi criada em 1986 a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (Sedap). Gradualmente, esta secretaria passou a ser o órgão central para a condução da reforma administrativa.

A constituição de 1988 estabeleceu como princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, desta forma o foco das ações recaiu sobre o fortalecimento dos controles sobre a administração pública e a constituição de um regime jurídico para os servidores públicos. O Governo Collor inicia-se, portanto, com a necessidade de implantar uma reforma administrativa sobre os preceitos da eficiência e da dignidade do serviço público, adequando as estruturas governamentais às funções desempenhadas pelo Estado.

Entretanto, conforme coloca Jardim (1999) apesar dessas necessidades não houve qualquer plano de intervenção estruturado sobre administração pública, o que ocorreu, foram ações dispersas focalizadas excessivamente nos aspectos econômicos, cujo foco estava na mudança das estruturas – sem o acompanhamento na política de recursos humanos – no confronto e na postura autoritária contra o funcionalismo público. Desta forma, produziu-se um profundo impacto desorganizador sobre a Administração Federal e o “sucateamento” do aparelho do Estado (SANTOS, 1997, *apud* JARDIM, 1999). O governo seguinte teve que reestruturar a estrutura governamental abalada pelo governo anterior. Conforme frisa Jardim (1999), a discussão sobre a reforma resumiu-se à aprovação de instrumentos legislativos referentes à estrutura ministerial, ou seja, criação e reestruturação de órgãos.

Por fim, Jardim (1999) encerra sua divisão caracterizando o quinto período da Administração Pública Brasileira como o período de Reforma do Estado implantada no Governo Fernando Henrique Cardoso, pelo ministro de Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira. Alguns aspectos em relação à Reforma merecem ser apresentados, principalmente com o objetivo de se compreender o estágio atual de desenvolvimento da administração pública brasileira e suas principais características.

Entre as premissas da Reforma implantada pelo Mare podem ser identificadas: transferência para o setor privado de atividades que pudessem ser controladas pelo Estado, descentralização para o setor público “não-estatal” de atividades que podem ser subsidiadas pelo Estado – sem envolvê-lo necessariamente – educação, saúde, cultura e pesquisa científica, progressiva descentralização em níveis estaduais e municipais, regulação e coordenação do Estado. (LIMA JÚNIOR, 1998)

Para Lima Júnior (1998), o diagnóstico sobre o qual se basearam os pressupostos da reforma parece ser discutível, pois apresenta a orientação gerencial da reforma como uma conseqüência à superação das fases patrimonialista e burocrática, afirmando que tais fases já estariam superadas. Tal orientação além de uma visão evolucionista de modelos ou fases da administração pública, não percebe que na revisão histórica dos processos de reforma foram poucas as tentativas de implantação do modelo burocrático na administração pública

brasileira, acrescentando-se o fato de que os efeitos benéficos da burocracia não foram percebidos. Já o patrimonialismo e clientelismo políticos se constituíram traços estruturais de nossa administração pública. (LIMA JÚNIOR, 1998, p. 18).

Na apresentação do Plano Diretor da Reforma do Estado, o então presidente da República destacou a importância da memória da Administração Federal e o destaque da informação nas ações governamentais, afirmando que, dentre outras consequências, as reformas anteriores “desorganizavam centros decisórios importantes, afetaram a memória administrativa, a par de desmantelarem sistemas de produção de informações vitais para o processo decisório governamental” (BRASIL. MARE, 1995, p. 10 *apud* JARDIM, 1999, p. 146). Por outro lado, o viés dado pela reforma, conforme defende o autor, foi o de administração de dados com elevado suporte tecnológico, sem a respectiva preocupação de oferecer as informações necessárias ao cidadão e a falta de uma Política de Informação no Governo Federal. A informação é disponibilizada, novas tecnologias são utilizadas, porém a informação não é vista como uma questão de Governo encontra-se na periferia ou ausente. (JARDIM, 1999).

Não há políticas de informação na Administração Federal e sim ações esparsas de gestão da informação desenvolvidas, com frequência, a reboque dos projetos de tecnologia da informação. (JARDIM, 1999, p. 167)

Para uma breve análise das reformas da Administração Pública brasileira e dos fatores que indicam a necessidade de um novo modelo de atuação, March e Olsen (1989) *apud* Lima Júnior (1998) apontam quatro aspectos úteis para a compreensão da natureza, ritmo e dificuldades associadas aos processos de reforma: o primeiro está relacionado à retórica das reformas. Para os autores, toda e qualquer tentativa de mudança é sempre realizada em prol da eficiência, eficácia e melhoria do desempenho no setor público, indicando que a reforma é a única alternativa para alcançar tais objetivos, ou para resolver outros problemas. Não há uma verificação mais efetiva e convincente entre as medidas implantadas nas reformas e os resultados alcançados.

O segundo aspecto se relaciona ao processo decisório, aos termos de troca existentes no sistema político e à barganha necessária à condução do processo. Nesse aspecto os autores defendem que na implantação de medidas, o jogo político torna-se pesado e, geralmente, pouco ético. O terceiro aspecto está relacionado à mobilização e à atenção dos atores políticos envolvidos. Em geral, as reformas não mobilizam ou mantêm mobilizados os atores políticos necessários – ou ainda – resistem apenas os atores que são opositores à mudança. E por fim, as mudanças graduais e de menor profundidade produzem efeitos imediatos e mobilizam mais facilmente atores, enquanto as mudanças mais radicais possuem um efeito de médio ou longo prazo e desmobilizam, inclusive, atores que estavam inicialmente envolvidos no processo.

Enfatizando a necessidade de revisão das práticas historicamente implantadas na administração pública brasileira e recorrendo à memória, Kliksberg (1988) *apud* Lima Júnior (1998) aponta três equívocos que se fazem presentes no discurso sobre a necessidade de reformas:

- a) Discurso está alheio à história, ou seja, deixa de considerar os processos vividos pelo setor público e a lógica das forças existentes para análise de ações que podem ter influência no futuro;
- b) Pressupostos ou ações são agregados e de caráter global; e
- c) Não se busca comparações em experiências similares, passadas ou atuais.

2.5 Conclusão da revisão de literatura

A revisão da literatura teve como objetivo apresentar as principais abordagens sobre gestão do conhecimento, aprendizagem e memória organizacional, acrescida de um breve histórico da administração pública brasileira e das reformas implantadas.

No que se refere à gestão dos recursos informação e conhecimento, além da diversidade de conceitos apresentados e que remetem aos modelos prescritivos, é possível concluir pela existência de práticas adaptadas ao contexto organizacional e pela construção de condições culturais e técnicas, por meio das quais tais práticas tornam-se possíveis. Na administração pública federal, principalmente nos órgãos da administração direta, percebe-se a incipiente agenda de gestão do conhecimento e a crítica quanto à adoção de práticas organizacionais provenientes do setor privado cujo foco está na busca de resultados e na eficiência e não convergem, necessariamente, com o interesse público.

Assim a definição e mensuração do objeto de estudo da gestão do conhecimento, quer seja, criação, retenção, compartilhamento e desenvolvimento desse recurso, ainda é imprecisa. Dentre as abordagens sobre gestão do conhecimento e as práticas decorrentes de sua aplicação, entende-se a memória organizacional como um processo específico de retenção, recuperação e uso de conhecimentos passados.

Torna-se impossível apresentar o tema memória, sem tratar de seu componente basilar que é a aprendizagem. De forma metafórica, a memória organizacional só se constitui a partir do processo de aprendizagem que ocorre em diferentes níveis, ou seja, inicia-se nos indivíduos, sujeito do processo, alcançando em seguida os grupos e a organização.

Os estudos sobre a memória organizacional originam-se das abordagens comparativas com a memória humana e social o que indica o caráter complexo e interdisciplinar do tema. Assim, duas vertentes podem ser verificadas: a primeira considera a memória organizacional como objeto, repositório de informações e conhecimentos passados úteis para a condução dos processos organizacionais; a segunda apresenta a memória como um processo, implícito, natural e em permanente construção, como acontece com a memória humana, mas que pode ser otimizado por meio da tecnologia.

A memória organizacional não é composta apenas do conhecimento técnico acumulado e materializado, mas também de informações e conhecimentos adquiridos na vida cotidiana dos indivíduos e grupos. Por recuperar o que já foi vivenciado, a memória é

um processo, dinâmico e mediado, capaz de unir experiência e expectativa. É por meio da memória que se mantém próximos passado e presente.

A existência de barreiras culturais e técnicas e os processos de esquecimento organizacional que implicam em retrabalho, podem ser minimizados por meio de mecanismos de retenção e recuperação das experiências organizacionais vivenciadas. Não se trata de modelos prescritivos ou soluções exclusivamente tecnológicas, mas de promoção de contextos capazes de reter informações e conhecimentos organizacionais relevantes para uso presente e futuro.

A história da administração pública brasileira indica algum abandono das experiências vivenciadas e a necessidade de análise das práticas já implantadas. A existência de uma cultura cujo foco está na aceitação do novo aponta para a investigação de valores, comportamentos e práticas gerenciais que podem subsidiar a identificação de barreiras ao uso mais adequado da memória. Desta forma, cabe analisar os principais aspectos da memória organizacional na administração pública brasileira, procurando compreender, preliminarmente, que fatores determinam o processo de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos passados.

3. PRESSUPOSTOS

A partir da revisão de literatura é possível a formulação dos pressupostos abaixo, que, sintetizam as percepções sobre a memória organizacional do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP na atuação dos seus órgãos específicos singulares.

3.1 Pressuposto geral:

Os mecanismos de retenção de informações e conhecimentos necessários para a ação ou tomada de decisão não estão estruturados, ocorrem, na maioria das vezes, em nível individual e com pouco uso da tecnologia.

3.2 Pressupostos específicos

a) A memória organizacional não é percebida como ferramenta para a ação organizacional e para a tomada de decisão, desta forma não há um projeto para retenção, recuperação e utilização de informações ou conhecimentos passados;

b) Os fatores determinantes da memória organizacional são os indivíduos e os grupos; e em baixa escala as tarefas, o contexto organizacional e a tecnologia; e

c) Como principais causas da “perda” de memória sofrida nos órgãos estão a movimentação dos indivíduos e a reestruturação organizacional.

4. VARIÁVEIS

As variáveis consideradas nesta pesquisa foram identificadas a partir dos pressupostos supracitados e da revisão de literatura. O quadro abaixo correlaciona os pressupostos e as variáveis aos itens do roteiro de entrevista estruturada realizada.

Pressupostos	Variáveis	Itens do roteiro de entrevista
Os mecanismos de retenção de informações e conhecimentos necessários para a ação ou tomada de decisão não estão estruturados, ocorrem, na maioria das vezes, em nível individual e com pouco uso da tecnologia.	Práticas de retenção, recuperação e uso do conhecimento e/ou informações passados Influência da memória individual nos processos de gestão	5, 8, 9 e 10
A memória organizacional não é percebida como ferramenta para a ação organizacional e para a tomada de decisão, desta forma não há um projeto para retenção, recuperação e utilização de informações ou conhecimentos.	Qualidade da informação e/ou do conhecimento recuperado Utilização de ferramentas ou sistemas para recuperação e uso do conhecimento e/ou informações passados Condições necessárias à implantação de práticas para retenção, recuperação e uso do conhecimento e/ou informações passados	5 e 6
Os fatores determinantes da memória organizacional são os indivíduos e os grupos; e em baixa escala as tarefas, o contexto organizacional e a tecnologia	Legado Institucional	1, 2, 3 e 4
Como principais causas da perda de “memória” sofrida nos órgãos estão a movimentação dos indivíduos e a reestruturação organizacional	Barreiras culturais e técnicas à recuperação e uso da informação e/ou conhecimento passados	7 e 11

Quadro 6 - Pressupostos, especificação das variáveis e entrevista

5. METODOLOGIA

5.1 Classificações e delineamento da pesquisa

A presente pesquisa se classifica, quanto a sua finalidade, como exploratória. Seu objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses (GIL, 2002). Desta forma, as pesquisas exploratórias são capazes de aprimorar idéias a respeito de determinado tema ou, ainda verificar intuições ou pressupostos. Ainda segundo Gil (2002), embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos ela assume forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Quanto à metodologia, a pesquisa adotará metodologia qualitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2004), a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo, portanto, detalhamento sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

A pesquisa qualitativa se desenvolve numa situação natural; é rica em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada (LUDKE MENGA; MARLI, 1986). Nela, procede-se, inicialmente, na coleta de dados a fim de elaborar e consolidar a teoria base ou o conjunto de pressupostos apresentados.

A metodologia qualitativa tradicionalmente se identifica com o Estudo de Caso. (LAKATOS; MARCONI, 2004) delineamento proposto para a presente pesquisa. Ludke Menga e Marli (1986) apresentam como características fundamentais do estudo de caso: a) visar a descoberta, b) enfatizar a interpretação de contexto; c) retratar a realidade de forma ampla; d) valer-se de fontes diversas de informações; e) permitir substituições; f) representar diferentes pontos de vista em dada situação; e g) usar linguagem simples.

O Estudo de Caso é percebido, ainda, como delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites

entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. (YIN, 2001 *apud* GIL 2002 p. 54).

5.2. Universo e amostra

Tomou-se como foco de análise organizacional, universo da pesquisa, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP cujas atribuições são definidas pelo Decreto 6.139, de 03 de julho de 2007, são: a) participação na formulação do planejamento estratégico nacional; b) avaliação dos impactos socioeconômicos das políticas e programas do Governo Federal e elaboração de estudos especiais para a reformulação de políticas; c) realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura socioeconômica e gestão dos sistemas cartográficos e estatísticos nacionais; d) elaboração, acompanhamento e avaliação do plano plurianual de investimentos e dos orçamentos anuais; e) viabilização de novas fontes de recursos para os planos de governo; f) coordenação da gestão de parcerias público-privadas; g) formulação de diretrizes, coordenação das negociações, acompanhamento e avaliação dos financiamentos externos de projetos públicos com organismos multilaterais e agências governamentais; h) coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal, de pessoal civil, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais, bem como das ações de organização e modernização administrativa do Governo Federal; i) formulação de diretrizes e controle da gestão das empresas estatais; j) acompanhamento do desempenho fiscal do setor público; l) administração patrimonial; e m) política e diretrizes para modernização do Estado.

Diante da amplitude de atuação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, buscou-se, como amostra, as competências relativas à gestão, por meio das quais o Ministério executa a função de formulador de políticas nos demais órgãos da administração pública federal. Consideraram-se, assim, as atribuições de coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal, pessoal civil, administração de recursos da informação e informática e serviços gerais, ações de organização e modernização administrativa do Governo Federal; e formulação de diretrizes para modernização do Estado. Tais competências são exercidas por cinco órgãos (SPI, SOF, Seges, SLTI e SRH)

específicos singulares que compõem a estrutura do Ministério e se constituem a amostra da presente pesquisa.

5.3 Técnicas da pesquisa

Quanto às técnicas utilizadas na pesquisa, Gil (2002) defende que no estudo de caso são utilizados sempre mais de uma forma de coleta, o que o torna, em termos de coleta de dados, o mais complexo dentre os tipos de delineamento. Para o autor o estudo de caso vale-se tanto de *dados de gente* quanto de *dados de papel*. Para a pesquisa serão utilizados: a análise de documentos e a entrevista.

5.3.1 Análise de documentos

Para elaboração da revisão de literatura, dos conceitos e abordagens sobre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e memória a pesquisa foi delineada a partir de fontes bibliográficas cuja principal vantagem, segundo Gil (2002), é a possibilidade de fornecer uma cobertura ampla sobre uma série de fenômenos, principalmente quando a pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Especialmente para o tema memória organizacional dada a diversidade de abordagens, a incipiência do objeto de pesquisa e a busca por afirmação de uma nova área de pesquisa (Campos, 2006, p. 50), o delineamento bibliográfico – cuja consulta voltou-se para livros de leitura corrente, periódicos científicos, teses e dissertações – mostra-se adequado.

Para o capítulo destinado ao histórico e atuação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, bem como dos seus órgãos específicos singulares o método utilizado foi o documental. À exceção do breve histórico sobre a administração pública brasileira e reformas, com o objetivo de fornecer uma compreensão sobre a atuação do Ministério, as informações sobre atribuições legais, programas do PPA e perfil dos servidores dos órgãos constituintes da amostra foram obtidas em base de dados, arquivos pessoais, regulamentos, e legislações, os dois últimos obtidos, na maioria das vezes, nos sítios oficiais.

5.3.2 Entrevistas

5.3.2.1 Entrevista estruturada

Uma vez que o termo memória organizacional apresenta-se de forma complexa e pouco delimitada; e considerando os objetivos da pesquisa, convém analisar como os dirigentes máximos de cada órgão da amostra recuperam e utilizam informações e conhecimentos necessários às atuações de suas Secretarias, bem como qual o entendimento frente ao uso e sistematização da memória organizacional.

As entrevistas estruturadas foram realizadas com o dirigente máximo de cada Secretaria que constituiu a amostra da pesquisa, a partir do roteiro apresentado no anexo I. De acordo com o art. 49 do decreto n.º 6.139, de 03 de julho de 2007 cabe aos Secretários planejar, dirigir, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar a execução das atividades das unidades que integram suas respectivas áreas e exercer outras atribuições que lhes forem cometidas em regimento interno ou atribuições que lhes forem expressamente delegadas.

A entrevista com o Secretário de Gestão, Valter Correia, funcionou como pré-teste uma vez que o Secretário contribuiu para aperfeiçoamento das questões inicialmente apresentadas. Convém ressaltar que os dados coletados na entrevista acima mencionada foram considerados para efeito desta pesquisa.

Ainda quanto ao roteiro de entrevista apresentado no que se refere às fontes e instrumentos de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos passados, assim como quanto às barreiras culturais e técnicas, os entrevistados puderam indicar mais de uma opção, destacando aquelas de maior relevância na sua prática.

5.3.2.2 Entrevista semi-estruturada

A Coordenação de Documentação e Informação (Codin) é uma unidade organizacional da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA) que, por sua vez, está vinculada à Secretaria Executiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, caracterizado como órgão de assistência direta e imediata ao Ministro.

Cabe à Codin coordenar, definir e implantar, no âmbito, do Ministério, as atividades relacionadas:

- a) À política de documentação e informação;
- b) Aos serviços de biblioteca, arquivo e protocolo;
- c) À política de seleção, aquisição e desenvolvimento de coleções que compõem o acervo bibliográfico;
- d) À documentação arquivística;
- e) Aos critérios de gerenciamento eletrônico de documentos;
- f) Aos eventos sócio-culturais;
- g) Ao controle e segurança de acervos arquivísticos, bibliográficos e de multimeios;
- h) Ao treinamento e apoio às unidades de protocolo e arquivo; e
- i) Ao zelo pelo cumprimento da legislação referente à gestão documental.

Assim, considerando os objetivos da pesquisa, tornou-se necessário conhecer a Coordenação, sua estrutura, ações e fragilidades, bem como seu relacionamento com os órgãos específicos do Ministério que constituem a amostra do trabalho. Para isso foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o titular da unidade. Segundo Lakatos e Marconi (2004), a entrevista despadronizada ou semi-estruturada, caracterizada pela

liberdade do pesquisador em desenvolver cada situação na direção que considere adequada, é usada quando se pretende explorar mais amplamente a questão. Conforme a classificação dos autores, a entrevista realizada foi do tipo não dirigida uma vez que houve interação entre entrevistado e entrevistador que pôde manifestar opiniões e discutir ações.

O quadro abaixo relaciona os objetivos específicos da pesquisa e os métodos utilizados.

Objetivos	Métodos utilizados
Identificar a estrutura e o contexto de atuação do MP.	Análise de documentos: formal e informal
Identificar as estruturas e os mecanismos de retenção e recuperação da informação e do conhecimento no MP	Entrevista estruturada realizada com titulares das Secretarias constituintes da amostra Entrevista semi-estruturadas realizada com o titular da Codin
Formular uma classificação para os tipos de memória utilizados no MP	Análise das informações coletadas e conclusão
Propor recomendações para otimização da memória organizacional do MP	Análise das informações coletadas e conclusão

Quadro 7- Objetivos e métodos de pesquisa

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de documentos e entrevistas. Para a apresentação do MP, incluindo a evolução de sua estrutura desde a criação, atribuições legais, programas e competências dos órgãos constituintes da amostra foram consultados: os sítios oficiais (MP, Presidência da República, Portal SOF e Plano Plurianual), decretos regimentais do Ministério, além do extrator de dados do Sistema de Administração de Pessoal (SIAPE) para apresentação dos dados de pessoal das secretarias analisadas.

As entrevistas foram realizadas no período de 10 a 17 de maio de 2007, sendo entrevistado o titular de cada Secretaria constituinte da amostra. A única exceção ocorreu na Secretaria de Orçamento Federal, cujo entrevistado indicado pela Secretária, foi o diretor do Departamento de Gerenciamento Estratégico e de Tecnologia (Deget), Eliomar Wesley Ayres da Fonseca Rios. Convém esclarecer que o departamento supracitado possui como atribuições a condução das ações de planejamento, gestão de recursos humanos, gestão de informações orçamentárias, otimização de processos e desenvolvimento de estudos com vistas ao aperfeiçoamento e à conectividade da SOF com o ambiente externo. Ações compatíveis com os objetivos da pesquisa.

Foram realizadas seis entrevistas com duração aproximada de 50 minutos. A entrevista semi-estruturada foi realizada com Cristiane Basques da Cunha Silva, Coordenadora de Documentação e Informação (Codin) do Ministério.

A entrevista estruturada foi realizada nos órgãos constituintes da amostra, cujos entrevistados foram: Afonso Oliveira de Almeida, Secretário de Planejamento e Investimentos Estratégicos; Eliomar Wesley Ayres Fonseca Rios, diretor da Secretaria de Orçamento Federal; Rogério Santana dos Santos, Secretário de Logística de Tecnologia da Informação; Sérgio Eduardo Arbulu Mendonça, Secretário de Recursos Humanos à época e Valter Correia da Silva, Secretário de Gestão à época.

6.1 O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: histórico e evolução das estruturas

O cargo de Ministro de Estado Extraordinário responsável pelo Planejamento foi criado pela Lei Delegada nº 1, de 25 de setembro de 1962, até então, as atividades de planejamento e coordenação das ações governamentais eram exercidas pelo Conselho de Desenvolvimento, criado em 1956, que detinha ainda as atribuições de coordenação e planejamento da política econômica e Comissão Nacional de Planejamento, criado pelo Decreto nº 51.152, de 05 de agosto de 1961. Em 1963 foi instituída a Coordenação do Planejamento Nacional e, em 1965, o Conselho Consultivo de Planejamento (Consplan) como órgão de consulta ao governo junto ao Ministério. Em 1967, o Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967, alterou o nome do Ministério para Ministério do Planejamento e Coordenação Geral com absorção dos órgãos subordinados ao Ministro Extraordinário para o Planejamento e Coordenação Econômica.

A Lei 6.036, de 1º de maio de 1974, transformou o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral em Secretaria, com *status* de Ministério, a Seplan, que passou a ser o centro das decisões econômicas do país. A partir dos anos 80, em tempos de inflação elevada, houve uma revisão das ações desenvolvidas pela Secretaria e suas atividades de planejamento e coordenação, consideradas ações estratégicas e de longo prazo, foram preteridas em razão da necessidade do desenvolvimento de medidas econômicas mais urgentes. Desta forma, algumas mudanças organizacionais colocaram a Seplan como um órgão coordenador das ações econômicas imediatas do Governo.

Em 1985, embora a Seplan continuasse a participar efetivamente da formulação da política econômica de curto prazo, os órgãos que formulavam, executavam e fiscalizavam a política de preços e abastecimento – a Secretaria de Abastecimento e Preços (Seap), o Conselho Interministerial de Preços (CIP), a Superintendência Nacional de Abastecimento (Sunab) e a Secretaria Central de Controle Interno (Secin) – foram transferidos da Secretaria. Entretanto, em 1986, a Secretaria de Modernização Administrativa (Semor) foi

transferida para a Seplan constituindo-se, assim o tripé planejamento, orçamento e modernização.

Uma nova mudança na organização da Seplan em 1987 significou a perda da execução das ações na área econômica e a limitação do seu campo de atuação. Embora ganhasse a atribuição de atendimento de pequenas obras ou atividades voltadas à política social, por meio da inclusão na sua estrutura da Secretaria de Ação Comunitária (Seac) e a da Coordenação para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (Corde) perdeu a Secretaria de Controle das Empresas Estatais (Sest), e teve extintas suas delegacias no Rio de Janeiro, São Paulo e Recife.

Apenas em 1988, com a promulgação da Constituição Federal, a Seplan pode retomar seu foco para o desenvolvimento das ações básicas de planejamento tornando-se, novamente, o centro das decisões de política econômica no Governo Federal.

De 1989 e até o início do Governo Collor – 1990 – a Seplan permaneceu subordinada ao Ministério da Economia com o nome de Secretaria de Planejamento, Orçamento e Coordenação, sendo dividida em duas secretarias: Secretaria de Planejamento e Modernização Institucional e Secretaria de Recursos Humanos. Pela Lei n.º 8.490, de 19 de novembro de 1992, a Secretaria retornou a estrutura da Presidência da República, recriada com o status de Ministério, com a denominação de Secretaria de Administração Federal (SAF). Ainda em 1992, foi fundida ao Ministério do Trabalho e no mesmo ano, novamente incorporada à Presidência da República com o nome de SAF.

Com a Reforma Administrativa levada à cabo no Governo Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1995, a SAF foi transformada pela Medida Provisória n.º 813, de 1º/01/95, em Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare). O Ministério tinha como principal competência a supervisão e coordenação dos sistemas de pessoal civil, de organização e modernização administrativa, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais. Tornando-se, portanto, um órgão sistêmico e responsável pela coordenação dos sistemas de pessoal, de organização e modernização, de recursos da informação e informática e de serviços gerais nos demais

órgãos que compunham a estrutura do Governo Federal. Em 1999, o Mare é extinto e transfere-se suas competências para o Ministério de Orçamento e Gestão (MOG).

As funções de planejamento e coordenação e as atribuições relativas à gestão de recursos humanos foram exercidas em estruturas organizacionais distintas até a criação da SAF, em 1990. Até a criação do Dasp junto à Presidência da República, pelo Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938, as funções de gestão de recursos humanos na administração pública federal eram exercidas pelo Conselho Federal do Serviço Público, órgão diretamente subordinado à Presidência da República. A partir de 1985, o Dasp passa a ter como titular o Ministro de Estado Extraordinário para assuntos da Administração. No ano seguinte, o Dasp é extinto e é criada a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (Sedap).

A partir de 29 de julho de 1999, com a Medida Provisória nº 1.911-8, o MOG recebeu o nome atual de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Em 2003, a Medida Provisória nº 103, de 01 de janeiro de 2003, convertida na Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2005 manteve o Ministério em sua organização. Após a edição da referida MP, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão não sofreu alterações que interferissem nas atribuições hoje executadas pelo órgão.

Entretanto, no que se refere à atuação dos órgãos específicos singulares que caracterizam a amostra desta pesquisa, algumas alterações ao longo dos últimos 4 anos do governo Lula podem ser verificadas.

O decreto nº 4.781, de 16 de julho de 2003, apresentou a primeira departamentalização da Secretaria de Gestão (Seges) no novo governo, que foi mantida até a edição do decreto nº 5.433, de 25 de abril de 2005. Desta forma, de julho de 2003 até abril de 2005, a Seges estruturou suas atividades em 3 (três) departamentos: Programas de Gestão, Fomento Gerencial e Análise e Monitoramento da Força de Trabalho. Em abril de 2005, os departamentos foram substituídos por: Modernização Institucional, Articulação Institucional e Programas de Gestão. Em março de 2006, mais um departamento foi

incluído na estrutura da Secretaria, o de Programas de Cooperação Internacional em Gestão.

Coube ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e ao Comitê Gestor do GESPÚBLICA, criados por meio do decreto n.º 5.738, de 23 de fevereiro de 2005, as atribuições relacionadas à formulação e implantação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão. Assim, a Seges, como Secretaria-Executiva do comitê deixou propor as diretrizes e políticas transformadoras em gestão pública e passou a coordenar e supervisionar a elaboração dessas políticas. Também em 2005, foram transferidas as seguintes competências da Seges para a Secretaria de Recursos Humanos (SRH) do Ministério:

- a) Gestão das atividades relacionadas ao dimensionamento da força de trabalho, incluindo-se as relativas à autorização de concursos públicos;
- b) Proposição de políticas e diretrizes relativas aos dirigentes públicos, às carreiras e às funções da alta burocracia; e
- c) Proposição de políticas e diretrizes relativas à capacitação, ao desenvolvimento e à avaliação de desempenho dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional em articulação com a Secretaria de Recursos Humanos.

Em julho de 2004, com a edição do decreto n.º 5.134, as secretarias de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI), de Orçamento Federal (SOF) e de Orçamento Federal (SOF) sofrem algumas alterações. Na SPI ocorre uma divisão por programas e áreas de governo, assim, a secretaria se estrutura em 4 (quatro) departamentos: Planejamento, Planejamento de Programas Sociais, Planejamento de Programas Econômicos e Especiais e Planejamento de Programas de Infra-Estrutura. A SOF, por sua vez, substitui o Departamento de Desenvolvimento Orçamentário pelo Departamento de Assuntos Fiscais. Na SLTI é criado o Departamento de Governo Eletrônico cujo objetivo compreendia a coordenação, articulação, normatização das ações unificadas de governo eletrônico.

O decreto nº 5.347, de 19 de janeiro de 2005, apresenta a primeira departamentalização da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) em três áreas: Relações do Trabalho, Administração de Sistemas de Informação de Recursos Humanos e Normas, Procedimentos Judiciais e Órgãos Extintos. Em seguida, o Decreto n.º 5.719, de 13 de março de 2006, substituiu o departamento de Planejamento pelo departamento de Gestão do Plano Plurianual no âmbito da SPI.

6.2 Atribuições do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: competências regimentais e atuação no Plano Plurianual – PPA 2004 -2007

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, órgão da administração federal direta, possui competências, conforme o Decreto 6.139, de 03 de julho de 2007, nos seguintes assuntos:

- a) participação na formulação do planejamento estratégico nacional;
- b) avaliação dos impactos socioeconômicos das políticas e programas do Governo Federal e elaboração de estudos especiais para a reformulação de políticas;
- c) realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura socioeconômica e gestão dos sistemas cartográficos e estatísticos nacionais;
- d) elaboração, acompanhamento e avaliação do plano plurianual de investimentos e dos orçamentos anuais;
- e) viabilização de novas fontes de recursos para os planos de governo;
- f) coordenação da gestão de parcerias público-privadas;
- g) formulação de diretrizes, coordenação das negociações, acompanhamento e avaliação dos financiamentos externos de projetos públicos com organismos multilaterais e agências governamentais;

h) coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal, de pessoal civil, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais, bem como das ações de organização e modernização administrativa do Governo Federal;

i) formulação de diretrizes e controle da gestão das empresas estatais;

j) acompanhamento do desempenho fiscal do setor público;

l) administração patrimonial; e

m) política e diretrizes para modernização do Estado.

No que se refere à gestão do sistema de planejamento para a Administração Pública Federal, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é responsável pela gestão do PPA. O Plano Plurianual – PPA: 2004 – 2007 sintetiza a orientação estratégica de governo, estabelece o direcionamento dos orçamentos anuais e das ações governamentais; e rege a definição dos programas prioritários na área social, dos programas de investimento em infra-estrutura e em setores geradores das divisas necessárias à sustentação do crescimento com estabilidade macroeconômica, bem como de todos os demais programas e ações do governo. O PPA é composto pela Orientação Estratégica de Governo e pelas Orientações Estratégicas dos Ministérios, que definem os objetivos das políticas setoriais voltados à concretização dos compromissos de governo.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), por meio de seu órgão específico: Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI) é responsável pelas atribuições de elaboração, acompanhamento e avaliação do PPA, entretanto, o MP também é responsável por programas e ações que compõem o plano e que se compatibilizam com as atribuições regimentais definidas para o Ministério. Os programas do PPA 2004 – 2007 cujas ações são executadas pelo MP bem como os órgãos específicos de execução de cada programa estão dispostos no quadro a seguir:

ÓRGÃO	PROGRAMA
Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI	Compras Governamentais
	Inclusão Digital
	Governo Eletrônico
Escola Nacional de Administração Pública – ENAP	Desenvolvimento de Competências em Gestão Pública
Secretaria Executiva – SE	Gestão da Política na Área de Planejamento
Secretaria de Recursos Humanos – SRH	Gestão de Recursos Humanos e Democratização das Relações de Trabalho no Setor Público
Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI e Secretaria de Orçamento Federal – SOF	Gestão do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União
Secretaria de Gestão – Seges	Gestão Pública para um Brasil de Todos
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE	Informações Estatísticas e Geocientíficas
	Recenseamentos Gerais
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA	Prospecção e Avaliação de Políticas Públicas
Secretaria de Patrimônio da União – SPU	Gestão do Patrimônio Imobiliário da União

Quadro 8 - Programas e ações do PPA por órgãos do MP

Fonte: Plano Brasil de Todos (2004 – 2007). Disponível em: < <http://www.planobrasil.gov.br>>.

6.3 Estrutura Organizacional do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é composto por:

a) órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado. São eles: Gabinete, Secretaria-Executiva (SE), Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA), Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Dest), Departamento de Administração de Pessoal de Órgãos Extintos, Departamento de Coordenação de Processos de Extinção e Liquidação (Deliq), Consultoria Jurídica (CONJUR) e Assessoria Econômica (Assec);

b) órgãos específicos singulares: Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI), Secretaria de Orçamento Federal (SOF), Secretaria de Assuntos Internacionais (Sain), Secretaria de Gestão (Seges), Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), Secretaria de Recursos Humanos (SRH) e Secretaria do Patrimônio da União (SPU);

c) órgãos colegiados: Comissão de Financiamentos Externos (Cofiex), Comissão Nacional de Cartografia (Concar), Comissão Nacional de Classificação (Concla) e Comissão Nacional de População e Desenvolvimento (CNPd); e

d) entidades vinculadas: Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Tais unidades estão dispostas no anexo II deste documento.

6.4 Competências dos órgãos específicos singulares

Uma vez que a pesquisa será realizada nos órgãos singulares do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão cabe a especificação das suas competências.

6.4.1 Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI:

A SPI possui como atribuições:

a) estabelecer diretrizes e normas para elaboração e implementação do plano plurianual e dos programas que o compõem, bem como para o planejamento territorial;

b) coordenar, orientar e supervisionar a elaboração e a gestão do plano plurianual e de projetos especiais de desenvolvimento;

c) coordenar e orientar as atividades relativas a sistemas de informações para o planejamento, programação, desempenho físico, gestão de restrições e avaliação dos programas e ações do plano plurianual, em articulação com a Secretaria de Orçamento Federal e com o Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais;

d) identificar, analisar e avaliar os investimentos estratégicos governamentais, suas fontes de financiamento e sua articulação com os investimentos privados, bem como prestar apoio gerencial e institucional à sua implementação;

e) coordenar e orientar as atividades de acompanhamento, avaliação e revisão do gasto público, do plano plurianual e de projetos especiais de desenvolvimento;

f) desenvolver estudos com o objetivo de viabilizar fontes alternativas de recursos para financiar o desenvolvimento do País; e

g) desenvolver estudos com vistas à avaliação ambiental estratégica de agrupamento de investimentos.

A Secretaria divide-se em: a) Departamento de Gestão do Plano Plurianual; b) Departamento de Planejamento de Programas Sociais; c) Departamento de Planejamento de Programas Econômicos e Especiais; e d) Departamento de Planejamento de Programas de Infra-Estrutura.

6.4.2 Secretaria de Orçamento Federal – SOF:

A SOF tem como atribuições:

a) coordenar, consolidar e supervisionar a elaboração da lei de diretrizes orçamentárias e da proposta orçamentária da União, compreendendo os orçamentos fiscal e da seguridade social, em articulação com a Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos;

b) preparar os projetos de lei de diretrizes orçamentárias e de orçamento da União;

c) estabelecer as normas necessárias à elaboração e à implementação dos orçamentos federais;

d) propor medidas para o aperfeiçoamento do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal;

e) proceder, sem prejuízo da competência atribuída a outros órgãos, ao acompanhamento gerencial, físico e financeiro da execução orçamentária;

f) realizar estudos e pesquisas concernentes ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento do processo orçamentário federal;

g) orientar, coordenar e supervisionar tecnicamente os órgãos setoriais de orçamento;

h) estabelecer a classificação funcional, em articulação com a Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos, e a classificação institucional, da receita e da despesa; e

i) planejar e coordenar as atividades relativas à tecnologia de informações orçamentárias.

Para execução das ações acima descrita a Secretaria divide-se em: Departamento de Gerenciamento Estratégico e de Tecnologia, Departamento de Programas da Área Econômica, Departamento de Programas Especiais, Departamento de Programas de Infra-Estrutura, Departamento de Programas Sociais e Departamento de Assuntos Fiscais.

6.4.3 Secretaria de Gestão – Seges:

Como atribuições específicas cabe à Seges:

a) coordenar, orientar e supervisionar a elaboração de políticas e diretrizes de governo para a gestão pública;

b) formular, propor, coordenar e apoiar a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicos de transformação da gestão pública;

c) promover e apoiar a implementação de ciclos contínuos de avaliação da gestão nas organizações públicas;

d) gerir cargos comissionados e funções comissionadas de natureza técnica;

e) propor políticas e diretrizes relativas aos dirigentes públicos e às funções da alta burocracia, em articulação com a Secretaria de Recursos Humanos;

f) promover a gestão do conhecimento, o diálogo de políticas e a cooperação técnica em gestão pública de forma articulada com órgãos, entidades, Poderes e esferas federativas e outros países;

g) gerir as atividades técnico-administrativas referentes à implementação de programas de cooperação internacional no âmbito do Ministério;

h) apoiar o Ministério na articulação e coordenação entre programas de cooperação internacional;

i) monitorar e avaliar a efetividade da execução dos programas de cooperação no âmbito do Ministério; e

j) exercer as atribuições de Órgão Supervisor da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG, conforme disposto no Decreto no 5.176, de 10 de agosto de 2004.

É composta de quatro Departamentos: Programas de Gestão, Modernização Institucional, Articulação Institucional e Programas de Cooperação Internacional.

6.4.4 Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI

A SLTI tem como competência o planejamento, coordenação, supervisão e orientação normativa as atividades do Sistema de Administração de Recursos de Informação e Informática (Sisp) e do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (Sisg), bem como a proposição de políticas e diretrizes a eles relativas, no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional.

É composta pelo: Departamento de Logística e Serviços Gerais, Departamento de Serviços de Rede, Departamento de Integração de Sistemas de Informação e Departamento de Governo Eletrônico.

6.4.5 Secretaria de Recursos Humanos – SRH:

Como órgão sistêmico da área de Recursos Humanos compete à SRH:

a) exercer, como Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, a competência normativa em matéria de pessoal civil no âmbito da administração federal direta, das autarquias, incluídas as de regime especial e das fundações públicas;

b) propor a formulação de políticas e diretrizes para a administração de recursos humanos, inclusive quanto à seguridade social, aos benefícios, às relações de trabalho, às carreiras, à remuneração, ao dimensionamento da força de trabalho e à realização de concurso público;

c) planejar, supervisionar e orientar as atividades do SIPEC, no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional;

d) propor e implementar ações de relacionamento com órgãos e entidades da administração federal, de outros Poderes e esferas de governo, e com os servidores, nas questões relativas à administração de recursos humanos;

e) exercer atividades de auditoria de pessoal e de análise das informações constantes da base de dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), acompanhar e supervisionar a apuração de irregularidades concernentes à aplicação da legislação relativa à gestão de pessoas e respectivos procedimentos administrativos da administração federal direta, autárquica e fundacional;

f) exercer as atividades de ouvidoria, no âmbito do SIPEC, colocando à disposição dos servidores ativos, aposentados e pensionistas sistema que permita a recepção de dúvidas, reclamações, denúncias e outras manifestações, acompanhando a apuração e dando-lhes respostas e permitindo a solução organizada e eficaz;

g) gerenciar as atividades referentes à execução de concursos públicos, da movimentação da força de trabalho e da contratação temporária de pessoal;

h) propor políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção, à capacitação, ao desenvolvimento e à avaliação de desempenho dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, bem assim supervisionar a sua aplicação; e

i) propor políticas e diretrizes relativas às atividades de gestão da força de trabalho na administração federal direta, autárquica e fundacional.

Suas competências abrangem, também, os atos relativos aos servidores ativos, aos inativos e aos pensionistas oriundos dos ex-territórios do Acre, Amapá, Roraima e Rondônia e do antigo Distrito Federal, inclusive os da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar dos ex-Territórios.

Para a execução de suas atribuições a Secretaria divide-se em: Departamento de Relações de Trabalho, Departamento de Administração de Sistemas de Informação de Recursos Humanos e Departamento de Normas e Procedimentos Judiciais.

6.5 Perfil dos servidores

Os gráficos a seguir apresentam a distribuição percentual dos servidores das unidades pesquisadas, segundo o cargo ocupado e segundo escolaridade.

6.5.1 Distribuição percentual de servidores por secretaria, segundo cargo:

Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI)

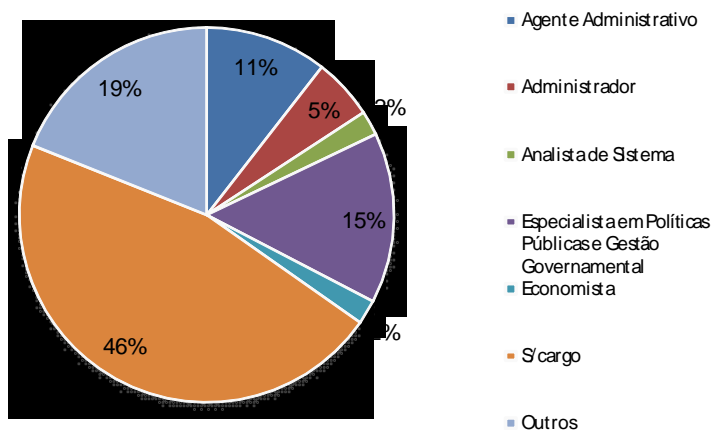


Gráfico 1 - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI)
Fonte: Datawarehouse – Sistema de Administração de Pessoal (Siape): abr/2007

Secretaria de Orçamento Federal (SOF)

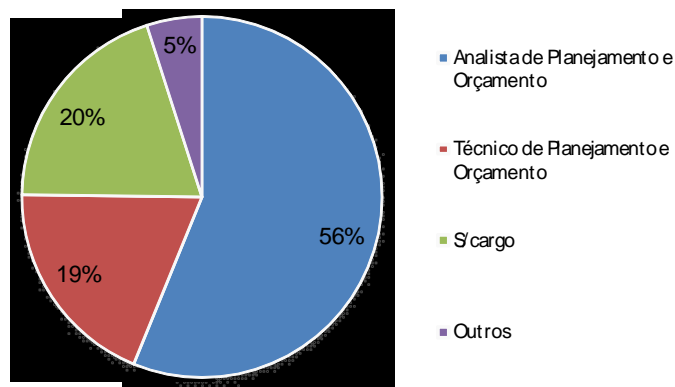


Gráfico 2 – Secretaria de Orçamento Federal (SOF)
Fonte: Datawarehouse – Sistema de Administração de Pessoal (Siape): abr/2007

Secretaria de Gestão (Seges)



Gráfico 3 – Secretaria de Gestão (Seges)

Fonte: Datawarehouse – Sistema de Administração de Pessoal (Siape): abr/2007

Secretaria de Recursos Humanos (SRH)

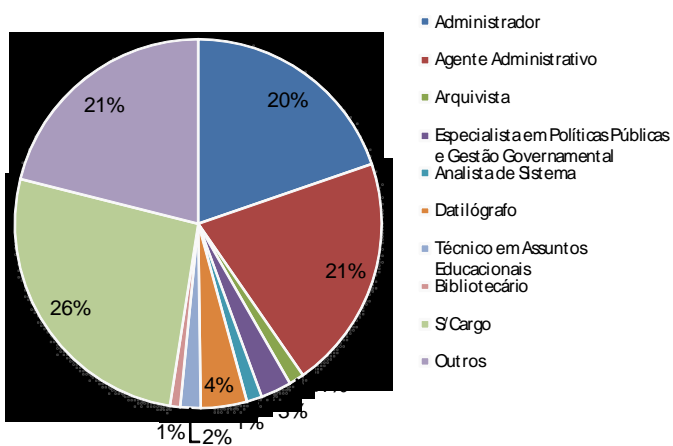


Gráfico 4 – Secretaria de Recursos Humanos (SRH)

Fonte: Datawarehouse – Sistema de Administração de Pessoal (Siape): abr/2007

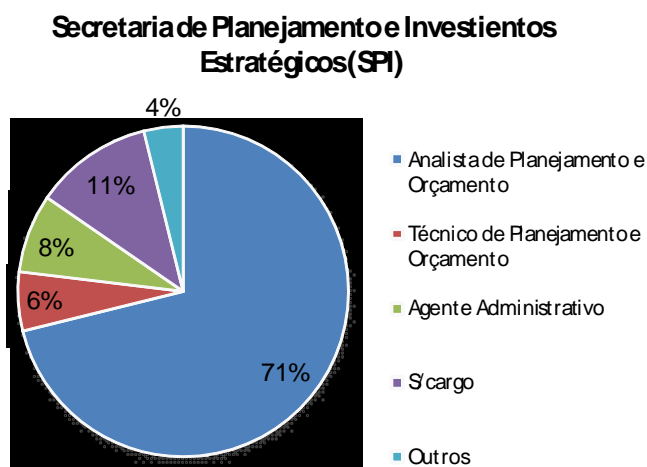


Gráfico 5 – Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI)
Fonte: Datawarehouse – Sistema de Administração de Pessoal (Siape): abr/2007

Dos gráficos acima, conclui-se que a SOF, SPI e Seges possuem uma diferenciação menor de cargos, concentrando seus servidores em carreiras específicas cujas atribuições compatibilizam-se com as atividades desenvolvidas pelas respectivas unidades. SLTI e SRH, por sua vez, possuem uma distribuição mais dispersa, não sendo possível concluir por um cargo dominante diretamente compatível com as atribuições dos órgãos.

6.5.2 Distribuição percentual de servidores por secretaria, segundo escolaridade:

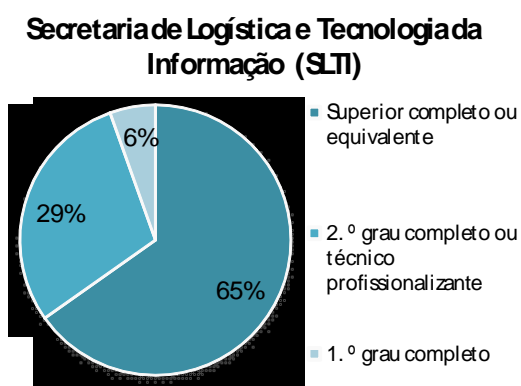


Gráfico 6 – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI)
Fonte: Datawarehouse – Sistema de Administração de Pessoal (Siape): abr/2007

Secretaria de Orçamento Federal (SOF)

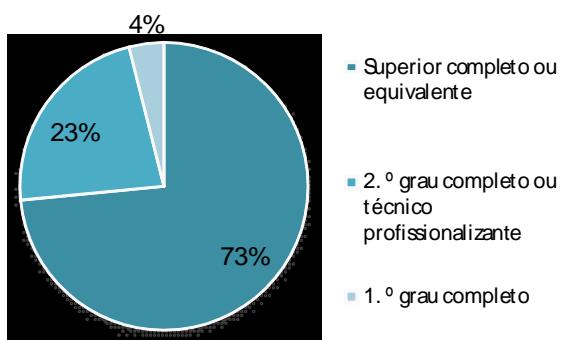


Gráfico 7 – Secretaria de Orçamento Federal (SOF)

Fonte: Datawarehouse – Sistema de Administração de Pessoal (Siape): abr/2007

Secretaria de Gestão (Seges)

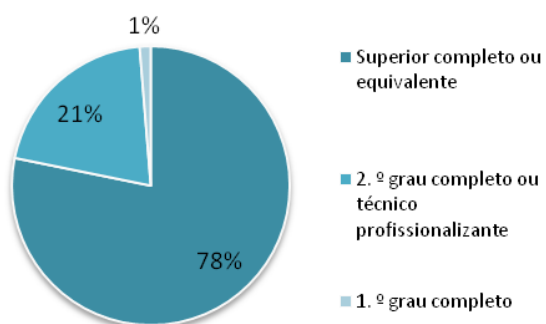


Gráfico 8 – Secretaria de Gestão (Seges)

Fonte: Datawarehouse – Sistema de Administração de Pessoal (Siape): abr/2007

Secretaria de Recursos Humanos (SRH)

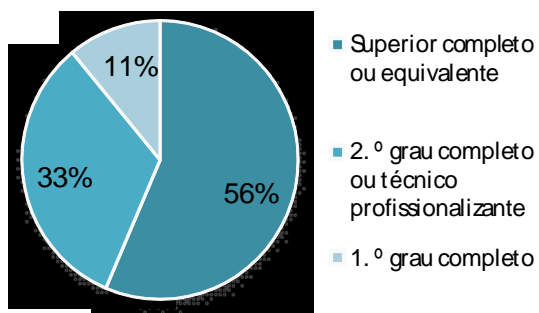


Gráfico 9 – Secretaria de Recursos Humanos (SRH)

Fonte: Datawarehouse – Sistema de Administração de Pessoal (Siape): abr/2007

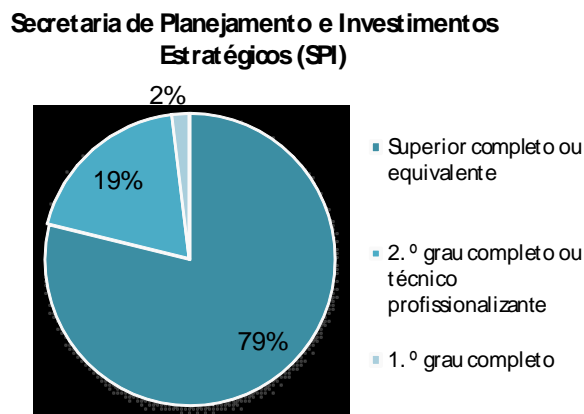


Gráfico 10 – Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI)
 Fonte: Datawarehouse – Sistema de Administração de Pessoal (Siape): abr/2007

Percebe-se, portanto, que Seges, SPI e SOF detêm os maiores percentuais de nível escolaridade correspondente à segundo grau ou equivalente, seguidos da SLTI e SRH, nesta ordem.

6.6 Análise das variáveis

6.6.1 Práticas de retenção, recuperação e uso do conhecimento e/ou informações passados

Quanto às fontes utilizadas pelos gestores entrevistados para recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos passados necessários à sua atuação cem por cento dos entrevistados indicarem e enfatizaram o uso da experiência e conhecimento dos membros da organização. Experiência e conhecimentos próprios assim como experiência e conhecimentos de grupos externos foram apontados por três dos cinco entrevistados como fontes para recuperação de informações e/ou conhecimentos necessários à atuação. Dos cinco dirigentes entrevistados, dois indicaram a percepção do contexto e ambiente organizacional como fonte para recuperação de informação e conhecimento, uma vez que possuíam conhecimento prévio da organização e de seu contexto de atuação.

(...) minha experiência e conhecimento próprios eu recorro muito (...) experiência e conhecimento dos membros da organização é total, eu

recorro freqüentemente a isso. Depois, uso percepção do contexto e ambiente organizacional. (...)

(...) sistemas de governo, (...) as políticas dos ministérios, as diretrizes estratégicas de governo, as diretrizes das políticas públicas dos ministérios, tudo isso é o insumo para o trabalho aqui. (...) Na nossa rede interna tem pastas, diretórios, em que a gente tem informações. (...) Ela é bastante utilizada aqui dentro. Já que a gente não está tendo a intranet, a gente coloca na rede (...) e passa um comunicado por e-mail para todo mundo.

Nota-se a predominância de um mecanismo de memória organizacional apresentado por Walsh e Ungson (1991), quer seja, o indivíduo, seja por meio da consulta aos membros da organização que mantém registros e arquivos como auxiliares de memória, seja consulta aos membros externos capazes de fornecer subsídios aos processos de tomada de decisão.

A análise desta variável também é mensurada pelas ações de retenção e recuperação desenvolvidas na organização, bem como, pelas práticas de estímulo ao aprendizado e à construção de repositórios de informação. Tais medidas foram identificadas, a partir das entrevistas realizadas, em quatro das cinco unidades analisadas, ainda que em estágios diferenciados. É possível perceber, ainda, que a implantação de tais ações e/ou práticas está relacionada à percepção de sua importância nos processos organizacionais e ao estilo de liderança de cada dirigente. (CAMPOS, 2003; ALVARENGA NETO E BARBOSA, 2005).

(...) Nós procuramos utilizar os conceitos de gestão do conhecimento na concepção dos nossos projetos. Isso é uma coisa que normalmente não é feita. (...) Nós trabalhamos com isso como premissa. Tudo o que fazemos está baseado em comunidades de prática, nas ferramentas que a gente dispõe de compartilhamento, na ampla publicidade de documentos, enfim, no estímulo a isso.

(...) Não adianta nada se não tivermos o comprometimento da cúpula da organização. Um processo desse aqui só é possível se eu tiver, de uma certa forma, uma prioridade.

(...) se a secretária não tivesse envolvida nesse processo, eu te garanto que não teria sucesso (...).

6.6.2 Influência da memória individual nos processos de gestão organizacional

Para todos os gestores entrevistados, a memória individual é relevante dos processos de gestão das suas organizações, o que causa alguma preocupação. Desta forma, há a percepção unânime quanto à necessidade de construção do conhecimento organizacional, a partir da conversão do conhecimento tácito ou informal, assim como para a premência de ações que estimulem esse processo. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). A relevância da memória individual, reconhecida por todos os entrevistados, ocorre de forma assimétrica nos órgãos investigados. Pode-se perceber, portanto, a existência de fatores que minimizam a dependência da memória individual nos processos de gestão organizacional:

- a) O perfil dos servidores cuja qualificação adequada indica maior capacidade de disponibiliza e compartilhar informação ou conhecimento; e
- b) Ações gerenciais decorrentes do perfil do dirigente: que se reflete em estímulo ao compartilhamento da informação e/ou conhecimento.

(...) As pessoas estão disponíveis, como eu disse, disponibilizam o conhecimento, as informações que têm, são profissionais (...), mas na administração pública, de uma forma geral, a memória individual (...) se comporta assim: fica na dependência de determinadas pessoas, principalmente para o desenvolvimento do trabalho, desenvolvimento de projetos. Aqui não. Aqui acho que há um nivelamento de conhecimento que, se uma pessoa acaba saindo, ela faz falta, obviamente, mas é substituída. (...)

Da forma como a gente tem atuado facilita muito (...) a gente estimula o tempo todo a estar compartilhando isso em vários projetos, em vários grupos de trabalho. Então há uma certa horizontalidade nesses conhecimentos. (...)

Estamos em um meio termo (...) como os processos estão estruturados não teria muita dificuldade, mas tem coisas ainda de caráter mais específico que às vezes ainda depende das pessoas (...). Estamos desenvolvendo ações para minimizar esse problema, (...) mas é um trabalho que só o tempo vai apresentar para vocês os resultados, mas eu acho que essas iniciativas já mobilizaram a casa (...).

A gente sempre procura desenvolver mais de uma pessoa para fazer os projetos. (...) O fato de formalizar projetos ajuda (...). Também a colocação de um portal, um documento onde todo mundo pode acessar,

fica mais fácil. E não está no disco rígido dos computadores de cada um. Documentos relevantes para se tornar decisões em um ambiente de compartilhado.

O fato de se trabalhar em equipe sempre se consegue resgatar uma memória que às vezes está fragmentada entre diversas pessoas que atuam naquela instituição. (...) mas essa é uma questão muito frágil, temos uma grande memória individual, mas como uma secretaria ou um governo pode ficar tão frágil desse ponto de vista? Isso é bastante preocupante. (...)

Portanto, dentre os fatores determinantes da memória organizacional apresentados por Morrison e Weiser (1996) é possível perceber a predominância dos fatores individual e grupal. O contexto organizacional, caracterizado pelas interações sociais, ambientais, tecnológicas e estruturais que percorrem a organização, assim como a tecnologia, formada pelas ferramentas utilizadas para o acesso e recuperação da informação, são secundários.

6.6.3 Qualidade da informação e/ou do conhecimento recuperado

Pela posição hierárquica ocupada no órgão analisado e, conseqüentemente, no Ministério, todos entrevistados consideram as informações e os conhecimentos recuperados satisfatórios em termos de conteúdo, volume e credibilidade, entretanto, enfatizam que nem sempre as informações e/ou conhecimentos passados são acessíveis ou facilmente recuperáveis, o que, algumas vezes, gera problemas no órgão.

Percebe-se, assim, uma preocupação na sistematização e registro de informações e/ou conhecimentos para uso futuro, ainda que de uma forma incipiente, apontada por dois dos cinco entrevistados.

São razoáveis e bastante boas. Quase tudo o que eu preciso é gerado pela minha própria secretaria. Então, eu estabeleço os padrões de como essa informação tem que ser gerada.

O problema é a organização, mas quando se encontra realmente aquilo é satisfatório. Inclusive (...) alguns meses atrás eu descobri publicações, (...) coisas riquíssimas que eu nem se quer sabia que existia. Comecei a olhar esses materiais com mais atenção. (...) Mas não tem uma organização, você não tem uma fonte onde possa buscar por assunto, determinado

material que você queira. Isso é uma dificuldade. (...) Quando a gente pede alguma coisa, é um esforço muito grande das demais secretarias e das pessoas em recuperar informação, buscar o que você está pedindo.

Já tiveram casos em que, por conta, dessa falta de organização, já tivemos parecer contrário a uma situação que a gente já tinha posição no passado e, justamente, por não ter organizado essa posição, essa posição não estar sistematizada; então, um dos projetos que a gente está tocando é organizar um banco de jurisprudência (...) para a memória de como a casa tem se posicionado. (...) A gente tem que organizar, sistematizar essa informação pra que ela não crie problemas para a própria instituição, é o zelo com a informação.

(...) minha primeira aproximação foi perceber que a equipe era cem por cento, totalmente profissionalizada, formada por servidores de carreira, gerando informações, com trajetória de exploração nos assuntos, com memória dos assuntos. Então havia uma expertise acumulada em cada sala. (...) Então tudo, absolutamente tudo que eu pergunto tem (...).

6.6.4 Utilização de ferramentas ou sistemas para a recuperação e uso do conhecimento e/u informações passadas

Das ferramentas apresentadas previamente no roteiro de entrevistas, os dirigentes foram unânimes em apontar o uso de repositórios individuais, de grupos ou de equipes como instrumentos de acesso às informações e/ou aos conhecimentos passados. Entretanto, tal instrumento é utilizado de forma menos intensa em duas das cinco secretarias analisadas, tal intensidade ocorre em função da existência de outras ferramentas para acesso à informação e/ou conhecimento. Percebe-se, portanto, duas situações distintas:

- a) O uso de outros instrumentos de acesso à informação e/ou conhecimento passados e dos repositórios individuais, assim como de outros instrumentos. Nesse caso, também foram apontados: portais, comunidades de práticas, fóruns ou listas de discussão e sistemas específicos de cada órgão.
- b) O uso de repositórios individuais, de grupos ou equipes de forma intensa, quando não se utiliza outras ferramentas para acesso à informação ou ao conhecimento passados.

O quadro abaixo indica as ferramentas ou sistemas de retenção e recuperação de informações e conhecimentos e as Secretarias que os utilizam.

FERRAMENTAS	SECRETARIAS
Comunidades de Práticas	Seges, SLTI
Fóruns (presenciais e virtuais) ou Listas de Discussão	Seges, SLTI
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Seges, SLTI
Portais	SOF, SLTI
<i>Internet</i> e sítios	SLTI, Seges, SOF, SPI e SRH
Repositórios Individuais	Seges, SRH, SPI
Repositórios de grupos ou equipes	Seges, SRH, SPI
Redes Internas	SLTI, SOF
Manuais e <i>Scripts</i>	SOF

Quadro 9 - Ferramentas de retenção e recuperação utilizadas

Fonte: entrevistas com dirigentes

6.6.5 Condições necessárias à implantação de práticas para retenção, recuperação e uso do conhecimento e/ou informações passadas

Todos os entrevistados apontam a existência de fatores culturais, políticos e institucionais na implantação de práticas relativas à memória organizacional. De maneira geral, o fator cultural mostrou-se com influência significativa em todas as organizações analisadas; em seguida, o fator político e por último, o fator institucional.

A questão institucional tem muito a ver com a questão cultural, porque o Estado ficou menor, diminuiu-se, fragilizou-se (...) mas a cultura de hierarquia, de muita burocracia, rigidez na atuação, atrapalha bastante um trabalho coletivo, um trabalho integrado. (...)

No governo muito complexo, com muitos ministérios a cultura é bifurcadora do compartilhamento, ela tende para a estagnidade. Uma excessiva fragmentação, muitos silos de informação, isso dificulta. (...) o

grande desafio é justamente reverter essa questão. Esse é um grande problema. E eu acho que também que essa questão de gestão do conhecimento para os tomados de decisão, em nível mais alto, é absolutamente suicida. Para os ministros, para o pessoal de nível mais alto, ninguém enxerga essa questão como um conhecimento a ser sistematizado.

Parece mais um discurso de moda e tudo mais, como é um assunto muito novo. Então eu diria que nem o conhecimento formal das organizações é compartilhado de forma correta, que dirá o tácito, que é a parte mais complicada desse compartilhamento.

(...) essa questão de gestão do conhecimento vem de uma forma muito tecnicista, muito elaborada, as pessoas não entendem isso como importante. (...) não está no cotidiano, não é algo que as pessoas sintam como algo importante, que vai ajudar no sei dia a dia. Não ficar em práticas (...) que eu não consigo enxergar o que me traz benefício no meu dia a dia. Por que essa lógica não respeita a minha forma de me organizar, minha cultura. Tem que ter outra forma de pensar isso, uma forma que envolva as pessoas. (...).

Diante das condições apresentadas, é possível perceber que se promove ou se estimula o conhecimento a partir da criação de um ambiente organizacional favorável. (ALVARENGA NETO E BARBOSA, 2005)

6.6.6 Legado institucional

A abordagem sobre o legado de cada órgão pesquisado foi feita a partir do relato da trajetória de cada Secretário, das suas experiências, do contato prévio com os temas específicos da correspondente Secretaria e das suas primeiras impressões sobre os projetos e ações desenvolvidos. Convém destacar que este tópico ensejou também a análise da memória produzida na gestão dos entrevistados para seus respectivos sucessores.

Nota-se, portanto, que as secretarias analisadas e seus dirigentes possuem formas distintas de armazenar informações e conhecimentos considerados relevantes para a condução de suas atividades. De uma maneira geral, foram percebidas quatro situações:

- a) O dirigente possuía experiência prévia nos temas de atuação do órgão, conhecendo ações e projetos desenvolvidos quando da sua nomeação. Além disso, existem práticas de retenção e recuperação de informações e conhecimentos passados. Nessa situação estão incluídas as Secretarias de Orçamento (SOF) e de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI).
- b) O dirigente possuía experiência prévia nos temas de atuação do órgão, conhecendo ações e projetos desenvolvidos quando da sua nomeação. Entretanto, não existem práticas consolidadas de retenção e recuperação de informações e conhecimentos passados. Encontra-se nesse caso a Secretaria de Gestão (Seges).
- c) O dirigente não possuía experiência prévia sobre os temas de atuação do órgão, com pouco conhecimento de ações e projetos em desenvolvimento. Por outro lado, existiam práticas de retenção e recuperação de informações e conhecimentos passados. Nessa descrição está a Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI).
- d) O dirigente não possuía experiência prévia sobre os temas de atuação do órgão, com pouco conhecimento de ações e projetos em desenvolvimento. Acrescenta-se a ausência de práticas consolidadas de retenção e recuperação de informações e conhecimentos. Percebe-se nessa descrição a Secretaria de Recursos Humanos (SRH).

É possível visualizar a importância do legado institucional para os dirigentes entrevistados e sua existência nos órgãos analisados a partir da seguinte figura:

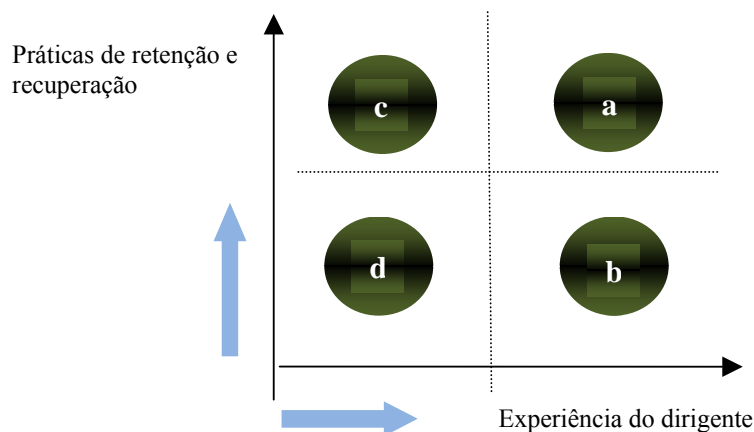


Figura 3 - Legado Institucional – Importância e Existência

Conhecia a secretaria (...) e trabalho na área (...) há muitos anos (...) conhecia os esforços da secretaria. (...) Porque quando eu cheguei aqui, eu tomei um susto, eu descobri que a secretaria não tinha uma organização de gestão de projetos adequada. (...) O máximo que eu consegui foi uma apresentação em *power point* dos projetos. Não tinha o projeto formalizado, escrito, documentado.

Eu conhecia pouco da atuação da secretaria e (...) houve um projeto de ampliação que acabou resultando na prática em ampliação da atuação da secretaria. (...) a memória das coisas estava muito nas pessoas (...) documentado em arquivos eletrônicos, mas sob domínio da memória individual das pessoas.

(...) a transição praticamente não existiu (...) não chegou a ser passado os projetos que estão em andamento, as políticas que estavam sendo discutidas. (...) O que eu tinha era meu conhecimento pessoal, não recebi um legado de imediato, fui recuperando. (...) Tem um esforço muito grande de buscar informações ou de recuperar informações. Teve coisas que eu só encontrei depois de uma limpeza nos armários. (...) Deve ter muita coisa interessante, que foram trabalhadas (...) que sequer serão existentes.

Quanto ao resgate que a gente está fazendo, houve uma necessidade (...) não adianta eu olhar pra frente, se eu não sei o meu passado. Daí começamos a fazer o resgate histórico da Secretaria. (...) A gente tem que mostrar para a casa que esta é uma casa de tradição, que ela tem uma história para o governo brasileiro, para a sociedade. (...) Eu tinha uma visão, eu já sabia das deficiências da secretaria.

6.6.7 Barreiras culturais e técnicas à recuperação e uso da informação/conhecimento passados

De acordo com exposto pelos gestores entrevistados, foi possível verificar a existência das barreiras culturais e técnicas à memória organizacional apresentadas por Conklin (2001). A ênfase nos resultados foi apresentada por todos os dirigentes como barreira aos processos de recuperação e utilização de informações e/ou conhecimentos passados.

(...) a necessidade de resposta muito rápida. Essa também é uma dificuldade. Precisa se buscar a informação para dar aquele tipo de resposta, para se obter aquele resultado e pronto. Acaba ali. É muito dinâmico (...)

(...) muitas vezes a gente lida com a necessidade de rapidez e agilidade, e o fato das coisas estarem na memória das pessoas, às vezes dá a resposta, às vezes não, por que se houver uma sobre carga sobre as pessoas (...) elas não conseguem dar as respostas. Então o fato de se ter essa concentração em pessoas (...) faz com que elas consigam aportar as informações em uma velocidade boa, mas não necessariamente na velocidade do ponto de vista que a organização precisa.

Percebe-se, entretanto, a existência, setorializada, de ações capazes de minimizar tal ênfase, buscando-se a preservação dos processos e o armazenamento das experiências vividas pela organização.

Nós estamos trabalhando para construir as bases para você dar uma informação rápida para fora e para você não descuidar de ter o tratamento adequado da informação internamente. (...) Claro que está havendo uma preocupação no tratamento dessas informações, de como a gente de cuidar, arquivar, para recuperar informação depois.

Outra barreira identificada por todos os gestores entrevistados, ainda sua relevância seja diferenciada nos órgãos, é o medo em compartilhar informação ou conhecimento e, portanto, certa resistência de pessoas ou grupos ao processo de compartilhamento.

(...) a gente sempre enfrenta a barreira de feudalização da informação. Isso é a essência da burocracia. Acordos e feudalização da informação. O compartilhamento e os acordos são em cima disso. (...) Informação é mais ou menos como reforma agrária: todo mundo é a favor de compartilhar,

mas desde que seja a dos outros, a minha não. Todo mundo gosta de compartilhar a informação dos outros; a dele, não. A dele é privada (...)

Em algumas áreas eu percebo resistência (...) e de pessoas que estão há mais tempo na casa.

De vez em quando você encontra resistências, mas não é uma característica que predomina. Todos os técnicos que nós temos aqui (...) estão sempre disponíveis para fornecer a informação. A qualidade técnica (...) é muito grande.

De mesma forma, percebem-se algumas ações pontuais, com o objetivo de minimizar as resistências individuais e estimular o compartilhamento de informação e conhecimento.

Tem uma atividade que é a política de gestão do conhecimento pra casa e isso está como meta em nosso departamento. (...) Na realizada começou com algumas iniciativas no ano passado: quando uma pessoa fazia um curso, quando ele voltava, tinha que apresentar para todos da casa, então algumas iniciativas foram feitas nesse sentido, mas não estava institucionalizado dentro de uma política da casa. (...) Agora a gente está mapeando a área de processos (...) nós estamos montando roteiros de processo orçamentário justamente para que a informação seja compartilhada. (...) Você desenhar processos e depois manualizar, porque aí o conhecimento fica para a casa e não só para a pessoa (...).

Os humanos são sempre resistentes a compartilhar a sua informação e nós trabalhamos para diminuir isso com várias ações (...) para evitar que isso fique de propriedade de algum analista de sistemas. (...) Então, a gente tem trabalhado para isso criar o padrão aberto, publicado e gerenciado com grupos de trabalho (...).

A falta de prioridade ou de incentivos organizacionais para as práticas de gestão da informação e/ou conhecimento foi apontada, por todos os gestores, como barreira à recuperação e uso da informação e/ou conhecimento. Embora, se tente de forma mais setorial minimizar ou superar essa barreira.

É uma ação a mais para as organizações além do seu cotidiano. Ela tem sua rotina (...) então ter que parar para pensar na organização da gestão do conhecimento, na gestão das informações, isso não está na rotina das organizações. Então, obviamente, ela não é priorizada. A não ser que o próprio dirigente tenha clareza dessa importância e comece a estabelecer formas de fazer isso. Como isso muito raro, então realmente não há nenhum tipo de prioridade nas organizações públicas.

Poderia ser prioridade e não foi. (...) E lamento não ter priorizado isso (...) era importante que tivéssemos.

Nós vemos o compartilhamento de conhecimento como política. Então tudo o que nós fazemos é compartilhar. (...) A gente vem estimulando a criação de comunidades de prática e de fóruns de compartilhamento de informação na área de software. (...) Eu acho que o serviço público devia ser pesando nessa ótica, no sentido de estimular as comunidades e prática, de cooperação, estimular o compartilhamento, a eliminação necessária e o aproveitamento de experiências bem sucedidas.

Sobre isso eu diria de certa forma, que é uma fragilidade da secretaria. Por ela ter sido uma instituição que trabalho muito para fora, não é da cultura de trabalhar essas questões. Nós estamos organizando agora, aqui na secretaria, cuidando de desenvolvimento institucional: de pessoas e de tecnologia da informação (...) mas isso é uma quebra de paradigma dentro da organização.

Todos os gestores reconheceram a relevância do conhecimento passado e acreditam que tal relevância também é percebida pelos membros organização. Entretanto, foi enfatizado, que tal percepção não se reflete no cotidiano organizacional, permanecendo apenas nos indivíduos.

A maioria das pessoas valoriza o conhecimento acumulado, de passado memória. Mas falta a compreensão da relevância da memória no cotidiano organizacional. (...) Isso é da nossa cultura. A cultura do brasileiro, de uma forma geral e diferente da cultura européia, não preserva muito, temos outra forma de encarar isso aqui. Até mesmo em locais altamente qualificados (...) temos um compreensão muito baixa dessa relevância do passado.

No que se refere às barreiras técnicas, foi também unânime a deficiência de pessoas para a execução das ações necessárias à retenção e uso de informação e/ou conhecimento.

Eu tenho mais dificuldade em lidar com a informação por que não tenho gestor suficiente para analisar. (...) Poucas pessoas põem tirar vantagem daquilo que eu tenho aqui. (...) Eu subutilizo o potencial de informação que eu tenho, por não ter gente qualificada para ter uma análise mais técnica.

A Secretaria precisaria ter um corpo de pessoas muito mais qualificado. Tem gente muito boa, muito qualificada (...) mas não na necessidade que a secretaria precisaria ter. (...) Nós precisaríamos de gente no jurídico (...), na área de tecnologia da informação e de documentação.

Todos os gestores entrevistados não classificaram o orçamento como barreira à memória organizacional, entretanto, a tecnologia foi apontada, por dois dos cinco gestores entrevistados como barreira no desenvolvimento de ferramentas para armazenagem e uso de conhecimento. Os demais gestores avaliam que a tecnologia está disponível, não se constituindo fator de dificuldade para implantação de práticas relativas à memória.

A tecnologia (...) está disponível, o que mais falta é: prioridade e pessoas. (...) Existem ferramentas que permitem documentar de diversas formas e com muita velocidade. (...) Falta formar as pessoas para isso e ter ações nesse sentido.

Para nós tecnologia é solução.

As deficiências em comunicação e em gestão de pessoas aportam como barreiras à armazenagem e recuperação da informação para quatro dos cinco entrevistados. Nesse sentido, alguns posicionamentos merecem ser apresentados:

Temos grandes deficiências em comunicação dentro da própria Secretaria, entre as Secretarias e no Ministério. Deficiências na gestão de pessoas, certamente, porque ainda não temos uma política clara de gestão de pessoas, o que depende muito mais das pessoas que estão à frente disso, tocarem e dar o tom, do que uma política, que não temos.(...)

Existe um problema salarial entre os cargos. Foi disponibilizado para mim quarenta vagas (...), passaram vinte pessoas (...), eu consegui contratar dez e hoje eu tenho 7 sete (...), porque o salário não é atrativo. (...)

Se você tem um problema de comunicação, então você tem um problema de gestão. Comunicação é um sintoma de problema de gerência.

Quanto à reestruturação organizacional, os gestores não foram unânimes em percebê-la como barreira à memória organizacional. É possível perceber três posicionamentos distintos a respeito da reestruturação e sua influência nos processos de retenção e uso de informações e conhecimentos passados.

O primeiro se refere à idéia da reestruturação vista como oportunidade de reflexão sobre os processos ou sobre o próprio trabalho e, portanto, estímulo à sistematização dos conhecimentos e ao aproveitamento de experiência.

A reestruturação, em geral, enseja uma reflexão sobre as áreas que serão afetadas (...) e, portanto, levaria, em tese, a você ver como é, qual o estado da arte, o que temos e o que precisamos ter. (...)

O funcionário público tem muito poder sobre seu emprego, mas não em poder sobre seu trabalho. (...) Então é muito difícil demitir um funcionário público que não trabalha, mas ele não controla seu trabalho, não tem como melhorá-lo, nos cria condições de discuti-lo e repensá-lo.

O segundo depoimento sustenta que a qualificação técnica da equipe e a existência de linhas de atuação mais permanentes, impedem que, nos processos de reestruturação, a organização perda informações ou conhecimentos.

Por termos uma equipe mais permanente na casa, se você está mudando uma estrutura, uma adequação, você não tem muito impacto porque temos uma linha de trabalho muito organizada, então nessas mudanças de reestruturação não há risco de perder a informação.

Por fim, o terceiro posicionamento firma-se na concepção de inovação e não aproveitamento de experiências anteriores, conforme defende Jardim (1996).

Cada gestor que entra faz alterações, às vezes profundas e não há um histórico de trabalho. (...) Cada novo dirigente que entra acha que tem que mudar que nada servia.

Por fim, ainda que todos os gestores entrevistados considerem a memória individual como relevante nos processos de gestão das organizações, a movimentação de pessoas não foi indicada como barreira significativa para os processos de memória. Isso porque, conforme os gestores entrevistados, tal movimentação, no setor público, não é intensa.

Se elas se movimentassem eu acho que interferiria. (...) A movimentação que houve foi pela ampliação do escopo de atuação (...) e teve continuidade. (...) Muita coisa está aqui documentada, não sei se está do jeito certo, que te permita recuperar na velocidade que você precisa, mas está aqui.

Eu não classificaria a movimentação como importante, porque isso existe em todos os setores da sociedade. (...) E para alguns lugares não é barreira, na iniciativa privada não é barreira. E a movimentação dos indivíduos na administração pública, não é tão grande. A não ser em determinadas carreiras (...) mas se você pegar instituições nossas, vai ver gente que está no mesmo lugar há trinta anos, vinte anos, quinze anos, mais do que na iniciativa privada.

6.7 O Papel da Coordenação de Documentação e Informação (Codin)

A Coordenação de Documentação e Informação (Codin) tem como principal atribuição fornecer suporte documental e informacional às demais áreas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A partir da metodologia apresentada foram obtidas informações fundamentais para o aperfeiçoamento do diagnóstico sobre a memória do Ministério. Os itens abaixo apresentam a estrutura organizacional da unidade, seus principais projetos, fragilidades e mecanismos de atuação com os demais órgãos do Ministério.

6.7.1 Estrutura organizacional

Subordinada à Coordenação-Geral de Documentação e Administração Predial (CGDAP), da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA) do Ministério, a Codin é composta de três divisões:

- a) Divisão de Informação e Biblioteca (Dibib) cujas principais atividades são: a preservação da produção bibliográfica, técnica e histórica do Ministério, além da gestão dos seus acervos bibliográficos, de legislação e de multimeios.
- b) Divisão de Arquivo e Protocolo (Diarp) que concentra, principalmente, as atividades de gestão do fluxo documental: registro, tramitação, classificação, eliminação, arquivamento e acesso aos documentos e informações; e
- c) Divisão de Documentação e Biblioteca em Administração Pública (Didap) que executa as atividades de biblioteca, arquivo e protocolo nas unidades setoriais do Ministério: Secretaria de Patrimônio da União (SPU), Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), Secretaria de Recursos Humanos (SRH) e Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep).

6.7.2 Principais projetos

Entre os principais projetos desenvolvidos pela Coordenação cabe destacar, a elaboração da política de informação do Ministério e o suporte à gestão documental nas demais unidades do MP.

A elaboração da política de informação consiste na sistematização de normas e práticas relativas ao fluxo documental produzido nas unidades do MP, incluindo a classificação de documentos quanto sua temporalidade e os mecanismos de armazenagem e recuperação. O projeto de suporte à gestão documental cuja execução ocorre em cada área do Ministério, sob supervisão da Codin, inclui:

- a) Mapeamento da produção informacional em todos os processos do órgão, independente do suporte utilizado;
- b) Implantação de mecanismos de organização e disponibilização das informações mapeadas; e
- c) Desenvolvimento e apresentação do modelo de gestão documental para o órgão.

Nosso objetivo com esse projeto é organizar as informações e documentos para o órgão facilmente ter acesso. (...) utilizamos, ainda, mecanismos que definem o tempo de vida daquela informação para a instituição, o que precisa ser guardado e o que precisa ser preservado.

6.7.3 Limites de atuação

Os principais limites de atuação da Coordenação são: deficiências de servidores, precária estrutura organizacional, suporte tecnológico insuficiente e necessidade de apoio institucional aos projetos em desenvolvimento pela unidade. A Codin possui 52 servidores, dos quais são 30% (trinta por cento) são terceirizados e o mesmo percentual possui nível superior. Existe, portanto, a necessidade de servidores com qualificação adequada para

desenvolver e implantar os projetos da unidade, em destaque, os relativos à gestão da documental nas demais unidades do MP.

“(...) a gente precisaria ter pessoas só para cuidar dessas atividades rotineiras e avançar a equipe mais técnica em outros projetos e gente não tem essa equipe técnica. (...)”.

A Codin, nos últimos três anos, sofreu alterações estruturais significativas, o que comprometeu a execução de suas atribuições de suporte documental ao Ministério. Defende-se como estrutura razoável, sua vinculação à Coordenação Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) também subordinada à SPOA do Ministério. Porém, considerando sua amplitude de atuação, considera-se como estrutura ideal, o mesmo nível hierárquico das demais coordenações-gerais do Ministério, subordinada apenas à SPOA ou com *status* de assessoria a mesma como foi durante 1 (um) ano.

Como assessoria à SPOA, apesar de não ser coordenação-geral, tínhamos esse mesmo nível, mesmo *status* de coordenação. (...) Então, em 2003, viramos uma Coordenação-Geral de Documentação e Informação, mas logo em 2004 passamos a ser vinculados à área de Administração Predial (...) o que é desproporcional a nossa coordenação. (...) Eu não posso deixar que a memória se perca que a memória não seja preservada. Não posso deixar de atender ao meu usuário com informações, que é minha função fazer.

No que se refere à tecnologia, a coordenadora aponta para a necessidade de integração dos sistemas já desenvolvidos e para a dificuldade de gerir os contratos de prestação de serviços em tecnologia.

O suporte institucional refere-se à inclusão das atividades da unidade no planejamento do Ministério, ou seja, nos programas do PPA sob responsabilidade do MP. De forma mais ampla, significa perceber a Coordenação como unidade de gestão de informação e conhecimento, e não exclusivamente como protocolo, arquivo e biblioteca.

A gente não conseguiu mostrar pra nossa própria instituição qual é o nosso papel, então a instituição ainda, não toda ela, mas parte vê nossa área de documentação como a biblioteca que guarda livros e o arquivo que fura papel. (...) Nessa área de informação, os resultados são em médio e longo prazo, então eu vou investir no que dá resultado mais rápido e

nossa área fica sempre em segundo plano. (...) A área teria que ser inserida no planejamento estratégico da instituição e ela não é inserida, já tentamos várias vezes inserir nossos programas no PPA (...)

6.7.4 Relação com órgãos do MP

Os principais mecanismos de interação entre a Codin e as demais unidades do MP são comissões permanentes – avaliação de documentos, documentos sigilosos e gestão de documentos – cuja composição inclui membros e suplentes de todas as áreas do Ministério. Entretanto, há crítica quanto à participação efetiva dos servidores nas comissões, o que dificulta a relação entre a Coordenação e as unidades do MP.

(...) os próprios dirigentes nas secretarias, eles não querem disponibilizar seus técnicos para participarem dos colegiados relacionados à área de documentação e informação, porque o arquivo só produz papel e a biblioteca só põe livro na estante. Então a gente não conseguiu esse envolvimento com os agentes gerenciais.

Os projetos desenvolvidos pela Codin não alcançam a totalidade dos órgãos, permanecendo restrita, principalmente, à SOF, Seges e SLTI.

“Não conseguimos essa interação de fato, sabe? Se tornar mais útil (...) fazer essa ligação com as Secretarias, porque esbarramos nessa questão institucional”.

Além disso, no que diz respeito às publicações técnicas das Secretarias não existe o armazenamento pela Codin, nem mesmo a disponibilização de tais produtos na biblioteca. Ainda que a Coordenação disponha de documentos técnicos produzidos pelo Ministério, tais documentos dizem respeito à atuação geral do MP e não à atuação específica de cada unidade.

Temos documentos de 1930, documentos da história da mulher na administração pública, documentos das reformas (...) estruturas e evolução do Ministério, mas se você quiser uma produção específica da SRH, ou a evolução da Secretaria, por exemplo, você não tem. (...) Porque tem muita produção que não chega ao arquivo ou na biblioteca, não resgatamos.

CONCLUSÃO

Ao tentar capturar o fenômeno memória organizacional, tendo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão como objeto de estudo, percebe-se a complexidade e fragmentação do tema. Portanto, não é possível tratar de uma memória organizacional única, cujos repositórios podem ser previamente identificados e classificados, mas concluir por um processo inconsciente e sem uniformidade no qual algumas áreas ou sistemas de gestão vêm desenvolvendo práticas ou estimulando comportamentos capazes de minimizar a dependência individual nos processos de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos.

As práticas supracitadas não possuem caráter exclusivamente tecnológico, mas decorrem principalmente de um novo estilo de gestão, cujo foco está no compartilhamento de experiências individuais e grupais, bem como no resgate histórico da organização e do seu papel na sociedade como formas de criar um ambiente de trabalho amistoso aos seus membros.

Há, assim, uma diferenciação significativa entre as unidades do Ministério quanto à capacidade de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos passados; e quanto à criação de um ambiente propício que estimule o uso de tais mecanismos. Constatou-se, a partir das entrevistas realizadas e dos dados obtidos, dois fatores determinantes da memória organizacional nas unidades do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O primeiro fator refere-se ao estilo de liderança, ou seja, às práticas emanadas da figura do dirigente. Nesse sentido, ainda que as unidades organizacionais tenham baixa capacidade de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos passados, o dirigente estimula o compartilhamento de conhecimento por meio do trabalho em equipe ou da gerência de projetos, o que minimiza a sujeição a memória de um indivíduo ou membro da equipe. O segundo fator está relacionado à profissionalização dos servidores da unidade que pode ser verificada no que diz respeito à escolaridade e principalmente à adequação entre as competências organizacionais e os cargos efetivos dos seus membros. Desta forma,

a alta profissionalização da organização influencia na sua capacidade de retenção, recuperação e uso da informação e/ou conhecimentos passados. Da combinação dos fatores descritos anteriormente foram verificadas três situações distintas no MP:

- a) O estilo de liderança prioriza de forma explícita as práticas de compartilhamento de conhecimento e há elevada alta profissionalização do órgão. Nessa situação, ainda que não haja um projeto explícito de memória organizacional, os processos de retenção, recuperação e uso de informação e/ou conhecimento têm suporte institucional e a sujeição a memória individual é minimizada pelo estímulo ao trabalho em equipe e/ou pela disponibilidade de instrumentos, cujo suporte não é necessariamente tecnológico.
- b) O estilo de liderança não estimula o compartilhamento de conhecimento e há elevada profissionalização do órgão. Percebe-se, nesse caso, grande expertise dos membros da equipe com informações e/ou conhecimentos produzidos, compartilhados, armazenados e recuperados de forma satisfatória, apesar da dependência de informações e conhecimentos individuais com tímida utilização dos mecanismos de memória organizacional disponíveis.
- c) O estilo de liderança não estimula o compartilhamento de conhecimento e há menor grau de profissionalização. Constata-se sujeição as informações e conhecimentos individuais, com o uso discreto de instrumentos para compartilhamento, retenção e recuperação desses recursos.

A seguir serão apresentadas as considerações a cerca dos pressupostos de pesquisa, seguidas de recomendações específicas para otimização das práticas de retenção, recuperação e uso de informações ou conhecimentos.

Pressuposto geral:

Os mecanismos de retenção de informações e conhecimentos necessários para a ação ou tomada de decisão não estão estruturados, ocorrem, na maioria das vezes, em nível individual e com pouco uso da tecnologia.

Comprovado. A partir das entrevistas realizadas, pode-se concluir que os mecanismos de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos nas unidades do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão são múltiplos e não integrados. Ainda que a tecnologia não seja percebida como barreira à memória organizacional, não se encontra compartilhada ou difundida em todas as unidades da organização.

Boa parte de informações e conhecimentos recuperados pelos dirigentes provêm dos membros da organização ou de indivíduos a ela relacionados. Desta forma, a memória individual torna-se intrínseca aos processos de gestão organizacionais. A implantação de práticas setoriais, como o desenvolvimento de manuais; ou ainda, o estímulo ao uso de ferramentas tecnológicas, como portais e redes internas, indicam a redução do fator individual nos processos de memória, porém tais práticas ainda estão setorializadas.

Pressupostos específicos

1 – A memória organizacional não é percebida como ferramenta para a ação organizacional e para a tomada de decisão, desta forma não há um projeto para retenção, recuperação e utilização de informações ou conhecimentos passados.

Comprovado. Ainda que existam práticas setoriais de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos passados, elas não se inserem em um projeto deliberado e

específico de memória organizacional. Tais práticas decorrem apenas de uma prioridade gerencial para o compartilhamento de informações e conhecimentos produzidos na organização.

Da maneira geral, os processos de recuperação e uso de informação e/ou conhecimentos passados não são formalizados ou sistematizados, enfatizando que não há percepção explícita da memória organizacional como ferramenta para tomada de decisão. Ainda que se apresente a gestão documental como processo formal de registro, tramitação, classificação, eliminação, arquivamento e acesso aos documentos e informações, não é por meio dela que se recuperam informações e conhecimentos passados necessários a ação gerencial. Portanto, a gestão documental e os projetos em desenvolvimento não alcançam o nível estratégico da organização.

2 – Os fatores determinantes da memória organizacional são os indivíduos e os grupos; e em baixa escala as tarefas, o contexto organizacional e a tecnologia;

Comprovado. Sob a perspectiva gerencial e considerando informações e conhecimentos passados necessários a tomada de decisão, os membros da organização, suas equipes e as redes formais ou informais externas são determinantes da memória organizacional. Tais fontes armazenam e recuperam informações e conhecimentos necessários à atuação gerencial.

A partir dos entendimentos explicitados pelos gestores, a inexistência ou a fragilidade do legado institucional, ou seja, a precariedade dos processos de registro e retenção de ações, projetos e experiências de uma unidade transmitidas aos seus sucessores indica a forte dependência das fontes individuais para a recuperação de informações e/ou conhecimentos.

Por outro lado, as interações sociais, ambientais, tecnológicas e estruturais que percorrem a organização, assim como as atividades desenvolvidas consubstanciam impressões pessoais e auxiliam nas decisões, embora não se caracterizem como determinantes do processo. Por fim, a utilização de ferramentas tecnológicas para acesso e

recuperação de informações no nível gerencial é reduzida. Embora disponíveis, as ferramentas não estão compartilhadas e são utilizadas principalmente pelo que as defendem como suporte necessário ao acesso e compartilhamento de informações e/ou conhecimento.

3 – Como principais causas da “perda” de memória sofrida nos órgãos estão a movimentação dos indivíduos e a reestruturação organizacional.

Não comprovado. Ainda que os dirigentes afirmem a influência da memória individual nos processos de gestão e a exaustão dos processos de reestruturação organizacional, esses fatores não são vistos como significativos na perda de informações e/ou conhecimentos relevantes para a organização. O primeiro fator não se sustenta, uma vez que a movimentação dos indivíduos não é considerada acentuada, preserva-se, assim, informação e/ou conhecimento relevantes pela permanência dos servidores nas unidades. Quanto à reestruturação organizacional, ainda que seja recorrente, não produz alterações consideráveis nas competências das unidades. Desta forma, mantêm-se as principais atribuições e o acúmulo informacional sobre as mesmas. As principais causas da “perda” da memória sofrida nos órgãos são:

- a) Ênfase nos resultados organizacionais e necessidade de dar respostas rápidas: impedem maior reflexão sobre os processos de retenção, recuperação e uso das informações e/ou conhecimentos produzidos, assim como o desenvolvimento de práticas capazes de otimizar esse processos. Considerando a posição hierárquica dos entrevistados esse fator é apresentado também como inibidor do acesso às ferramentas tecnológicas disponíveis e ao conhecimento formal documentado que requer tempo considerável para busca e/ou sistematização.
- b) Prioridade organizacional para o desenvolvimento de práticas de retenção e falta de incentivos para o compartilhamento de conhecimento: as práticas de gestão do conhecimento, incluindo, segundo os dirigentes entrevistados, os mecanismos de memória organização não são percebidas como prioridade para as unidades do Ministério. Embora se reconheça a necessidade de práticas relativas à criação, retenção, recuperação e uso de informação e conhecimento,

assim como a disponibilidade tecnológica e orçamentária para a concretização de tais práticas, a prioridade é setorial e não do Ministério, estando diretamente relacionada ao estilo que cada gerente imprime à sua unidade.

- c) Necessidade de pessoas: por reconhecer a premência de mecanismos formais de memória organizacional e gestão do conhecimento, os gestores entrevistados, apontam a necessidade de servidores hábeis na sistematização de informações e conhecimentos disponíveis nos órgãos. Criticam, ainda, a quantidade de informações supostamente disponíveis sem o desenvolvimento paralelo de mecanismos capazes de organizá-las e delas produzir conhecimento relevante para a administração pública.

Finalmente, embora existam limitações quanto do tema e método de pesquisa, espera-se que seus resultados possam transcender o caso investigado e que os conhecimentos adquiridos possam ser relevantes para a compreensão da memória organizacional na administração pública brasileira. A análise de um tema tão emergente quanto complexo permitiu a apresentação estado da arte da memória no setor público e, portanto, a reflexão sobre as técnicas ou modelos de gestão mais adequados, ou mais convenientes, a esse setor.

Recomendações

A partir das entrevistas realizadas e dos dados coletados foi possível apresentar algumas recomendações capazes de otimizar os processos de retenção, recuperação, uso e compartilhamento de informações e/ou conhecimento no âmbito do Ministério. Para além do debate sobre a necessidade da sistematização de um modelo para a memória organizacional do MP, as recomendações abaixo, convergem para a integração dos múltiplos repositórios e para a redução dos fatores individuais nos processos de memória.

- a) Compartilhamento de soluções tecnológicas. A Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) dispõe de ferramentas de suporte à memória organizacional e ao compartilhamento de conhecimento desconhecidas nas demais unidades do Ministério. A difusão de tais instrumentos, necessariamente acompanhada do suporte premente à utilização, minimizaria esforços paralelos verificados em algumas unidades;
- b) Manualização de processos ou procedimentos. A elaboração de manuais roteiros, esquemas ou *scripts* principalmente nas áreas cujos processos ou fluxos podem ser facilmente mapeados minimizar a dependência individual de informações e conhecimento, ao mesmo tempo em que formaliza o conhecimento tácito transformando-o em conhecimento organizacional. A Secretaria de Orçamento Federal (SOF) manualiza seus procedimentos com esses objetivos.
- c) Construção de base de informações em gestão. Para os dirigentes entrevistados, existe informação disponível, não gerida que se constitui insumo potencial para elaboração e/ou condução de políticas governamentais. O cruzamento das bases informacionais existentes sobre: Recursos Humanos, Logística e Tecnologia da Informação, Orçamento, Planejamento e Gestão aliados aos processos de análise e criação de conhecimento, reduziriam um passivo ainda não explorado pelas unidades.

- d) Suporte institucional e setorial à Coordenação de Documentação e Informação (Codin). Ao fornecer suporte documental e informacional para as unidades do Ministério, a Codin imprime um redesenho de suas funções não necessariamente acompanhadas da legitimidade institucional para executar seus principais projetos. Reivindica-se, portanto, adequada estrutura organizacional aliada à inserção de suas ações no PPA do Ministério e a um plano de divulgação dos serviços e produtos oferecidos pela coordenação.
- e) Adequação dos perfis dos servidores às competências essenciais das unidades. Adequação aqui compreendida como: i) desenvolvimento de conhecimentos e habilidades compatíveis com as atribuições das unidades do Ministério; e (ii) seleção de perfis adequados a partir da identificação das competências essenciais dos órgãos.

Sugestões para estudos futuros

Com objetivo de aprofundar a análise sobre a memória organizacional e sua influência nos processos de gestão das organizações públicas, são apresentados alguns tópicos que podem gerar pesquisas relevantes na compreensão dos processos de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos passados na administração pública brasileira:

- a) Análise longitudinal da formulação e implantação de política pública e dos processos de retenção, recuperação e uso de informações e conhecimentos passados a ela relacionados para verificação da frequência e das dificuldades inerentes à memória organizacional;
- b) Aprofundamento sobre os fatores culturais que determinam as práticas de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos passados na administração pública, a partir de uma convergência entre: história da administração pública brasileira, cultura organizacional e memória;
- c) Elaboração de um estudo comparativo, entre o setor público e privado, sobre as características e os fatores determinantes da memória organizacional; e
- d) Investigação de como os fatores humanos e tecnológicos atuam nos processos de retenção, recuperação e uso de informações e/ou conhecimentos passados nas organizações públicas, inclusive com a elaboração de indicadores.

REFERÊNCIAS

AIRES, Leonel Fernando A. **O percurso complexo da memória.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28, 2005. Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2005. Disponível em: <<http://sec.adaltech.com.br/intercom/2005/resumos/R1868-1.pdf>>. Acesso em: 01 mai 2007.

ALMEIDA, Maurício Barcellos. **Um modelo baseado em ontologias para a representação da memória organizacional.** 2006. 321p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação da Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Gestão da informação e do conhecimento em organizações brasileiras:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), 6., 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANCIB, 2005. 1 CD-ROM

ARGYRIS, Chris e SCHÖN, Donald. D. **Theory in practice.** San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

ARGYRIS, C. **On organizational Learning.** 2nd. Oxford: Blackwell, 1999. 464p.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald D. **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice.** Massachussets: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 305p.

BANNON, L. J.; KUUTTI, K. **Shifting perspectives on Organizational Memory:** from storage to active remembering (1996) Available from Internet: <<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/1996/7330/00/73300156.pdf>>. Access: 12 Abr 2007.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elisabeth; MENEZES, Igor Gomes; NAVIO, Victor Luis Ramos. Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: Características e Desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eneo/2002/dwn/eneo2002-31.pdf>>. Acesso em: 02 Mai. 2007.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio e TERRA, José Cláudio Cyrineu Terra. **Gestão do Conhecimento da Administração Pública.** Brasília, 2005 (Texto para Discussão n.º1095/IPEA).

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e gestão de desempenho. Tecnologias distintas ou instrumentos do mesmo construto? São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, 2001.

BRASIL. Decreto 6.139, de 03 de julho de 2007. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6139.htm>. Acesso em: 04 jul 2007.

_____. Decreto 6.081, de 12 de abril de 2007. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6081.htm>. Acesso em: 28 abr 2007.

_____. Decreto 5.783, de 24 de maio de 2006. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5783.htm>. Acesso em: 28 abr 2007.

_____. Decreto 5.719, de 13 de março de 2006. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5719impresao.htm>. Acesso em: 28 abr 2007.

_____. Decreto 5.433, de 25 de abril de 2005. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5433.htm>. Acesso em: 28 abr 2007.

_____. Decreto 5.347, 19 de janeiro de 2005. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5347.htm>. Acesso em: 28 abr 2007.

_____. Decreto 5.134, de 07 de julho de 2004. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, e dá outras providências. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5134.htm>. Acesso em: 28 abr 2007.

_____. Decreto 4.781, de 16 de julho de 2003. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4781.htm>. Acesso em: 28 abr 2007.

_____. Decreto 4.683, de 21 de março de 2003. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4638.htm>. Acesso em: 28 abr 2007.

_____. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Organograma do Ministério. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/conheca_mp/conteudo/organograma_mp.htm>. Acesso em: 28 abr 2007.

_____. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Plano Plurianual 2004 – 2007. Disponível em: <<http://www.planobrasil.gov.br>>. Acesso em: 28 abr 2007.

_____. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Orçamento Federal. Portal SOF. Disponível em: <https://www.portalsof.planejamento.gov.br/sof/index_html>. Acesso em: 28 abr 2007.

CABRAL, A. C. A. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: Uma revisão da literatura. In: S.B. RODRIGUES; M. P. CUNHA (orgs.) **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000, p. 227-247.

CAMPOS, Marcelo Moreira. **Gestão do Conhecimento Organizacional da Administração Pública Federal em Brasília**: um estudo exploratório. 2003. 126p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

CAVALCANTE, Lídia Eugênia. O movimento da memória: um desafio metodológico o campo informacional. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), 6., 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANCIB, 2005. 1 CD-ROM.

CAVALCANTI, Marcos, GOMES, Elisabeth Braz Pereira; NETO, André Faria de Pereira. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para a ação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Senac, 2003. 425p.

CONKLIN, Jeff. **Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy.** (2001). Available from Internet: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Access: 10 fev 2007.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. **Academy of Management Review**. v. 24, n. 3, 1999.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK. L. **Conhecimento Empresarial.** São Paulo: Publifolha, 1999.

DODGSON, M. *Organizational Learning: a review of some literatures.* In: **Organizations Studies**. [s.l.: s.n.]. v. 14, n. 3, 1993, p. 375-394

DOVING, Erik. **The image of Man: Organizational action, competence and learning.** London: Sage, 1996, p. 185-199.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998. Título original: *Intellectual Capital*.

FIOL, Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, 1985.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Alinhamento Estratégia e Competência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.1, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDSMITH, Stephen e EGGERS, Willian D. **Governar em rede: o novo formato do setor público**. Brasília: ENAP, 2006. 235 p.

GUIMARÃES, Tomás de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

_____. A. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. **Revista de Administração**. São Paulo, v.39, n.3, jul/set, 2004.

GUIMARÃES, Tomás de A. et al. **Explorando o construto aprendizagem organizacional no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro**. In: Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25, **Anais**. Foz do Iguaçu, ANPAD, 2001. 1 CD-ROM

GUIMARÃES, T.A; MEDEIROS, J.J. A Nova Administração Pública e a Gestão de Competências: Mudança e Flexibilidade Organizacional. In LIMA, S.V. **Mudança Organizacional**. Teoria e Gestão. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

HUSSAIN, Fareef; LUCAS, Caro; ALI, M. Asif. Managing Knowledge Effectively. **Journal of Knowledge Management Practice**, v. 4, may, 2004. Available from internet: <<http://www.tlinc.com/>>. Acesso: 11 abr 2007.

HUYSMAN, Marleen. Contrabalançando Tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: ESTERBY-SMITH, Mark, BURGIONE, J e ARAUJO, L. (Coords). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

JARDIM, José Maria. **Transparência e Opacidade do Estado no Brasil: usos e desusos da informação governamental**. Niterói: EdUFF, 1999.

_____. A invenção da Memória dos Arquivos Públicos. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 25, n. 2, 1996. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/viewarticle.php?id=480>>. Acesso em: 12 abr 2007.

KIM, D.H. O elo entre a aprendizagem individual e organizacional. In: KLEIN, D. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência: O futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 2003.

LE GOFF, Jacques. **História e Memória**. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil de. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 5-31, abr./jun. 1998.

LYLES, Marjorie. A. Aprendizagem Organizacional e Transferência de Conhecimento em Join Ventures internacionais. In: FLEURY, Maria Teresa Leme & OLIVEIRA, Moacir de M. Jr (org) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, Ederaldo José; LOPES, Renata Ferrarez Fernades; LOBATO, Gledson Régis. Algumas considerações sobre o uso do diagnóstico classificatório nas abordagens comportamental, cognitiva e sistêmica. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 1, p. 45-54, jan./abr. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/pe/v11n1/v11n1a06.pdf>>. Acesso em: 10 abr 2007.

LUDKE MENGA, André; MARLI, E. D. **Pesquisa em Educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: EPU, 1986.

MARSICK, Victoria; WATKINS, Karen E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in developing Human Resources**, v. 5, n. 2, 2003.

MIRANDA, Silvânia Vieira. Identificando Competências Organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, mai/ago. 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2.pdf>>. Acesso em: 11 jun 2007.

MORESI, Eduardo Amadeu. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, mai./ago. 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 11 abr 2007.

MORRISON, J. ; WEISER, Mark. **A research framework for Empirical Studies in Organizational Memory**. Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. (1996). Available from Internet: <<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/1996/7330/00/73300156.pdf>>. Access: 01 mai 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI Hirotaka. **Criação do Conhecimento da Empresa: como as empresas japonesas geraram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PANTOJA, Maria Julia e ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.4, p. 115-138, out./dez. 2004. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/rac/vol_08/dwn/rac-v8-n4-mjp.pdf>. Acesso em: 02 mai 2007.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____. Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 45, n. 01, jan./mar 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2025&Secao=DEBATE&Volume=45&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 21 mai 2007.

PENNA, Antônio Gomes. **Aprendizado e Motivação.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980. p. 80 – 93.

PETRASH, G. Dow's journey to a knowledge value management culture. **European Management Journal**, v. 14, n.4, 1996.

PLANOBRASIL. **Plano Brasil:** Participação e Inclusão. Plano Plurianual – PPA: 2004-2007. Disponível em: <<http://www.planobrasil.gov.br>>. Acesso em: 26 abr 2007.

POLLAK, Michael. Memória e Identidade Social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, 1992, p. 200-212. Disponível em: <<http://www.cpdoc.fgv.br/revista/arq/104.pdf>>. Acesso em: 11 abr 2007.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teoria: In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PROBST, G.J.B; BÜNCHEL, B.S.T. **Organizacional Learning:** the competitive advantage of the future. New York: Prentice Hall, 1997.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Gestão do Conhecimento em Organizações que aprendem: gestão de competências e retenção de talentos. Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 11., Guatemala, 2006. **Anais...** CD-ROM. Disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0055233.pdf>. Acesso em: 08 mai 2007

SENGE, P. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.20, n.1, 1983.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, mai./ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf>>. Acesso em: 08 abr 2007.

_____. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, mai./ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>>. Acesso em: 11 abr 2007.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SMITH, Mark Easterby; ARAÚJO, Luis. Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates. In: ESTERBY-SMITH, M., BURGYONE, J e ARAUJO, L. (Coords). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: Desenvolvimento na Teoria e na Prática. São Paulo: Atlas, 2001

STEIN, E. W. Organizational Memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**. v. 15, n. 1, 1995. Available from internet: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Access: 10 Mar 2007.

STOLLENWERK, Maria de Fátima L. Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos. In: Inteligência Organizacional e competitiva. In: TARAPANOFF (org) **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 143-163.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TSANG, Eric, W. K. Organizational Learning and Learning Organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, 1997.

WATKINS, Karen E.; MARSICK, Victoria. Sculpting the learning community: new forms of working and organizing. **National Association of Secondary School Principals, NASSP Bulletin**, v. 83, n. 604, 1999.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. **Organizational Memory Readings**. 1991. Disponível em: <http://tonic.acs.unt.edu/omlit/Walsh_Ungson_1991.htm>. Acesso em: 29 jun 2007.

WIIG, K.M. **Comprehensive knowledge management foundations**. 1999. Disponível em: < http://www.krii.com/downloads/comprehensive_km.pdf>. Acesso em: 11 abr 2007.

ZIETSMA, Charlene; WINN, Monika; BRANZEI, Oana e VERTINSKY, Ilan. *The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes*. **British Journal of Management**, v. 13, p. 61-74, 2002.

Anexo I**ROTEIRO DA ENTREVISTA****Secretaria:****Entrevistado:****Data:****Duração Prevista:****QUESTÕES**

1) De que forma o Senhor conheceu a história e a atuação da Secretaria?

Fontes

- Experiência e conhecimentos próprios
- Experiência e conhecimento de membros da organização
- Experiência e conhecimentos de grupos externos
- Percepção do contexto e ambiente organizacional
- Documentos Formais

Outros: _____

2) Ao abordarmos o legado da instituição, necessariamente, falamos dos dirigentes anteriores e da condução de políticas. Como o senhor classifica o legado deixado em termos de história da Secretaria e ações, projetos e políticas desenvolvidas pelos seus antecessores (satisfatório e acessível)?

Justificativa: _____

Aprofundamento: em que aspectos e quais fragilidades podem ser apontadas?

3) As informações ou conhecimentos relacionados à trajetória e à atuação da Secretaria ajudam ou dificultam sua atuação enquanto dirigente? De que forma?

4) Qual a importância das informações ou conhecimentos que remetam a um passado da instituição, na condução de suas atribuições rotineiras como dirigente? De que forma tais situações ou experiências podem auxiliar a condução nas políticas organizacionais?

5) No que se refere às suas atribuições enquanto dirigente, como o senhor recupera as informações ou conhecimentos necessários à sua atuação?

Fontes

- Experiência e conhecimentos próprios
- Experiência e conhecimento de membros da organização
- Experiência e conhecimentos de grupos externos
- Percepção do contexto e ambiente organizacional

Outros: _____

Instrumentos

- Comunidades de Prática (Comunidades de Conhecimento)
- Fóruns (presenciais e virtuais) ou Listas de Discussão
- Grupos ou redes formais ou informais do qual participa
- Benchmarking* interno e externo (busca de outras práticas)
- Ferramentas de Colaboração (portais, *internets*, sítios)
- Sistemas de Gestão de Conteúdo
- Repositórios individuais

Repositórios de Grupos ou Equipes

Bibliotecas ou Arquivos

Outros: _____

6) As informações ou conhecimentos recuperados atendem os seguintes requisitos?

a) credibilidade;

Justificativa: _____

b) volume satisfatório;

Justificativa: _____

c) conteúdo satisfatório;

Justificativa: _____

7) Quais as maiores dificuldades ou barreiras encontradas quando é necessário recuperar informação ou conhecimento na organização?

Barreiras Culturais

Ênfase nos resultados, necessidade de dar respostas rápidas

Medos individuais em compartilhar o conhecimento ou a informação

Suposição de que o conhecimento passado é irrelevante

Falta de compreensão da relevância da memória para o cotidiano organizacional

Falta de prioridade e incentivos organizacionais para as práticas de retenção e recuperação de informação e/ou conhecimento.

Resistência de Grupos e pessoas

Outros: _____

Barreiras Técnicas

Deficiências de infra-estrutura: pessoas, tecnologia, entre outros.

Reestruturação organizacional

Movimentação dos indivíduos

Deficiência na Gestão da Comunicação

Deficiências na Gestão de Pessoas

Falta de tempo

Falta de orçamento

Outros: _____

8) Como o senhor analisa o papel da memória individual no processo de gestão institucional? Qual a relevância que a memória individual tem na condução dos processos da Secretaria?

9) Que ações são realizadas pela organização com o objetivo de reter e recuperar o conhecimento ou a informação, bem como estimular a aprendizagem?

10) Que ações podem ser desenvolvidas com o objetivo de tornar mais acessíveis e satisfatórias as informações necessárias à atuação gerencial?

11) Que condições são necessárias para a execução dessas ações?

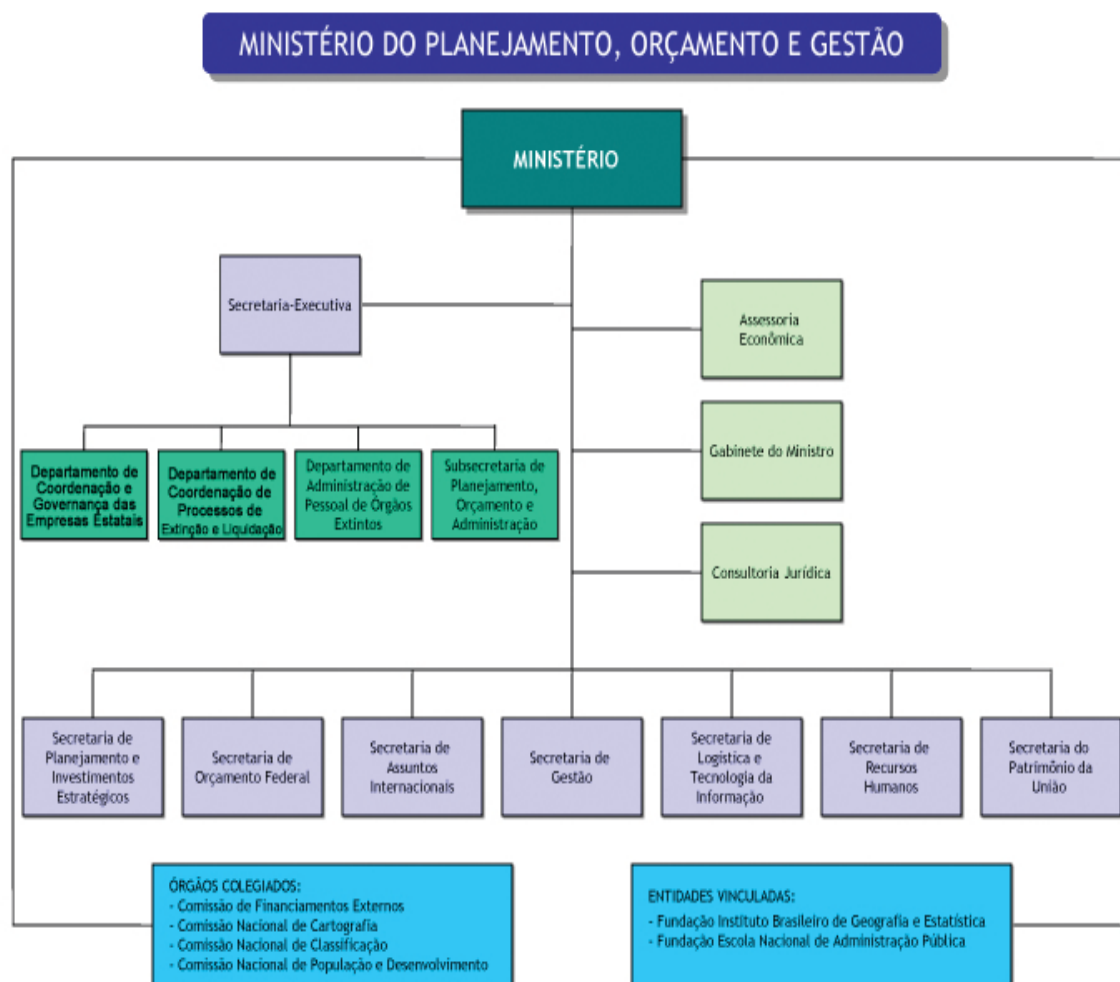
Culturais:

Políticas:

Institucionais:

Anexo II

Organograma do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP



Fonte: < http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/conheca_mp/org_MP.pdf >