

Marina de Lima Rabelo

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL -  
um estudo da Administração Pública Federal**

**Brasília – DF**

**Março/2018**

## **Memória Organizacional – um estudo da Administração Pública Federal**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como parte dos requisitos para  
obtenção do grau de Especialista em Gestão  
de Políticas Públicas.

Aluna: Marina de Lima Rabelo

Orientador: Prof. Dr. Fábio Ferreira Batista

Brasília – DF  
Março/ 2018

## RESUMO

O presente trabalho estuda a implantação de programas de memória organizacional em organizações da administração pública brasileira. Seu objetivo principal é responder a seguinte questão: quais as principais lições aprendidas e os desafios podem ser mapeados na implementação do projeto de memória organizacional? A partir desse questionamento, pesquisar os pontos comuns que tocam a institucionalização desses programas de gestão da memória com vistas a novas implementações, buscando modificar o olhar da gestão estratégica para com as organizações e os programas de memória. O estudo está dividido em três partes principais, além da introdução. Em um primeiro momento, discutimos os principais conceitos relativos à gestão do conhecimento tendo como perspectiva a noção de memória. Entender como pode ser construída a relação entre os servidores, por meio da memória individual até a memória coletiva, pareceu-nos o fundamental para a adesão ao programa de memória organizacional. Na parte seguinte, descrevemos a metodologia empregada para análise da bibliografia e dos dados levantados do estudo bibliométrico. Na terceira parte do estudo, apresentamos os resultados da pesquisa e a análise dos dados. Por último, avaliamos o desenvolvimento de todo o processo de trabalho, desde o projeto pesquisa até o resultado final deste texto. Como resultado, conseguimos elencar os principais facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas organizações durante a implantação de programas de gestão de memória com vistas a apresentar algumas recomendações no sentido de incentivar a implementação de programas de memória organizacional pela administração pública.

Palavras-chave: Memória Organizacional; Gestão do Conhecimento; Gestão da Informação.

## INTRODUÇÃO

Bibliotecas, arquivos, museus e centros de memória são lugares de guarda da literatura e dos documentos da cultura intelectual escrita e ocupam um importante papel como mantenedores do patrimônio histórico e cultural de um país, bem como da memória das organizações. Como desenvolver a agenda no campo da gestão da memória organizacional tendo em vista tanto a gestão do conhecimento, quanto a promoção da gestão pública voltada para o interesse dos cidadãos, é um desafio que hoje se apresenta aos gestores da área. Então, como equacionar, na área da gestão do conhecimento e da memória organizacional, a questão basilar da economia: qual seria a vantagem comparativa de se promover a gestão do conhecimento nas organizações públicas no Brasil com enfoque na gestão da memória?

Para se avançar qualitativamente, deve haver, então, a reformulação das missões dessas instituições de forma ampla, uma vez que é complexo modificar a visão que as pessoas têm das organizações de gestão da informação e de memória. Desconstruir as impressões dessas instituições e redimensionar o poder do seu público são tarefas a serem implementadas pelas políticas públicas, almejando a construção de novas redes produtivas e melhoria dos serviços prestados. Ou seja, as políticas públicas de gestão da memória passam a ser economicamente viáveis quando elas integram os diferentes atores a quem elas se destinam, cidadãos, gestores e servidores públicos, e modificam seus processos produtivos. Dessa forma, a memória organizacional pode aperfeiçoar significativamente a gestão pública das organizações reduzindo os gastos públicos.

Diante do exposto, faz-se necessário avaliar a implementação de modelos de memória organizacional em instituições da administração pública brasileira, tomando como exemplo para futuras intervenções. Neste sentido, este trabalho tem como finalidade analisar a implantação de programas de memória organizacional e, a partir das análises, apresentar lições e desafios enfrentados na implementação por diferentes tipos de organizações da administração pública no Brasil.

Delimitado o nosso objeto de pesquisa, em um primeiro momento, buscamos conceituar os termos memória organizacional e gestão do conhecimento, bem como analisar os termos gestão da informação, memória, aprendizagem e cultura organizacionais. Para essa finalidade, realizamos levantamento bibliográfico tanto para o referencial teórico quanto para os estudos de casos que foram avaliados.

Posteriormente, apresentamos a metodologia de trabalho, os critérios de análise dos dados e os resultados levantados da pesquisa bibliométrica. A terceira etapa do trabalho se restringiu ao exame dos dados projetados pela literatura e pelos estudos sobre o tema da memória organizacional no Brasil.

Fica evidenciado neste estudo que a memória organizacional, por tocar diferentes campos do conhecimento, pode se mostrar como importante ferramenta para superação de problemas vivenciados pela administração pública federal. Tanto o viés econômico como o humano parecem responder positivamente por meio da implementação de programas de gestão do conhecimento e da memória, indicando, muitas vezes, para o desenvolvimento de organizações que tendem a ser exemplo de gestão de excelência no âmbito do governo.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

A memória é comumente considerada como uma função individual, não coletiva. No entanto, uma organização pode ser vista como um lugar em que são preservadas, ao longo do tempo, várias atividades intelectuais. Portanto, os grupos de pessoas podem compartilhar e proteger dados, informações, conhecimento, valores comuns, ideias e significados. A memória pode ser vivenciada por um indivíduo, um grupo e, assim, servir para construção do imaginário da organização.

A memória organizacional é uma das formas de preservação do conhecimento adquirido no passado e aplicado às atividades atuais, no intuito de, por exemplo, melhorar a eficácia da organização ou, até mesmo, de manutenção do *habitus* de um determinado grupo. Por um lado, a preservação da memória pode ser vantajosa e, por outro, prejudicial em um certo sentido. Ou seja, é vantajoso se resultar em um aumento no engajamento do servidor com relação a sua organização e, conseqüentemente, refletindo em seu rendimento, redução de erros, melhoria de qualidade, construção de habilidades fortes e tomada de decisão estável e informada. Ela é prejudicial se der origem a uma reação contrária às mudanças, de tendência conformista, a uma fixação em erros do passado e relutância em levar em consideração ideias inovadoras. Em outras palavras, a memória não é em si mesma uma fonte de melhora dos problemas de uma organização, mas visa servir ao planejamento estratégico de forma a garantir

economicidade, eficiência e eficácia, se for resultado de um programa de implementação estruturado.

As capacidades organizacionais também dependem fortemente de como usar o conhecimento, a experiência e as ações passadas. Se a todo momento a organização tiver que reinventar e redescobrir esse conhecimento, além de não ser lucrativo do ponto de vista financeiro, há retrabalho e pode haver perda total do conhecimento adquirido. Por isso, a preservação e a reutilização do conhecimento aparecem como importantes fontes e ferramentas organizacionais para busca da eficiência.

Acreditamos que, assim, no caso da administração pública, as transições de governo e as mudanças na organização são suscetíveis de serem menos perturbadoras se alguma ligação com o passado for mantida. Por exemplo, no caso de extinção de parte ou da integralidade de uma organização ou na saída de funcionários-chave, o conhecimento tende a ser preservado, uma vez que pode ser incorporado a algum sistema ou transmitido para os demais membros da equipe, por meio de algum método específico de preservação da memória dos que não fazem mais parte da estrutura do órgão. Nesse sentido, o próprio *Guia de Integridade Pública*, publicado pela Controladoria Geral da União (CGU), no capítulo “Procure o equilíbrio na renovação dos quadros de direção”, sinaliza para a importância da transferência de conhecimento para administração pública por meio da memória organizacional:

“(...) uma rotatividade excessiva de dirigentes pode prejudicar a organização, que depende, em grande medida, dos conhecimentos adquiridos e das competências desenvolvidas ao longo do tempo. Deve-se assegurar que a memória organizacional e os conhecimentos gerenciais não se percam quando administradores que desempenham funções-chave são trocados”<sup>1</sup>.

A memória organizacional, como projeto de melhoria da gestão do conhecimento, pode ir além dos limites organizacionais, potencializando a sua imagem externa para cidadãos e clientes. Soma-se ainda o fato de novas ideias poderem surgir da coleta e integração do conhecimento disperso em toda a organização. O objetivo final é a criação de uma organização que está pensando sua experiência no presente de forma dinâmica. Nesse sentido, Nascimento resume os motivos da implantação de uma política de memória organizacional em órgãos públicos:

---

<sup>1</sup> BRASIL. **Guia de Integridade Pública**: orientações para a administração pública federal- direta, autárquica e fundacional. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2015, p. 23. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>>; Acesso em 20 dez. 2017.

“A implantação da memória organizacional nas organizações públicas vem ao encontro da responsabilidade do Estado de assegurar a todos o acesso à informação e ao conhecimento de seu interesse. A gestão dessa memória deve ser compreendida como a capacidade de coletar, selecionar, organizar, preservar e disseminar as informações geradas no decorrer de sua história. Atividade que, de forma direta se caracteriza como uma ação de responsabilidade das unidades informacionais – bibliotecas e arquivos, mas também, dos agentes envolvidos no processo de geração de conhecimento, ou seja, administradores e colaboradores, que é o principal fomentador desse acervo”<sup>2</sup>.

Além disso, programas de gestão da memória reforçam a identidade e a cultura organizacional, transmitindo significados e valores comuns. A cultura se torna a lente através da qual os funcionários analisam e entendem todo conhecimento e informação da organização. Nesse ambiente, a memória também desenha lições úteis em ambiente de crise; e, se quisermos nos preparar para o futuro, devemos fazer um balanço das ações implementadas com sucesso e também do que não funcionou.

Se há uma crescente acumulação de documentos e de informações nas organizações públicas e privadas, torna-se cada dia mais imprescindível o gerenciamento dessa massa documental, seja ela física ou digital, das experiências dos profissionais e de seu aprendizado. Se a memória organizacional for tomada como ferramenta do gerenciamento estratégico, ela pode ser eficaz no gerenciamento dos fluxos dos processos, criando um ambiente de compartilhamento do conhecimento. A memória organizacional, assim, cria métodos de organização da informação, entrelaçando diferentes áreas de produção do conhecimento, elevando o grau de adesão das pessoas aos processos decisórios.

Ao contrário, se tomarmos a realidade da maioria das organizações públicas, onde não há gerenciamento adequado da informação, com grande acúmulo de informação e sem o seu devido tratamento, a produção, difusão e retenção do conhecimento podem ficar comprometidas. O conhecimento precisa ser pensado como bem tangível, ou seja, a informação precisa ser processada, transmitida e retida, seja por pessoas ou por meio de sistemas de gerenciamento do conhecimento e, a partir desse processo, transformar-se em conhecimento. Por isso, a necessidade de implementar uma sólida política de gestão do conhecimento, com engajamento real dos diferentes atores envolvidos, saindo do plano teórico ou dos planos estratégicos de governo para a prática de implementação.

---

<sup>2</sup> NASCIMENTO, Elise Silva do. **Método para implantação de memória organizacional na Administração pública**. Dissertação (Mestrado) - Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2013, p.139.

Dessa forma, a tarefa da aprendizagem organizacional não se limita a coletar fatos brutos, mesmo relevantes. A memória efetiva supõe reter o que é relevante e rejeitar o que não é. Costumamos dizer que a memória é seletiva, mas ela é e deve ser seletiva. A informação simplesmente acumulada é uma desordem, não pode ser usada ou, na pior hipótese, atrapalha o ambiente organizacional, uma vez que não pode ser resgatada ou, simplesmente, perde-se. A gestão documental deve, então, ser elaborada conjuntamente com o programa de gestão do conhecimento para, de tal modo, obter êxito no resgate da informação. No caso do Brasil, que reforça muitas vezes o estereótipo de país sem memória, parece imperativo se ampliar o debate sobre o tema da memória organizacional com foco na administração pública federal.

Duas características marcam a ação pública contemporânea: a ampliação da participação cidadã e a capacidade de inovação do Estado por meio da informação e de seu viés digital. Essas iniciativas são impulsionadas pelo Estado e pelas comunidades e trazem uma aproximação entre diferentes campos do conhecimento, como o da informação, administração e memória, com vistas a promover cidadania e, por vezes, melhorar a ação governamental por meio de políticas voltadas para a promoção da cidadania.

O entrelaçamento de diferentes temáticas evidencia a complexidade do tema central do presente estudo, tal seja, a memória organizacional na administração pública. A memória organizacional tangencia uma série de disciplinas e conceitos, como o de gestão do conhecimento, inovação, mudança e cultura organizacional. Segundo Batista, a memória organizacional se insere em um conjunto de práticas que

“indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos”.<sup>3</sup>

Para Walsh e Ungson, na tradução de Loureiro, a memória organizacional representa, então, a

“informação armazenada a partir da história de uma organização, que pode ser recuperada para sustentar decisões presentes. Essa informação é armazenada como consequência de decisões

---

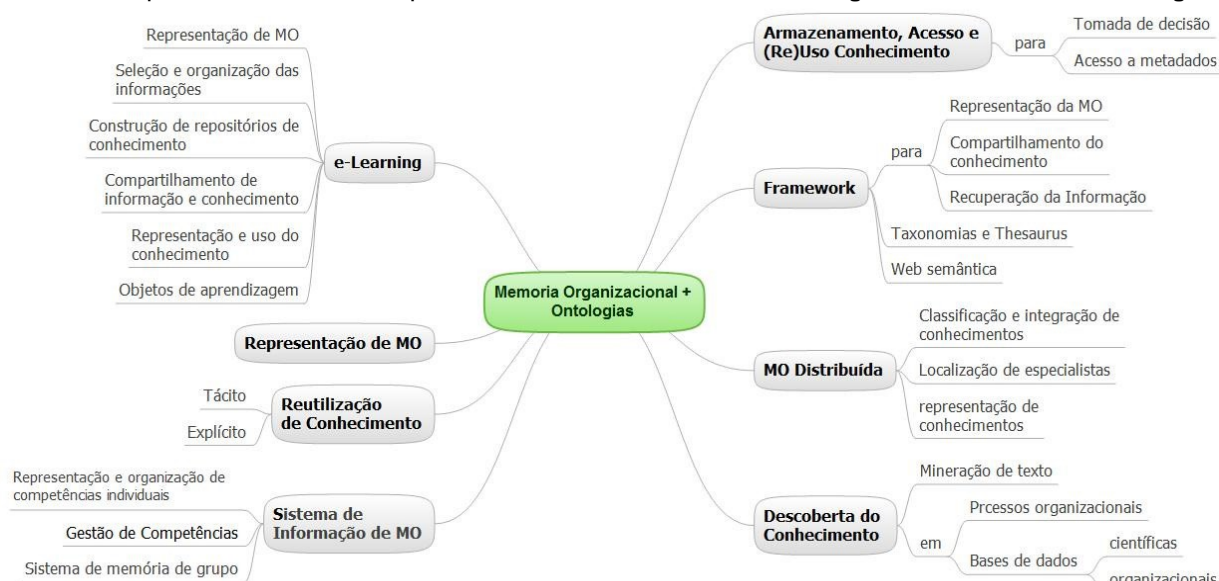
<sup>3</sup> BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea: 2012, p. 132.



implementadas, por meio de recordações individuais, e através de interpretações compartilhadas”<sup>4</sup>.

A memória organizacional interliga passado, presente e futuro, dentro e fora das organizações, e se insere em uma das dimensões da gestão do conhecimento, ao fazer parte da gestão da informação, assim como a gestão documental. A gestão do conhecimento, por sua vez, interliga diferentes campos de atuação dentro das organizações, como o planejamento estratégico, gestão de pessoas, gestão da informação e tecnologia da informação. A figura abaixo ilustra o quadro de referências que passam muito próximo da temática de memória organizacional.

Figura 1 - Macro temas e temas abordados pelos trabalhos para artigos selecionados nas bases de dados WoS, Scopus e EBSCO, para os termos “memória organizacional” e “ontologias”<sup>5</sup>.



Para fins da análise e do desenvolvimento do tema, em um primeiro momento, a partir de suas conceituações, estabeleceremos a relação entre gestão da informação e gestão do conhecimento, definindo suas especificidades e campos de atuação. Dessa forma, Loureiro destaca importante trecho de Valentim, que salienta esta relação entre estes dois domínios da ciência da informação, assim:

“Compreende-se **gestão da informação** em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das

<sup>4</sup> LOUREIRO, Érica de Castro. **Conhecimento e memória na Casa de Oswaldo Cruz**: reflexões e elementos para a construção de iniciativas de memória organizacional. Rio de Janeiro, 2016. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2016, p. 45.

<sup>5</sup> ZANCANARO, Airton; ERPEN, Julio Graeff; SANTOS, Jane Lucia S.; STELL, Andrea Valeria; TODESCO, José Leomar. Mapeamento da produção científica sobre memória organizacional e ontologias. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.18, n.1, p. 43-65, jan./mar., 2013, p. 55.

necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/ tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes. A **gestão do conhecimento** é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/ informacional e a comunicação organizacional/ informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/ geração, aquisição/ apreensão, compartilhamento/ socialização e uso/ utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional”<sup>6</sup>.

Em um segundo momento, outro conceito chave é o de memória, ainda pouco difundido na teoria das organizações. Por isso, iremos estender nossa análise para o campo da teoria da História, acreditando ser profícuo o debate sobre este tema. A chamada nova história propõe o estudo multidisciplinar, ampliando o diálogo com disciplinas como a Antropologia, Administração, Sociologia e Ciências Políticas. O entendimento de noções como “cultura política”, “memória coletiva”, “identidade organizacional”, “representações”, “controle social” e “associações políticas” são temas que tangenciam as fronteiras dessas ciências.

Reflexo, ainda, dessa maneira de ver a história seria a própria utilização de outros tipos de fontes na pesquisa, diferentes dos tradicionais documentos próprios de arquivos, museus e centros de pesquisa e documentação. Documentos pessoais, como diários e depoimentos orais, também passam a ser objeto de análise, bem como vários elementos da cultura, como as festas populares, datas comemorativas e gastronomia.

Crescem, então, os estudos sobre memória, a propósito de, a partir dela, reconstruir o contexto de um determinado período histórico. A memória auxiliaria na reconstituição do passado, ou melhor, naquilo que se quer preservar do passado. Segundo Molina e Valentim, tomando Le Goff como referência teórica, “os fenômenos da memória, tanto nos seus aspectos biológicos como nos psicológicos, nada mais são do que os resultados de sistemas dinâmicos de organização e apenas existem na medida

---

<sup>6</sup> LOUREIRO, op. cit., p. 34.

em que a organização os mantém ou os reconstitui”<sup>7</sup>. Tal entendimento sinaliza para um sentido de intencionalidade, uma vontade consciente por parte dos indivíduos ou grupo social quanto àquilo que se guarda como memória. Segundo Loureiro, “são dois os modos pelos quais a experiência passada pode ser incorporada ao presente: como modelos conscientemente reconhecidos ou como padrões implícitos”<sup>8</sup>. Para que possa haver uma efetiva transmissão do conhecimento entre diferentes gerações no ambiente de trabalho, é necessário que se mantenha um debate permanente entre as diferentes áreas que tocam o conhecimento, por meio de políticas específicas e com esta finalidade.

A nova história retoma ainda o papel dos indivíduos e das biografias, agora o considerando como instrumento para se interpretar o contexto. Para a gestão da memória, o biográfico é importante, uma vez que não apenas os grandes personagens são atores da experiência política, mas também o homem comum, cidadãos ou gestores públicos. Nesse sentido, o estudo da gestão pública também ganha novo significado. As biografias políticas, bem como a pesquisa em arquivos privados e depoimentos orais, estão preocupadas em reconstruir o contexto em que o indivíduo viveu. As biografias podem figurar como uma alternativa para interpretação da história, sobretudo quando assumem “uma função a meio caminho entre o particular e o coletivo”,<sup>9</sup> como afirma Philippe LeViallain. A biografia é somente uma “redução da escala de observação”<sup>10</sup> das práticas públicas tomadas do contexto geral. Assim, segundo Loureiro, para os autores Walsh e Ungson,

“a memória organizacional é tanto um constructo individual quanto coletivo, pois é somente por meio de interpretações compartilhadas que se pode transcender o nível individual de análise. Isso permite, por exemplo, que mesmo com a saída de alguns dos seus membros, as instituições consigam preservar o conhecimento a respeito de seu passado”<sup>11</sup>.

Para Meneses, como cita Loureiro, “a memória e a linguagem são fatores que permitiram aos homens (...) definir escolhas, e por isso instituir e difundir significados e

---

<sup>7</sup> MOLINA, Letícia Gorri e VALENTIM, Maria Lígia Pomim. Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: discussões conceituais e terminológicas. In: **Revista EDICIC**, Cidade do México, v. 1, n.1, p. 262-276, mar. 2011, p. 263. Disponível em: <<http://www.edicic.org/revista/>>. Acesso em: 09 out. 2017.

<sup>8</sup> LOUREIRO, op. cit., p. 56.

<sup>9</sup> LEVILLAN, Philippe. Os protagonistas: da biografia. In: RÉMOND, René. (Org.). **Por uma história política**. Rio de Janeiro: Editora FGC, 2003, p.165.

<sup>10</sup> LEVI, Giovane. Sobre a micro-história. In: BURKE, Peter. **A escrita da história: novas perspectivas**. São Paulo: Unesp, 1992, p. 136.

<sup>11</sup> LOUREIRO, op. cit., p. 46

valores”<sup>12</sup>. A memória funciona, portanto, como instrumento potencial de transmissão de conhecimento; constrói sentimento de pertencimento entre os diferentes atores, uma vez que influencia a ação individual e, por conseguinte, tende a ser apreendida pela organização.

Por sua vez, as políticas de gestão da memória devem dialogar com as políticas de inovação e de ciência e tecnologia, e, por meio delas, garantir a transmissão do conhecimento construído até então pela organização. O que pretendemos evidenciar neste estudo é que ações de gestão de memória alcançam níveis cada vez mais altos de eficácia, reduzindo possíveis erros e minimizando gastos adicionais. Esta sensível mudança na forma de atuação da organização pode ser sentida e aprimorada por sistemas de tecnologia a serem desenvolvidos pela organização, melhorando assim os níveis de aprendizagem organizacional. A Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), segundo Salerno e Kubota, ressalta a importância da relação entre política de inovação e gestão do conhecimento, sendo assim “uma política de inovação parte da premissa de que o conhecimento tem, em todas as formas, um papel crucial no progresso econômico, e que a inovação é um fenômeno complexo e sistêmico”<sup>13</sup>. Parece contraditório analisar conjuntamente memória organizacional e inovação, mas - como afirma Loureiro - “o ato de registrar a memória tenha mais a ver com a constituição do futuro, com um projeto de futuro, do que propriamente com o passado”<sup>14</sup>.

Nos últimos anos, há uma sensível mudança com vistas a aumentar a transparência das ações governamentais, ampliar a divulgação das cartas de serviço e desenvolver sistemas de dados abertos e repositórios institucionais. Nessa perspectiva, aumenta exponencialmente a utilização de ferramentas de tecnologia da informação para o desenvolvimento de políticas públicas de ampliação e difusão dos serviços do governo, exemplo disso é o programa Governo Digital.

Segundo Batista, para Abdullah e Date, há cinco razões principais para implementar a gestão do conhecimento nos diferentes tipos de organizações, são elas:

1. “atrair e manter o capital humano; 2. promover o capital social; 3. criar e usar o capital

---

<sup>12</sup> LOUREIRO, op. cit., p. 55.

<sup>13</sup> SALERNO, Mario Sergio; KUBOTA, Luis Claudio Kubota. **Estado e Inovação**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/capitulo01\\_27.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/capitulo01_27.pdf)> Acesso em: 20 set. 2017.

<sup>14</sup> LOUREIRO, op. cit., p. 68.

estrutural; 4. compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras); e 5. estimular a colaboração”<sup>15</sup>.

Vale ressaltar ainda as diferenças entre os programas de gestão do conhecimento entre entidades públicas e privadas. Angelis resume alguns autores que tratam dessa diferenciação:

“Woodford (2003) afirma que, ao contrário de suas contrapartes do setor privado, organizações públicas não colocam as estratégias de GC juntamente com suas estratégias gerenciais. O aspecto tácito (e GC geralmente) tem sido ignorado e o foco da GC no setor público está limitado a sua dependência ao conhecimento explícito (ABDULLAH; DATE, 2009), como regras e normas do serviço público, atas de reuniões, memorandos, etc. Da mesma forma, Park (2006) sustenta que organizações públicas dependem mais de rotinas e sistemas padronizados enquanto que as organizações privadas depositam confiança e focam mais nas pessoas. Portanto, Park (2006) conclui que organizações públicas seguem mais estratégias de codificação do conhecimento, ou seja, o conhecimento é cuidadosamente codificado e armazenado em bancos de dados, do que estratégias de personalização do conhecimento, ou seja, o conhecimento está intimamente ligado à pessoa que o desenvolveu e é compartilhado principalmente através do contato direto de pessoa para pessoa”<sup>16</sup>.

Diante do exposto, Batista desenvolveu um modelo de gestão do conhecimento para aplicação na administração pública brasileira levando em consideração as especificidades do setor público no Brasil. Para Batista, no setor público, “a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população”<sup>17</sup>. Por isso deve haver uma fórmula específica para a implementação da gestão do conhecimento para o setor público.

Nessa perspectiva, propomos analisar a gestão do conhecimento, tendo como foco a gestão da memória nas organizações da administração pública brasileira. Tratar as especificidades do setor público se faz necessário, pois, nas palavras de Leavitt e March, citado por Pereira,

“regras, procedimentos, tecnologias, crenças e culturas são conservadas através de sistemas de socialização e controle. São recuperados através de mecanismos dentro de uma estrutura de memória. Tais instrumentos organizacionais não só gravam a história, mas também formam seu caminho futuro, e os detalhes desse caminho dependem

---

<sup>15</sup> BATISTA, 2012, p.13.

<sup>16</sup> ANGELIS, Cristiano Trindade de. Um modelo e um plano de gestão do conhecimento organizacional para administração pública brasileira. In: **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. Brasília, v. 4, n.1, 2014. Disponível em: <[http://www.assecor.org.br/files/7314/1295/5705/rbpo\\_vol4\\_num1-artigo5-um\\_modelo\\_de\\_plano.pdf](http://www.assecor.org.br/files/7314/1295/5705/rbpo_vol4_num1-artigo5-um_modelo_de_plano.pdf)>. Acesso em: 27 dez. 2017.

<sup>17</sup> Ibid., p. 18.

significativamente do processo pelo qual a memória é mantida e consultada”<sup>18</sup>.

A memória organizacional funcionará, assim, como instrumento de resgate das experiências passadas frente às decisões que devem ser tomadas no tempo presente, para que possam ser lembradas no futuro. Nesse sentido, Andrelo e Bighetti ressaltam Nassar:

“Recuperar, organizar, dar a conhecer a memória da empresa não é juntar em álbuns velhas fotografias amareladas, papéis envelhecidos. É usá-la a favor do futuro da organização e seus objetivos presentes. É tratar de um dos seus maiores patrimônios”<sup>19</sup>.

Por isso, é importante ter em vista que programas e projetos de memória organizacional devem ser tratados de forma estratégica pela alta administração pública, para evitar descontinuidade de tais empreendimentos.

## METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de análise documental relativas aos processos de memória organizacional implementados pela administração pública no Brasil, a priori sem restringir poderes e níveis das organizações. Para isso, estabelecemos temas relacionados à memória organizacional, com vistas a levantar um quadro conceitual concernente à gestão do conhecimento, gestão da informação, gestão da inovação e cultura organizacional e, assim, conseguir levantar as ações voltadas para tais temáticas no âmbito da administração pública federal.

A busca se centrou nas organizações públicas que possuíssem programas reconhecidamente de gestão do conhecimento ou memória organizacional, a partir da identificação de iniciativas, entre outras como: acervo de documentos; repositórios de entrevistas e melhores práticas; linhas do tempo; promoção de datas comemorativas; *storytelling*; vídeos institucionais; sistemas de informações e de base de conhecimento;

---

<sup>18</sup> PEREIRA, Cláudio de Souza. **Memória Organizacional**: conceito e práticas em construção. Rio de Janeiro, XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, p. 3. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ADI471.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI471.pdf)>. Acesso em 20 out. 2017.

<sup>19</sup> ANDRELO, Roseane; BIGHETTI, Wanessa Valeze Ferrari. A internet como instrumento da democracia: um estudo comparativo entre as memórias virtuais dos parlamentos do Reino Unido e do Brasil. In: **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.11, n.1, maio 2015, p. 57. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/article/view/3590/3070>>. Acesso em 20 dez. 2017.

publicações em redes sociais institucionais; *mentoring*; banco de regras; fotos; livros; portais intranet; e, até mesmo, políticas de comunicação voltadas para memória da organização. A intenção foi tentar mapear diferentes formas de implementação da memória organizacional na administração pública federal brasileira, uma vez que o tema está relacionado, não só com programas de gestão do conhecimento e planejamento estratégico, mas também com o contexto de inovação, mudança organizacional e gestão de pessoas.

A abordagem será realizada por meio da análise bibliométrica, que consiste em levantar dados sobre a produção científica de determinada temática e, a partir dessas informações, inferir quantitativa e qualitativamente sobre o estado da arte sobre o tema, autores recorrentes e pertinência da temática. Esse tipo de estudo se faz necessário devido à produção acadêmica ter aumentado numericamente e, por isso, torna-se imprescindível uma avaliação destes trabalhos, organizando-os de forma lógica. Segundo Fumo, Manolio, Bello, Piumbato e Hayashi, citando Spinak, em seus *Indicadores cientométricos*, de 1998, “a bibliometria envolve três aspectos: o estudo quantitativo da informação; a disseminação e o uso dessa informação registrada”<sup>20</sup>. Esta metodologia garante, ainda:

- “(a) uma disciplina com alcance multidisciplinar, que analisa os aspectos mais relevantes e objetivos da comunidade científica;
- (b) um estudo das organizações e de seus setores científicos e tecnológicos a partir das fontes bibliográficas e patentes para identificar autores, relações e tendências;
- (c) um estudo quantitativo das unidades bibliográficas;
- (d) um estudo quantitativo da produção de documentos e como eles refletem nas bibliografias”<sup>21</sup>.

A escolha desse método se justifica pela a própria escolha do objeto de estudo, uma vez que se faz necessário ter o domínio da produção do conhecimento sobre esta temática - gestão do conhecimento -, para que seja possível disseminar práticas de intervenção com o foco na gestão da memória em órgãos da administração pública. Dado o caráter multidisciplinar do tema da Memória Organizacional, definimos algumas palavras-chaves como critério de busca avançada em repositórios e bancos de dados eletrônicos.

---

<sup>20</sup> FUMO, Vivian Maria Stabile; MANOLIO, Carina Luiza; BELLO, Suzelei; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. Produção científica em habilidades sociais: estudo bibliométrico. In: **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, Campinas-SP, v. 11, n. 2, 246-266, 2009, p. 250.

<sup>21</sup> Ibid., p. 250.

O termo “memória organizacional” foi empregado de forma exata em todos os procedimentos de busca, primeiro individualmente e depois combinado com os conceitos “gestão do conhecimento”, “cultura organizacional” e “inovação”. Pelo tempo exíguo da pesquisa, restringimos os termos pesquisados e garantimos aqueles que consideramos mais próximos ao campo da memória organizacional. Para isso, foram utilizados o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), bem como os repositórios acadêmicos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Católica de Brasília (UCB), Universidade de Brasília (UNB), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Algumas dissertações de mestrado tiveram papel central no trabalho, pois trouxeram exemplos de estudos de caso referentes à memória organizacional. Os três trabalhos são destacados aqui como fonte de análise da implementação de programas de gestão do conhecimento, uma vez que seria inviável, pelo breve prazo de tempo, levantar detalhadamente cada caso do universo da administração pública brasileira.

A primeira das dissertações é o estudo de caso da Casa de Oswaldo Cruz (COC), unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), que visa preservar e difundir o conhecimento já em sua missão organizacional. A missão da Casa, segundo site institucional, é preservar a memória da FIOCRUZ e se dedicar às atividades de pesquisa, ensino, documentação e divulgação da história da saúde pública e das ciências biomédicas no Brasil. Desde 1986, a Casa se firma como modelo de gestão pública na área de gestão do conhecimento, aliada aos objetivos estratégicos da organização a qual pertence. Loureiro avalia como a memória organizacional, voltada para a aprendizagem, é percebida dentro das diferentes áreas da COC.

O segundo estudo foi publicado em 2013 por Nascimento, que sugere um método para implantação de memória organizacional para a administração pública, e esse será tomado como referência quando da análise dos dados da pesquisa. A autora utiliza como estudo de caso três diferentes instituições públicas, são elas: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, hoje, Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e



Comunicações (MCTI); e Superior Tribunal de Justiça (STJ). Segundo Nascimento<sup>22</sup>, são identificadas quatro etapas e diversas ações para implementação do projeto de memória organizacional. As mesmas estão resumidas no quadro abaixo:

Quadro 1: Etapas para implantação de Projeto de Memória Organizacional.

		<b>Detalhamento</b>
1ª Etapa	Elaboração de Projeto	Fundamentação Legal; Formalização da Unidade Informacional; Inclusão na estrutura organizacional; Avaliação do cenário; Definição dos objetivos; e Definição de atribuições e deveres.
2ª Etapa	Planejamento	Identificação do público alvo; Detalhar as atividades; Detalhar recursos (humanos, físicos, materiais e tecnológicos); Determinação do acervo (físico e eletrônico); Determinar prazos, custos, riscos, aquisições e treinamentos; Adequação de espaço físico; Determinação de padrões de tratamento técnico, de produtos e serviços.
3ª Etapa	Execução	Identificação do tamanho do acervo; Instalação de equipamentos e software e treinamento; Processamento técnico dos documentos; Preparação e guarda.
4ª Etapa	Encerramento	Disponibilização ao acervo para acesso público e Avaliação final.

Outro trabalho que foi bastante relevante como modelo de implantação de programa sobre memória organizacional versa sobre o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Valente empreende avaliar a maturidade da formação da memória organizacional em empresa pública, tendo como ponto de partida o processo de conversão do conhecimento a partir do registro e do compartilhamento de informações relevantes aos processos de trabalho.

Portanto, este estudo trata-se de análise de tipo exploratório, que visa buscar informações sobre a temática da memória organizacional e analisar tendências da produção científica sobre os temas e de exemplos de casos implantados de memória organizacional, com vistas a fomentar práticas de gestão de conhecimento em outras organizações públicas no Brasil. O tema da gestão do conhecimento aplicado à administração pública federal aponta para soluções de problemas da gestão pública de forma transversal, contribuindo sobremaneira para o desempenho organizacional, induzindo - muitas vezes - processos de inovação e fortalecendo o incentivo de boas práticas de gestão.

Como dito anteriormente, ampliar os exemplos de implementação, segundo modelo proposto por Batista, intitulado *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira* (MGCPAB), faz-se necessário na atualidade, uma vez

<sup>22</sup> NASCIMENTO, Elise Silva do. **Método para implantação de memória organizacional na administração pública**. Brasília, 2013. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília: 2013, p. 61.

que minimiza riscos e sinaliza para a preservação e transmissão do conhecimento institucional, tão caro às organizações. Loureiro resume o MGCPAB elaborado por Batista:

[o modelo] “é baseado em uma variação no ciclo PDCA (plan, do, check, act) de controle de processos, substituindo o P, do planejar, pelo K de *knowledge* ou conhecimento, com o objetivo de relacionar os processos de GC com o desempenho organizacional. Como o autor esclarece, a substituição do P (de *plan*) pelo K (de *knowledge*) não se trata de eliminar o planejamento. Ele continua a ocorrer, mas com foco no conhecimento”.<sup>23</sup>

Muitas recomendações dos órgãos de controle da administração pública federal sinalizam para a necessidade de se dar transparência às informações e melhorar a gestão da informação e do conhecimento nos órgãos. Nesse sentido, o modelo proposto se mostra como importante ferramenta para a gestão pública contemporânea.

## RESULTADOS

Segundo relatório do IPEA, publicado em 2014, a maior parte do setor público brasileiro ainda se encontra em uma fase incipiente de desenvolvimento da gestão do conhecimento. Raros são os casos de total implantação das diferentes fases da política de gestão de conhecimento, com diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação do *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira* (MGCPAB), desenvolvido por Batista.

Atualmente, ao se tentar restringir o objeto para o campo dos programas notoriamente de memória organizacional na administração pública, a situação não é diferente. Há ainda menor número de iniciativas e, muitas vezes, elas se entrelaçam com outros tipos ações, como programas de memória institucional e memória corporativa, que por mais próximas que tais temas possam parecer, não devem ser confundidas para fins deste estudo. Por outro lado, se a pesquisa fosse se estender para outros programas de gestão do conhecimento, que, de alguma forma, não deixa de abarcar o tema de memória organizacional, o universo de casos se ampliaria muito o escopo deste trabalho, dificultando o recorte do tema escolhido.

A pesquisa bibliométrica utilizou três nomenclaturas para prospecção dos dados nas bases de conhecimento e posterior análise dos dados, são elas:

---

<sup>23</sup> LOUREIRO, op. cit., p. 41.

“memória organizacional”; “gestão da memória” e “centro de memória”, além da combinação do termo “gestão do conhecimento” e “gestão da memória”. Os termos foram, primeiramente, pesquisados de forma aberta (todas as palavras e no campo assunto) e, em um segundo momento, o termo foi consultado de forma exata. Temporalmente, intentou-se verificar alguma tendência de publicação dos estudos sobre o tema na atualidade, para isso, lançamos mão, em um primeiro momento, da busca sem recorte de data e, posteriormente, delimitando entre os anos de 2012 e 2017.

Quadro 2: Quantitativo de bibliografia levantada.

<b>Segue a tabela de dados: Termos da pesquisa</b>	<i>Pesquisa aberta*</i>	<i>Resultados entre 2012 e 2017*</i>	<i>Termo exato**</i>	<i>Resultados entre 2012 e 2017**</i>
<b>Memória Organizacional</b>	1.729	37	165	27
<b>Gestão da Memória</b>	19	5	13	3
<b>Centro de Memória</b>	15.507	2.756	339	75
<b>Combinação de Gestão do Conhecimento e Gestão da Memória</b>	1.447	479	-	-

Os números apresentados para todos os termos são muito altos quando da pesquisa aberta e é interessante notar que - como a memória organizacional e a gestão da memória são temas multidisciplinares e que transitam em diferentes campos do conhecimento, como Administração, Ciência da Informação, Comunicação, Psicologia e História, entre outros - acabam por tratarem de assuntos que não tocam diretamente ao tema deste trabalho. Por isso, a necessidade de se combinar os termos “gestão da memória” com “gestão do conhecimento” para filtrar aquilo que não cabe ao objeto desta pesquisa.

Como os dados da pesquisa aberta são bastante díspares e podem incluir estudos que não tocam especificamente o tema abordado, iremos nos deter aos números da pesquisa dos termos exatos. Passamos, então, à análise dos dados propriamente ditos.

Verificamos que há uma nítida tendência em se tratar o assunto de “Memória Organizacional”, já que essa nomenclatura é a de maior número de ocorrências. Assim, o termo exato “Memória Organizacional” é consideravelmente maior, e as publicações não apresentam maior representatividade nos últimos cinco anos, já que 16,3% dessas pesquisas foram divulgadas no período entre 2012 e 2017.

O termo exato “Centro de Memória” apresenta o maior número de ocorrências, quase o dobro dos demais assuntos. Além de apresentar o maior número de publicações, a busca pelo termo “Centro de Memória” resultou em um maior número de pesquisas relativas à administração pública. Porém verificou-se que muitas pesquisas realizadas em Centros de Memória versam sobre diferentes campos do conhecimento e não propriamente sobre o tema da memória organizacional. Dessa forma, os centros de memória foram utilizados como fonte de pesquisa para diferentes objetos de pesquisa, dificultando o enquadramento para este estudo.

Nota-se um baixo número de referências com o termo exato no campo assunto “Gestão da Memória”. Pelos números apresentados na tabela acima, não houve quase nenhum crescimento do número de publicações sobre “Gestão da Memória” nos últimos cinco anos. Possivelmente, o termo pode ter entrado em desuso entre as pesquisas acadêmicas e, por outro lado, sinaliza para a utilização do termo “Memória Organizacional”.

Partindo para análise dos documentos textuais, verificou-se, por meio da leitura das publicações, que uma pequena parte trata de ações realizadas por órgãos da administração pública. Para tal intento, restringimos a análise dos dados os níveis da administração federal e, por outro lado, não restringimos os diferentes poderes, tais sejam, executivo, judiciário e legislativo; bem como se órgãos da administração direta ou empresas públicas. Assim, podemos citar instituições com programas de memória organizacional implantados ou em desenvolvimento, que foram fruto de pesquisa e publicações acadêmicas sobre gestão do conhecimento e memória organizacional:

Quadro 3: Instituições analisadas.

<b>FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz (Casa de Oswaldo Cruz - COC)</b>
<b>IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada</b>
<b>ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil</b>
<b>EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária</b>
<b>UFPR – Universidade Federal do Paraná</b>
<b>SUS – Sistema Único de Saúde (Ministério da Saúde)</b>
<b>CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento</b>
<b>SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados</b>
<b>STJ – Superior Tribunal de Justiça</b>
<b>TCU – Tribunal de Contas da União</b>
<b>CNEN – Comissão Nacional de Energia Nuclear</b>

<b>ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica</b>
<b>Ministério do Planejamento</b>
<b>MPDFT – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios</b>
<b>CORREIOS – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)</b>
<b>BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento</b>
<b>CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico</b>
<b>MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações</b>

Como afirmado anteriormente, os dados indicam, pela análise dos títulos dos artigos, que há uma preponderância significativa de estudos que versam sobre ações de gestão de memória na iniciativa privada, principalmente em instituições financeiras. Pelo número de artigos sobre gestão de memória em empresas privadas, fica evidenciado que essas organizações estão estruturando este tipo de iniciativa.

Muitas ações de memória organizacional estão asseguradas, por exemplo, pelas políticas de publicidade, desenvolvimento da imagem da marca e de identidade da empresa frente aos seus clientes e colaboradores internos e externos. Ao contrário do que ocorre nas organizações públicas, que - muitas vezes - intencionalmente tornam o esquecimento uma ferramenta de gestão. A constante troca de gestores, a propositada descontinuidade de programas políticos e o próprio conflito entre adversários políticos podem comprometer ações de retenção e recuperação do conhecimento e da memória. Identificamos em poucas empresas públicas as mesmas características das organizações privadas. Nos Correios e Embrapa, por exemplo, há várias ações para desenvolvimento da marca e gestão da memória e do conhecimento.

Por outro lado, organizações públicas cuja missão é produzir conhecimento, como universidades e centros de pesquisa, destacam-se na condução de programas de memória organizacional. Muitos trabalhos foram subsidiados com dados dos centros de memória da Universidade de Campinas, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal do Paraná e Universidade Federal do Rio Grande do Sul e sobre a recente publicação acerca do tema na Universidade de Brasília. No entanto, mesmo nesses casos, identificamos muitas barreiras a serem superadas quando se trata da gestão do conhecimento em organizações públicas.

Dessa forma, elencamos algumas das principais barreiras, apontadas pelos autores referenciados, para a efetiva institucionalização de programas de memória. Os

quadros elencam as principais barreiras citadas pela literatura e demonstra a frequência das mesmas ocorrências nas obras de referência, cujos resultados são valores inteiros, do total de 30 referências bibliográficas. O primeiro quadro evidencia os problemas enfrentados na etapa inicial de implementação.

Quadro 4: Desafios na fase inicial.

<b>Desafios encontrados para implementação de programas de Memória Organizacional na Administração Pública Federal</b>	<b>Quantidade de ocorrências</b>
Dificuldade de atualização tecnológica para desenvolvimento de sistemas próprios, devido ao tipo de contratação na administração pública;	100%
Dificuldade de se estabelecer metodologia para o registro das informações;	98%
Demora na concretização do programa e para constar na agenda estratégica das organizações, mesmo acreditando na importância desse processo;	97%
Pouco incentivo institucional para implementação das ações, tanto do ponto de vista financeiro, quanto de restrições de pessoal para serem alocados nos programas de memória;	75%
Divergência de impressões entre as diferentes gerações na transmissão do conhecimento;	53%
Cultura organizacional fechada ou pouco democrática.	31%

Vale ressaltar que há ainda empecilhos em um momento posterior aos da implementação propriamente dita dos programas de memória organizacional, tais sejam:

Quadro 5: Desafios na continuidade dos programas.

<b>Desafios encontrados na manutenção de programas de Memória Organizacional na Administração Pública Federal</b>	<b>Quantidade de ocorrências</b>
Desconhecimento da existência dos repositórios pelos próprios servidores.	76%
Pouca adesão dos servidores a participarem das atividades.	73%
Dificuldade em se reconhecer e localizar as bases de conhecimento, por falta da divulgação e treinamento sobre os mesmos.	75%
Divergência de impressões entre as diferentes gerações na transmissão e compartilhamento do conhecimento, muitas vezes porque cada servidor/ pesquisador possui uma lógica própria de trabalho e compartilhamento da informação.	75%

Falta de tempo para busca da informação em repositórios institucionais.	67%
Difícil acesso aos bancos de dados, principalmente quando há mudanças bruscas de cenários políticos e institucionais, como por exemplo, a chegada de novos servidores.	60%
Falta de comunicação entre as áreas internas da organização.	54%
Falta de preparo para pesquisa em acervos digitais.	50%
Diferenças entre culturas organizacionais em distintas unidades da mesma organização.	51%
Noção depreciativa na hierarquia organizacional de não seja reconhecido a importância de quem trabalha em arquivo ou local de memória.	46%
Noção de que arquivo seja apenas o local onde se guarda documentos físicos e formais, excluindo, muitas vezes, documentos iconográficos, tridimensionais, pessoais e digitais, que podem servir para construção das memórias da organização.	45%
Dificuldade de se estabelecer programas paralelos de gestão de pessoas para a preparação para a aposentadoria dos servidores.	38%
Dificuldade de entendimento do próprio processo de implementação do projeto.	30%

Podemos citar ainda as barreiras apontadas por Batista e resumidas por Santos, em seu trabalho sobre “Amnésia organizacional”, para implementação de políticas de gestão do conhecimento na administração pública, destacam-se:

“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 infraestrutura computacional, redes, servidores, dentre outros”<sup>24</sup>.

O papel da memória organizacional parece vir ao encontro da própria superação dos obstáculos sinalizados acima. Como aponta Loureiro, a memória organizacional

<sup>24</sup> SANTOS, Aleksandra Pereira. **Amnésia Organizacional: um Estudo de Caso Sobre a Memória na Administração Pública Federal.** In: Revista de Ciência da Informação e Documentação, Ribeirão Preto, v. 3, n.1, p. 36-56, jan./jun. 2012, p. 39-40.

permite “observar o passado sobre outro prisma, ou até mesmo uma questão de cultura organizacional, mencionada por todos como bastante democrática, o que permitiria um debate mais aberto a respeito das divergências internas”<sup>25</sup>, entre áreas da mesma instituição ou desavenças pessoais. Os produtos oriundos de um programa de memória organizacional seriam formas de garantir que a

“memória presente nos arquivos, nos profissionais e em outros suportes e produtos da COC, como suas publicações, por exemplo, [passasse] a ser conhecida e de alguma maneira assimilada pelos profissionais das diferentes áreas da organização, tornando as vivências e aprendizados pessoais ou setoriais em organizacionais, o que por sua vez ampliaria o potencial de ação e inovação baseada no conhecimento”<sup>26</sup>.

Para responder ao questionamento sobre as vantagens comparativas de se promover programas de memória organizacionais, o quadro elaborado por Ottonicar e Conduitta<sup>27</sup>, que segue reproduzido abaixo, sintetiza de maneira satisfatória os mesmos tópicos elencados por esta pesquisa.

Quadro 6: Vantagens de implementar programas de memória organizacional.

<b>Vantagens</b>	
<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
1) Organizar dados, informações e conhecimentos	
2) Armazenar as informações/conhecimentos relevantes	
3) Facilita a disseminação	
4) Acelera o processo de busca	
5) Integra as informações e conhecimentos	
6) Contribui com a construção dos fluxos formais	
7) Permite a reutilização	
8) Dá suporte à tomada de decisão	
9) Fornece treinamento para os indivíduos	
10) Evita a perda de informações/conhecimentos	
11) Evita o retrabalho	
12) Contribui com a execução da inovação	
13) Permite uma avaliação da própria organização	
14) É um elemento ativo na cultura de valorização de informações e conhecimentos	
15) Auxilia os sistemas de informações gerenciais	
16) Reduz custos na produção	
17) Maximiza o capital intelectual	
18) Melhora a qualidade do produto/serviço com os clientes	
19) Possibilita a vantagem competitiva	

<sup>25</sup> LOUREIRO, op. cit., p. 159.

<sup>26</sup> Ibid., p. 168.

<sup>27</sup> OTTONICAR S.L.C., CONDUITTA L.F. **A importância da memória pra a gestão da informação e do conhecimento**. Seminário de Arquivologia e biblioteconomia, 2015, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho: Mestrado, Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências Marília/SP. Disponível em <<https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2015/seminariodearquivologiaebiblioteconomia/ottonicar.pdf>> Acesso em 20 dez. 2017.



Tomando como referência a nomenclatura acima, elencamos os itens segundo disposição e número de ocorrências a partir da análise bibliográfica.

Quadro 7: Avaliação das vantagens.

<b>Vantagens de se implementar programas de Memória Organizacional na Administração Pública Federal</b>	<b>Quantidade de ocorrências</b>
- Organizar dados, informações e conhecimentos.	100%
- Armazenar as informações/ conhecimentos relevantes.	100%
- Evita retrabalho.	100%
- Dá suporte à tomada de decisão.	95%
- Maximiza o capital intelectual.	90%
- Contribui com a construção dos fluxos formais.	80%
- Permite a reutilização.	80%
- Acelera o processo de busca.	80%
- Reduz custos na produção.	78%
- Evita perda de informações/ conhecimentos.	75%
- Facilita a disseminação.	71%
- Contribui com a execução da inovação.	70%
- Permite uma avaliação da própria organização.	62%
- É um elemento ativo na cultura de valorização de informações e conhecimentos.	57%
- Auxilia os sistemas de informações gerenciais.	55%
- Fornece treinamento para os indivíduos.	53%
- Integra as informações e conhecimentos.	50%
- Melhora a qualidade do produto/ serviço com os clientes.	47%
- Possibilita a vantagem competitiva.	44%

O contexto de mudança e de indução à inovação também é destacado ao se levar em consideração a gestão da memória, como afirma Valente:

“O BNDES se encontra em um processo, uma questão de sobrevivência ou de profunda mudança. A organização precisa transferir muito desse conhecimento aos novos funcionários, mas, para isso, precisa primeiro convertê-lo, em conhecimento explícito, e desenvolver todas as técnicas

necessárias para a retenção desse conhecimento e mecanismos para a pronta e posterior disponibilização desse conhecimento acumulado”<sup>28</sup>.

## DISCUSSÃO

Na presente pesquisa, buscamos responder a seguinte questão: quais lições aprendidas e desafios podem ser mapeados na implementação do projeto de memória organizacional?

Para responder a esse questionamento, delimitamos nosso objeto de investigação às organizações da administração pública federal e, temporalmente, à produção bibliográfica sobre o tema produzida nos últimos cinco anos. Os limites temporal, desde o ano de 2012, e espacial, o cenário da administração pública brasileira, foram as fronteiras em que centramos a nossa análise para, assim, conseguirmos alcançar o nosso objetivo inicial.

O projeto inicial deste trabalho era analisar o programa de implantação de apenas uma organização, dado que foi escolhida a Casa de Oswaldo Cruz, ligada à Fundação Oswaldo Cruz e que tem como missão a preservação da memória organizacional da FIOCRUZ. Porém, após a apresentação do projeto de pesquisa, verificamos que o mesmo estudo já havia sido realizado recentemente, inclusive por uma pesquisadora da própria FIOCRUZ. Por esta razão, optamos por analisar outras organizações, mas tendo como foco ainda as organizações públicas federais.

O tema do trabalho baseou-se na análise da memória organizacional em organizações públicas federais, tema que se mostrou bastante complexo, no sentido em que abarca diferentes campos da prática administrativa, como a gestão estratégica e a gestão de pessoas, bem como ultrapassa outras áreas de conhecimento, como comunicação, história, tecnologia e ciência da informação. Por isso, restringimos a análise a uma questão mais pontual e, dessa forma, conseguimos apreender os principais pontos levantados sobre a pergunta inicial.

Ficou evidenciado na pesquisa que o referencial teórico sobre memória organizacional aponta, na maioria das vezes, para questionamentos que são observados na prática das organizações públicas tanto no sentido das vantagens quanto das

---

<sup>28</sup> VALENTE, Leonardo Santos. **Transformando conhecimento em memória organizacional**: um estudo acerca da formalização do conhecimento em uma empresa pública brasileira. Rio de Janeiro, 2011. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011, p.11.

barreiras encontradas para implementação de programas de memória. Tal afirmação se justifica, ao se identificar que a produção teórica sobre o tema é relativamente recente e se desenvolve conjuntamente com prática de gestão, se tomamos como referência sua premissa principal, como o conceito ampliado de memória. Por essa razão, nos restringimos a avaliar a produção de estudos de casos dos últimos cinco anos.

Os resultados confirmam a hipótese de que existe uma unidade nos problemas que cada organização pública enfrentou, e ainda enfrenta, para fazer valer a decisão de implantar a gestão da memória. Como fica evidenciado nos quadros quatro e cinco, nenhum item ficou com menos de 30% da produção bibliográfica sem ser citado. Neste sentido, dentre as barreiras enfrentadas na fase inicial, destacam-se aquelas que extrapolam a alçada da própria gestão da memória organizacional, como o tipo de contratação legal na administração pública, restringindo sobremaneira a autonomia administrativa das organizações.

Não resta dúvida que as vantagens identificadas superam os problemas enfrentados para implementação dos programas de memória organizacional, o que responde ao questionamento inicial deste estudo de qual seria a vantagem comparativa de se implementar a gestão da memória. Os dados demonstram que pouco menos da metade identificam as mesmas vantagens comparativas para se garantir a gestão da memória em organizações públicas.

A memória organizacional se implementada, preferencialmente, de forma planejada, a partir de um diagnóstico bem arquitetado, pode cumprir um papel primordial na gestão do conhecimento da organização. Isso ocorre ao estabelecer uma nova forma de comunicação e relacionamento entre as diferentes gerações de servidores e trazer elementos de consolidação de uma cultura organizacional que tende a compartilhar experiências de forma responsável e profissional, inclusive sem perder de vista os objetivos e a missão da organização.

Nesse sentido, vale destacar algumas recomendações que podem facilitar o processo de implementação de programas de gestão de memória em organizações públicas:

1. Estruturar projeto de memória de forma global e participativa entre diferentes unidades da organização;
2. Consolidar, em um primeiro momento, a gestão eletrônica de documentos para expandir o compartilhamento da informação dentro da instituição;

3. Demonstrar financeiramente o quanto a organização pode economizar com um programa de memória organização de forma perene e consolidada; e
4. Desenvolver a cultura de mudança organização para criar aderência ao projeto de memória organizacional.

A memória organizacional pode ser percebida, assim, como um importante meio de garantir economicidade e melhora no ambiente de trabalho e, por conseguinte, de funcionar como ferramenta estratégica para aprendizagem organizacional e de retenção do conhecimento produzido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRELO, Roseane; BIGHETTI, Wanessa Valeze Ferrari. A internet como instrumento da democracia: um estudo comparativo entre as memórias virtuais dos parlamentos do Reino Unido e do Brasil. In: **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 11, n.1, maio, 2015. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/article/view/3590/3070>>. Acesso em 20 dez. 2017.
- BATISTA, Fábio Ferreira. Gestão do Conhecimento: uma comparação entre empresas brasileiras e norte-Americanas. In: **Texto para discussão**. Brasília: IPEA, 2004.
- BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
- \_\_\_\_\_. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da pesquisa IPEA 2014 - Níveis de maturidade. In: **Texto para discussão**. Rio de Janeiro: Ipea, 2014.
- BORGES, Jorge Luis. La rosa profunda. In: **Obras completas 1978-1985**. Buenos Aires: Emecé, 1989, v. 2.
- BRASIL. **Guia de Integridade Pública: orientações para a administração pública federal**: direta, autárquica e fundacional. Brasília: Controladoria-Geral da União, Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>>. Acesso em: 20/12/2017.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge How Organization Manage What They Know**. Cambridge, Harvard Business School Press, n. January, 1988.
- FUMO, Vivian Maria Stabile; MANOLIO, Carina Luiza; BELLO, Suzelei; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. Produção científica em habilidades sociais: estudo bibliométrico. In: **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, Campinas-SP, v. 11, n. 2, 246-266, 2009.
- LEVI, Giovane. Sobre a micro-história. In: BURKE, Peter. **A escrita da história: novas perspectivas**. São Paulo: Unesp, 1992.
- LEVILLAN, Philippe. Os protagonistas: da biografia. In: RÉMOND, René. (Org.). **Por uma história política**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- LOUREIRO, Érica de Castro. **Conhecimento e memória na Casa de Oswaldo Cruz**: reflexões e elementos para a construção de iniciativas de memória organizacional. Rio de Janeiro, 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2016.
- MOLINA, Leticia Gorri e VALENTIM, Maria Lúcia Pomim. Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: discussões conceituais e terminológicas. In: **Revista EDICIC**, Cidade do México, v.1, n.1, p. 262-276, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.edicic.org/revista/>>. Acesso em: 09 out. 2017.

- NASCIMENTO, Elise Silva do. **Método para implantação de memória organizacional na administração pública**. Brasília, 2013. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, 2013.
- OTTONICAR S.L.C., CONDOTTA L.F. **A importância da memória pra a gestão da informação e do conhecimento**. Seminário de Arquivologia e biblioteconomia, 2015, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho: Mestrado, Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências Marília/SP. Disponível em <<https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2015/seminariodearquivologiaebiblioteconomia/ottonicar.pdf>> Acesso em 20 dez. 2017.
- PEREIRA, Cláudio de Souza. **Memória Organizacional: conceito e práticas em construção**. Rio de Janeiro: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, p. 3. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ADI471.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI471.pdf)>. Acesso em 20 out. 2017.
- RONCAGLIO, CYNTHIA; SIMEÃO, ELMIRA (Orgs.). **Gestão da memória: diálogos sobre políticas de informação, documentação e comunicação para a Universidade de Brasília**. Brasília: Editora da UNB, 2016.
- SANTOS, Aleksandra Pereira. **Amnésia Organizacional: um Estudo de Caso Sobre a Memória na Administração Pública Federal**. In: Revista de Ciência da Informação e Documentação, Ribeirão Preto, v. 3, n.1, p. 36-56, jan./jun. 2012.
- VALENTE, Leonardo Santos. **Transformando conhecimento em memória organizacional: um estudo acerca da formalização do conhecimento em uma empresa pública brasileira**. Rio de Janeiro, 2011. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões**. In: **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v. 1, n. 1, 2008.
- ZANCANARO, Airton; ERPEN, Julio Graeff; SANTOS, Jane Lucia S.; STELL, Andrea Valeria; TODESCO, José Leomar. **Mapeamento da produção científica sobre memória organizacional e ontologias**. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.18, n.1, p.43-65, jan./mar, 2013.

## CURRICULUM RESUMIDO

Graduada em História pela Universidade de Brasília, no ano de 2001 e mestre em História Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 2004. No ano de 2015, finalizei o Curso de Especialização em Gestão e Políticas Culturais, uma parceria entre o Instituto Itaú Cultural, São Paulo, e a Universidade de Girona, Espanha. Desde maio de 2016, sou discente do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Escola Nacional de Administração Pública.

Marina de Lima Rabelo  
Mestre em História (2004)  
Assistente em Documentação no Ministério da Cultura  
Contato: [marina.rabelo@cultura.gov.br](mailto:marina.rabelo@cultura.gov.br)