



PROCEDIMENTOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AÇÕES QUE APOIAM A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Jean Bernardino

Doutor em Tecnologia e Sociedade pela Universidade Tecnológica
Federal do Paraná, Brasil.

E-mail: jean.bernardino@bbts.com.br

Faimara do Rocio Strauhs

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa
Catarina, Brasil. Professora da Universidade Tecnológica Federal do
Paraná, Brasil.

E-mail: faimara@utfpr.edu.br

Resumo

A Memória Organizacional, como prática da Gestão do Conhecimento, é constituída por procedimentos de criação, registro, disseminação, compartilhamento e reuso de dados, da informação e do conhecimento. A Administração Pública eficiente, atuante e transparente, favorável a aspectos da Sustentabilidade Organizacional está diretamente relacionada às efetivas Práticas de Gestão do Conhecimento no meio organizacional evidenciando a relação com os procedimentos de Memória Organizacional. O objetivo deste artigo é propor ações apoiadoras à Sustentabilidade Organizacional com ênfase nos procedimentos de Memória Organizacional, utilizando a ISO 30401:2018, no ambiente da Administração Pública, a partir da análise de documentos disponibilizados nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados da região sul do Brasil. A metodologia caracteriza esta como uma pesquisa mista de natureza aplicada, abordagem descritivo-interpretativa com a coleta de dados feita por meio de pesquisa documental nos estados sulistas. Os procedimentos de perquirição dos dados foram por meio de Análise de Conteúdo, utilizando-se da métrica de similaridade dos dados denominada de Coeficiente de Correlação de Pearson (ρ), com uso da ferramenta digital Nvivo12, com aferição estatística e descritiva dos dados, a partir das categorias de análise Práticas de Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional. Os diferentes documentos recuperados, permitiram conceber como resultado maior um quadro de ações apoiadoras da Sustentabilidade Organizacional, considerando os procedimentos da Memória Organizacional. Evidencia-se como resultado ações reais de Memória Organizacional extraídas dos documentos dos TCEs do PR, SC e RS, cuja finalidade é a de auxiliar gestores na identificação de Práticas de Gestão do Conhecimento para o aprimoramento de ações de Sustentabilidade Organizacional, com o intuito de otimizar os processos organizacionais.

Palavras-chave: memória organizacional; administração pública; práticas de gestão do conhecimento; sustentabilidade organizacional.

ORGANIZATIONAL MEMORY PROCEDURES IN PUBLIC ADMINISTRATION: ACTIONS THAT SUPPORT ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY.

Abstract

Organizational Memory, as a Knowledge Management practice, consists of procedures for creating, recording, disseminating, sharing and reusing data, information and knowledge. Efficient, active and transparent Public Administration, favorable to aspects of Organizational Sustainability, is directly related to effective Knowledge Management Practices in the organizational environment, highlighting

the relationship with Organizational Memory procedures. The objective of this article is to propose actions to support Organizational Sustainability with an emphasis on Organizational Memory procedures, using ISO 30401:2018, in the Public Administration environment, based on the analysis of documents made available in the Electronic Journals of the Audit Courts of the States in the southern region of Brazil. The methodology characterizes this as a mixed research of an applied nature, a descriptive-interpretative approach with data collection carried out through documentary research in the southern states. The data research procedures were through Content Analysis, using the data similarity metric called Pearson Correlation Coefficient (p), using the digital tool Nvivo12, with statistical and descriptive measurement of the data, the from the analysis categories Knowledge Management Practices and Organizational Memory. The different documents recovered allowed us to conceive as a major result a framework of actions supporting Organizational Sustainability, considering the Organizational Memory procedures. The result is evidence of real Organizational Memory actions extracted from the documents of the TCEs of PR, SC and RS, whose purpose is to assist managers in identifying Knowledge Management Practices for the improvement of Organizational Sustainability actions, with the aim of optimize organizational processes.

Keywords: *organizational memory; public administration; knowledge management practices; organizational sustainability.*

1 INTRODUÇÃO

A Memória Organizacional é constituída por procedimentos que remetem à identificação, à coleta, ao armazenamento, à disseminação e à aplicação de informações e conhecimentos nas organizações (Abecker *et al.*, 1998; Conklin, 2001; Schweitzer, 2020), com o intuito de mobilizar de maneira contínua tais conhecimentos para atingir os mais diversos objetivos organizacionais (Schlesinger *et al.*, 2008).

O termo Memória Organizacional (MO), para Abecker *et al.* (1998), considera esta como ferramenta ou repositório de informação, possibilitando à organização o compartilhamento e o reuso do conhecimento corporativo, individual e de aprendizagem das rotinas diárias da organização. Já Walsh e Ungson (1991) descrevem que a MO é uma construção cognitiva, que abrange tanto o nível individual quanto o organizacional, sendo um meio pelo qual a informação do passado é utilizada na tomada de decisões no presente.

Pollitt (2000), ao tratar do tema MO, registrou, no entanto, que as organizações públicas tinham dificuldade em criar mecanismos de retenção de suas memórias.

Avançando historicamente, na acepção de Antunes e Pinheiro (2019) a MO é um método pelo qual as organizações armazenam conhecimento para uso futuro. Para complementar essa ideia, Santos, Alcará e Valentim (2021) descrevem que, a fim de evitar perda de conhecimento, é necessário explorar experiências, integrar saberes e demonstrar compromisso, segurança, transparência e conformidade legal e normativa.

Em meio à complexidade dos ambientes organizacionais, um dos maiores desafios é a distinção de informações e de conhecimentos que podem ou não ser identificados e consequentemente recuperados nas organizações privadas ou públicas, para compor a MO (Santos; Alcará; Valentim, 2021).

Neste cenário, também a Administração Pública deve promover o compartilhamento de informações e conhecimento para aprimorar a efetividade de suas ações junto à sociedade, pensando na competitividade organizacional. É necessário, portanto, adotar políticas que incentivem e facilitem o uso de mecanismos apropriados para estabelecer a MO, por meio de

repositórios de conhecimento. Essa prática contribui para a tomada de decisões que podem impactar aspectos sociais, ambientais e econômicos (Druziani; Catapan, 2012; Oliveira *et al.* 2020), aspectos estes considerados pilares da Sustentabilidade Organizacional (SO), de acordo com Munck e Souza (2009).

Souza e Munck (2017) enfatizam que a SO engloba uma série de políticas interligadas às atividades das organizações com o propósito de assegurar que estas organizações maximizem os impactos positivos de suas ações em relação à sociedade, abrangendo as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas.

Este artigo, neste cenário, tem como objetivo propor ações apoiadoras à Sustentabilidade Organizacional (SO) com ênfase nos procedimentos de MO, fundamentando-se na ISO 30401:2018 – Sistemas de Gestão do Conhecimento, no ambiente da Administração Pública, a partir da análise de documentos disponibilizados nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados da região sul do Brasil.

A eficiência na Administração Pública, presume-se, está relacionada à SO, sobretudo à Social que trata especificamente da melhoria da qualidade de vida da população, com foco na diminuição da desigualdade e na promoção da inclusão social, e que exige a adoção de políticas distributivas e a universalização de atendimento em questões como saúde, educação, habitação e seguridade social (Barbosa, 2008).

A realização da SO é complexa, no entanto, contendo desafios diversos, um destes “desafios é extrair a noção de que todos os pilares da sustentabilidade são iguais em termos de relevância” também acabar com a tentativa de traduzir todos os benefícios da sustentabilidade em mensurações financeiras (Munck; Souza, 2009, p. 198).

Deste modo, considerando os objetivos do artigo traz-se inicialmente conceitos da MO como prática de Gestão do Conhecimento, seguidos da SO na Administração Pública. Sequencialmente apresentam-se a Metodologia de coleta e tratamento dos dados, a análise destes e as proposições tentadas.

2 A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL, SEUS PROCEDIMENTOS E NORMATIVAS.

A Memória Organizacional (MO), uma das Práticas da Gestão do Conhecimento, abordada por Abecker *et al.* (1998), Conklin (2001), Stein (1995) e Alcará e Valentim (2021), discute procedimentos de coleta, de registro, de disseminação, de compartilhamento e de reuso do conhecimento, prática esta, que deve ser utilizada para nortear planejamentos estratégicos e estabelecer um eficiente processo de tomada de decisão, sendo este conceito consolidado no domínio da Gestão do Conhecimento (GC).

Neste enquadramento, a MO auxilia diversos processos ao permitir gerenciamento, armazenamento e estruturação do conhecimento organizacional, bem como em oferecer suporte ao reuso de dados e informações, utilizando experiências passadas e envolvendo pessoas, procedimentos, tecnologias e estruturas organizacionais, sem esquecer a cultura institucional (Conklin, 2001; Moresi *et al.*, 2009).

Ao explorar a MO, as organizações podem se beneficiar de valiosos *insights* provenientes do passado, impulsionando a eficiência e a eficácia dos processos atuais. Para este artigo foram consideradas as abordagens de Abecker *et al.* (1998) e Conklin (2001) que abrangem os seguintes procedimentos que compõem a MO:

- i) **Coleta:** refere-se ao processo de capturar, buscar e recolocar informações e conhecimentos com o objetivo de auxiliar na execução dos projetos;

- ii) **Registro:** envolve o processo de documentar e armazenar informações e conhecimentos de forma organizada, com o intuito de auxiliar na execução dos projetos.
- iii) **Disseminação:** consiste no processo de divulgar, transmitir informações e conhecimentos de forma ampla, a fim de auxiliar na execução dos projetos;
- iv) **Compartilhamento:** envolve o processo de compartilhar e distribuir ativamente informações e conhecimentos entre os membros da organização; e
- v) **Reúso:** refere-se ao processo de reutilizar informações e conhecimentos provenientes de projetos previamente armazenados na memória da organização, visando auxiliar na execução de novos projetos de forma mais eficiente e eficaz.

Assim, informações e dados estratégicos devem ser registrados de forma ordenada, especialmente no ambiente público, no qual é evidente a rotatividade entre gestores estratégicos como coordenadores, diretores, e outros escalões, mas não apenas destes, resultando que em múltiplas circunstâncias, ocorra a indisponibilidade de acesso, por exemplo, de informações valiosas da gestão anterior (Pollit, 2000). Ao garantir a disponibilidade e a transparência de informações estratégicas, é possível promover continuidade mais fluida e eficaz na tomada de decisões, independentemente das mudanças de liderança.

Salienta-se, na visão de Arasaki, Steil e Santos (2017, *online*), que “[...] o *turnover* e a falta de tempo foram identificados como empecilhos para a MO” com “[...]a falta de tempo para o registro de conhecimentos [...] relacionada à cultura organizacional”, originando a ausência de processos de registros na rotina dos colaboradores.

Existem, no entanto, diferentes maneiras de compartilhar e reutilizar o conhecimento, conforme discutido por Davenport e Prusak (1998). O compartilhamento do conhecimento pode ocorrer tanto de maneira informal, espontânea e não estruturada, como nas conversas informais ou momentos de descontração, quanto de maneira formal, a partir de meios estruturados, como portais corporativos, grupos focais e melhores práticas (Davenport; Prusak, 1998).

Vale ressaltar, contudo, que a MO como prática de GC formal e estruturada requer um mínimo de estrutura e de planejamento organizacional. Davenport e Prusak (1998) destacam que o compartilhamento e a reutilização do conhecimento são procedimentos essenciais e necessários nesse contexto.

É essencial ter o cuidado ao definir objetivos e integrar diversas ferramentas, incluindo as computacionais, para capturar, armazenar, disponibilizar e manter as lições e as experiências adquiridas no dia a dia do setor), na rotina organizacional, especialmente antevedendo possíveis mudanças organizacionais (Druziani; Catapan, 2012).

A exemplo, perdas de conhecimento, como a falta de estruturação de diretórios em bases de dados compartilhados, têm um impacto significativo nos registros do sistema de memória. Isso resulta na perda de tempo ao recriar modelos e atividades de projetos, além do conhecimento adquirido por meio de experiências, que poderiam contribuir para a elaboração de novas propostas, entre outros desafios. No entanto, essas perdas podem ser minimizadas com a adoção de Práticas de Gestão do Conhecimento que incentivem o compartilhamento e o registro de informações e de conhecimentos, com foco especial na MO. (Arasaki, Steil; Santos, 2017).

De acordo com Massingham (2018) a falta de MO acarreta consequências negativas, incluindo baixa produtividade, afetando tanto o desempenho quanto o moral dos funcionários, além disso, provoca desalinhamento estratégico da força de trabalho, resultando em lacunas de capacidade, aumento do tempo necessário para adquirir competência, resultando em

custos de aprendizagem mais altos, conclusão mais lenta das tarefas e a decorrente insatisfação e desconfiança por parte dos clientes institucionais.

Além desses desafios existem outros impactos associados à falta de MO, isto inclui uma sensação de risco aumentada nas atividades de trabalho e uma diminuição na capacidade de gerenciar esse risco; a perda de conhecimento contribui para a redução da base de conhecimento organizacional, resultando em déficits que são improváveis de serem preenchidos com o tempo; tal impacto negativo de perda de conhecimento pode ser mitigado com Práticas de Gestão de Conhecimento adequadas (Massingham, 2018).

A padronização de processos, de práticas e de ações organizacionais pode contribuir para a rotina de diversas organizações, e a gestão aludida, incluindo princípios para a Administração Pública mais efetiva. Nesse contexto, a ISO 30401:2018, que estabelece requisitos para a GC, oferece diretrizes para o desenvolvimento de objetivos estratégicos e, conseqüentemente, para a prática da MO, podendo servir como base para possíveis processos de certificação e mesmo de estabelecimento de políticas de desenvolvimento de ações. Essa padronização propõe o desenvolvimento de uma estrutura fundamentada em métricas para avaliar o progresso alcançado, destacando a importância de manter as Práticas de Gestão do Conhecimento atualizadas de forma contínua (Pawlowsky; Pflugfelder; Wagner, 2021; International Organization For Standardization – ISO, 2023, *online*).

Para Pawlowsky, Pflugfelder e Wagner (2021) o conteúdo da norma ISO 30401:2018 está focado na estruturação de Liderança e de uma Cultura de GC, composta por elementos que buscam desenvolver projetos ou processos, sendo eles: Estratégia, Escopo, Planejamento, Apoio/Suporte, Operações, Avaliação de Desempenho e Melhorias. Isso com o objetivo de desenvolver e transformar o conhecimento organizacional, considerando-se o auxílio de tecnologias, do Capital Humano e dos processos organizacionais.

O requisito 4.4 da ISO 30401:2018, voltado para o Sistema de Gestão do Conhecimento, ressalta a importância de ter um gestor de conhecimento, bem como facilitadores nas comunidades pertinentes, e destaca a integração da GC na avaliação do desempenho organizacional, este requisito enfatiza a relevância de estratégias de gerenciamento, políticas, acordos de nível de serviço, e a preferência por recompensas em vez de punições para abordar erros (Santos et al., 2020).

A adoção da ISO 30401:2018 na Administração Pública possibilitaria a padronização dos processos organizacionais, incluindo a prática da MO como parte da GC. Dessa forma, pode-se inferir que a sistematização e a padronização dos procedimentos de MO na Administração Pública contribuiriam para a promoção da Sustentabilidade Organizacional (SO).

Rememora-se que a GC desempenha um papel fundamental ao incentivar a criatividade e a inovação por meio da utilização do Capital Intelectual, exigindo a participação ativa da Sustentabilidade Organizacional Social – (SOS), a fim de garantir a eficiência e a efetividade desse processo (Nascimento; Sousa Junior, 2019), levando a um ambiente mais sustentável. Essa abordagem, considerando a Administração Pública, será explorada na próxima seção.

3 A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Sustentabilidade Organizacional (SO) refere-se à capacidade das organizações de utilizar seus recursos econômicos, sociais e ambientais para contribuir com o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, as estratégias adotadas envolvem a valorização do Capital Intelectual como forma de gerar vantagens competitivas sustentáveis, levando em

consideração aspectos de Justiça Socioambiental, Inclusão Social e Ecoeficiência, conforme Munck, Munck e Souza (2011).

De acordo com Souza e Munck (2017), as iniciativas de gestão voltadas para promover avanços na SO devem estabelecer competências organizacionais específicas. Essas competências organizacionais são essenciais para identificar as competências individuais dependentes e permissivas, que são capazes de responder às demandas econômicas, ambientais e sociais com as quais as organizações desejam se envolver (Souza; Munck, 2017).

Kuzma, Doliveira e Silva (2017) descrevem que a promoção da sustentabilidade na Administração Pública resulta em maior eficiência nos processos de gestão, no entanto, algumas barreiras dificultam a adoção de iniciativas de transparência. As principais são as seguintes: falta de clareza nas prioridades estabelecidas, baixo aproveitamento das informações para a tomada de decisões governamentais, excesso de burocracia, falta de engajamento por parte dos cidadãos e, principalmente, a disponibilização de dados em formatos complexos e de difícil compreensão para a população (Kuzma; Doliveira; Silva, 2017).

A identificação das relações entre barreiras estruturais e culturais influencia nas estratégias para ampliar a transparência de informações e ações organizacionais (Luciano; Wiedenhöft; Santos, 2018). Apesar das barreiras culturais existentes, Alfnas *et al.* (2021) destacam que a Gestão do Conhecimento (GC) pode ser uma alternativa para lidar com possíveis problemas relacionados a crenças e valores pessoais, missão e metas organizacionais, bem como à diversidade cultural, identificados na Administração Pública brasileira.

Dessa forma Alfnas *et al.* (2021) apontam que, embora a incorporação da GC no setor público seja mais lenta do que no setor privado, ela traz benefícios distintos, voltados para o atendimento das demandas sociais e para o aprimoramento e a capacitação profissional dos servidores públicos.

Considerando a incorporação da GC em ambientes da Administração Pública, é necessário que os processos sejam bem definidos e normatizados a fim de garantir transparência e eficácia nas ações organizacionais. De outra parte, salienta-se que mesmo com as tecnologias disponíveis e os esforços para desburocratizar e facilitar as atividades, o registro de informações nos repositórios de documentos, cada vez mais abrangentes e dispersos em diferentes locais de acesso, tem o acesso e a reutilização dos dados registrados nem sempre facilitado como deveria (Batista, 2012).

Exposto o arcabouço que sustenta a argumentação teórica, os procedimentos metodológicos desta pesquisa serão descritos sequencialmente.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Recupera-se o objetivo deste artigo que consiste em propor ações apoiadoras à Sustentabilidade Organizacional (SO), com ênfase nos procedimentos de Memória Organizacional (MO), fundamentando-se na ISO 30401:2018, no contexto da Administração Pública. Para alcançar esse objetivo, foram analisados documentos disponibilizados nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados da região sul do Brasil.

Esta Seção abordará o método, os procedimentos, as técnicas e as ferramentas utilizadas, dividindo-se em duas subseções: (i) descrição dos materiais e métodos, e (ii) exploração do conteúdo coletado.

4.1 Materiais e métodos

Este artigo adota uma abordagem interpretativista, conforme mencionado por Moreira e Caleffe (2008), que se baseia em uma perspectiva social para a análise dos dados observados. O objetivo principal é fornecer uma descrição detalhada, utilizando uma abordagem mista dos dados, seguindo as diretrizes de Creswell e Clark (2013). Isso implica em utilizar tanto métodos qualitativos quanto quantitativos para análise dos dados coletados. O método utilizado como base é a Análise de Conteúdo sob a ótica de Bardin (2011), o que permite a realização de análises e inferências. Quanto à caracterização da pesquisa, esta se enquadra nas tipologias bibliográfica e documental.

A Revisão Sistemática de Literatura (RSL), foi a opção procedimental de escolha para a pesquisa bibliográfica. Para isso, foram utilizados itens de informação dos últimos 10 anos em diferentes bases de dados, incluindo a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD – *Scielo*, *ScienceDirect*, *Scopus* e *Web of Science* e o Portal Oasisbr. A seleção documental científica seguiu critérios específicos, como revisão por pares, período de publicação entre 01 de janeiro de 2011 e 01 de novembro de 2021, e utilização de língua inglesa e portuguesa. Destaca-se que a busca na *Web of Science* foi na área de Ciências Sociais e Interdisciplinaridade, enquanto na *Scopus*, no Portal de Periódicos Capes e no Portal Oasisbr, buscou-se em Ciências Sociais.

Realizou-se, inicialmente, um levantamento bibliométrico para identificar as referências relevantes sobre o tema em questão. Os registros duplicados foram excluídos, e, em seguida foi feita uma triagem por meio de leitura dinâmica (*screening*) com base na aderência e na relevância. Durante essa triagem, foram analisados os principais elementos, como título, resumo, palavras-chave e resultados, a fim de selecionar os documentos alinhados conceitualmente com o propósito da pesquisa. Os principais temas considerados foram MO como prática de Gestão do Conhecimento, ISO 30401:2018, SO e a Administração Pública. Após esse processo, obteve-se um total de 44 itens de informação selecionados, que compuseram o *corpus* teórico da pesquisa. Esses itens serviram para sustentar e fundamentar as análises realizadas.

A Pesquisa Documental, em contraponto, foi conduzida por meio do levantamento nos sites institucionais dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos estados da região Sul, abrangendo Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul no período de janeiro de 2019 a maio de 2022, fundada em categorias de contexto e análise, bem como unidades de contexto e de registro específicas estabelecidas a partir da RSL. No total, foram recuperados e analisados 1.751 documentos, sendo 550 do estado do Paraná, 732 do estado de Santa Catarina e 469 do estado do Rio Grande do Sul, a partir dos diários oficiais, sendo criteriosamente selecionados com base em seu conteúdo e relevância para os objetivos específicos deste estudo.

Para examinar os dados resultantes da Pesquisa Documental, utilizou-se a métrica de similaridade de dados denominada de Coeficiente de Correlação de Pearson (p), utilizando-se o Software NVIVO12 que, de forma automática, estabelece a identificação da proximidade de palavras nos textos investigados facilitando a análise e a interpretação dos resultados. As unidades de registro com maior similaridade de palavras são agrupadas mais próximas, enquanto aquelas com menor similaridade são mantidas mais distantes. O Coeficiente de Correlação de Pearson (p) varia de -1, indicando menor similaridade, a 1, indicando maior similaridade (Moore; McCabe, 2006; Mukaka, 2012; Norde *et al.*, 2022;).

O Coeficiente de Correlação de Pearson para a Análise documental, pois trata-se de itens de informação de natureza e estrutura diversa, diferente dos artigos científicos - analisados a partir de Revisão Sistemática de Literatura. O Coeficiente pode agrupar palavras

por similaridade e proximidade, indicando uma possível relação causal. Esse indicativo permitiu analisar os documentos de forma mais consistente e não se aplicou aos artigos cujos filtros de inclusão foram sobretudo a coocorrência de palavras-chave, o intervalo temporal, a relação temática com as categorias de análise.

Neste artigo, adotou-se o critério de força de correlação acima de 0,40, considerada positiva por Norde *et al.* (2022) e Mukaka (2012). Correlações alta e positiva situam-se entre os valores 0,6 e 0,9, indicando proximidade e similaridade entre as palavras analisadas. Vale ressaltar que, de acordo com a Estatística, essa correlação não implica em causalidade. Os termos que apresentaram valores abaixo de 0,4 foram excluídos da análise, pois indicavam baixa proximidade entre as palavras. Dessa forma, somente os termos com correlação significativa foram considerados na análise.

4.2 Exploração do material

Foram selecionados itens de informação teóricos e documentais que abordam a Memória Organizacional (MO) como Prática de Gestão do Conhecimento, com ênfase no compartilhamento e na reutilização de informações e conhecimentos, assim como a Sustentabilidade Organizacional (SO) na Administração Pública. Essa seleção abrange a Gestão do Conhecimento (GC) como instrumento para alcançar os objetivos organizacionais.

Utilizando a Análise de Conteúdo, especialmente a descrição analítica considerando-se os significados – análise temática com a contagem de frequência, a recorrência ou a ausência de termos –, foram inicialmente identificadas, com o auxílio do NVivo 12, por recuperação/contagem de palavras – duas categorias de contexto na Revisão de Literatura:

1 - Práticas de Gestão do Conhecimento – compostas por 17 categorias de análise: (i) MO, (ii) Comunidades de Prática, (iii) *Benchmarking*, (iv) Lições Aprendidas, (v) Fóruns e Encontros para Discussões, (vi) Banco de Competências, (vii) Mapas do Conhecimento Organizacional, (viii) Gestão da Propriedade Intelectual, (ix) Gestão de Conteúdo, (x) Gestão Eletrônica de Documentos, (xi) Gestão de Capital Intelectual, (xii) Centros de Inovação, (xiii) Inteligência Competitiva, (xiv) *Business Intelligence*, (xv) Melhores Práticas, (xvi) Portais de Conhecimento Corporativo e (xvii) Mídias Sociais.

2 - Sustentabilidade Organizacional – compostas por 6 categorias de análise: (i) Sustentabilidade Ambiental, (ii) Sustentabilidade Social, (iii) Sustentabilidade Econômica, (iv) Ecoeficiência, (v) Inclusão Social e (vi) Justiça Socioambiental.

Essas categorias de contexto forneceram o significado necessário para a determinação das categorias de análise, das unidades de registro e das unidades de contexto. As unidades de registro, por meio de palavras-chave, representam e explicam cada categoria de análise. Essas palavras-chave foram definidas com base em critérios quantitativos, como a frequência e a recorrência das palavras identificadas nas unidades de contexto, a partir do uso do Software NVivo 12, mas também nos seus significados e representações – funções semânticas a cargo dos pesquisadores. As unidades de contexto consistem em trechos textuais representativos extraídos da Revisão de Literatura. Ao comparar esses trechos textuais com os documentos selecionados para análise, são identificadas ações e procedimentos relevantes para o estudo. Essa abordagem permite uma análise mais precisa e sistemática dos dados coletados.

É importante ressaltar que o contexto subjacente e agregador dessas categorias é o da Administração Pública, conforme evidenciado na análise dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas, privilegiando-se a MO, conforme o objetivo deste artigo. A categorização proposta, segue o princípio da Análise de Conteúdo de Bardin (2011) permitindo as análises e inferências

como já citado anteriormente. Os resultados obtidos foram categorizados em três níveis: (i) categorias de contexto, (ii) categorias de análise e (iii) unidades de registro.

5 PROCEDIMENTOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL - RESULTADOS

A categoria de análise Memória Organizacional (MO), contida na categoria de contexto Práticas de Gestão do Conhecimento (GC) é composta por 10 (dez) unidades de registros: (i) Coleta de Dados, (ii) Coleta de Informação, (iii) Registro de Dados, (iv) Registro de Informação, (v) Disseminação Dados, (vi) Disseminação de Informação, (vii) Compartilhamento de Dados, (viii) Compartilhamento de Informação, (ix) Reúso de Dados e (x) Reúso de Informação.

Nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Paraná, identificou-se o termo “MO” como unidade de registro em 186 ocorrências, via frequência de palavras – Nvivo 12. Dentre essas ocorrências, foram selecionadas dezenove alusões, por comparação – análise lexical e sintática, conforme contexto identificado, em razão da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011); estes excertos foram selecionados em razão de estarem minimamente alinhados aos objetivos deste artigo, ou seja, eram compatíveis com o embasamento teórico previamente definido – unidades de registro. No entanto, ao examinar os documentos completos, constatou-se que algumas dessas referências não estavam relacionadas ao processo de construção da MO, conforme descrito na literatura, recuperados a partir da RSL. Em vez disso, referem-se a termos como memória de reuniões, memória de cálculo de fator ambiental e memória de cálculo contábil, relacionados a processos licitatórios para prestação de serviços e aquisição de equipamentos. Para exemplificar:

[...] ‘**memória de reunião**’, ocorreu apenas a apresentação dos números da Rede Estadual de Ensino e a discussão sobre protocolados em andamento que tratam da contratação de servidores, (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021. p. 24, 02/06/2021). Informou que, em 16/08/2019, foi emitido o Memorando nº 017/2019-DIBAP, por meio do qual foi encaminhada a informação técnica e **memória de cálculo** do fator ambiental do ICMS Ecológico para o exercício de 2020 ao diretor-presidente do IAP (Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Paraná, 2020. p. 18, 25/06/2020, grifo nosso).

Dessa maneira, a unidade de registro MO identificada nos documentos paranaenses está principalmente relacionada às consultas de registros em atas de reuniões e informações técnicas, em processos administrativos institucionais. Entretanto, outras práticas relevantes, como o reúso de dados e de informações, não foram identificadas (Conklin, 2001; Pollitt, 2000; Walsh; Ungson, 1991).

Nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado de Santa Catarina, a unidade de registro MO foi mencionada 194 vezes, sendo selecionadas 5 alusões para análise, a seleção destas se deu, novamente, por comparação textual com as unidades de registro, em análise léxica e sintática (Bardin, 2011). Nos documentos catarinenses, a MO é evidenciada como Memória da Instituição, referindo-se ao armazenamento e ao registro de documentos institucionais, alinhando-se aos conceitos fundamentais encontrados na literatura. Essa afirmação pode ser observada na seguinte citação:

[...] responsabilizar-se pela produção, manutenção e guarda de arquivos de fotos, vídeos e demais materiais de interesse do Ministério Público de Contas e que contribuam para a constituição e a preservação da **memória**

da Instituição; (Diário Eletrônico do Tribunal de Contas de Santa Catarina, 2021. p. 41, 01/03/2021, grifo nosso).

Nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do estado do Rio Grande do Sul, a unidade de registro de MO foi citada 3 vezes, resultando em apenas uma alusão selecionada para análise, coincidente com a unidade de registro estipulada, a partir da análise léxica e sintática. Ao ler o documento completo, constatou-se que essa referência à memória é evidenciada como memória administrativa, relacionada aos registros dos relatórios de auditorias realizados pela administração pública responsável:

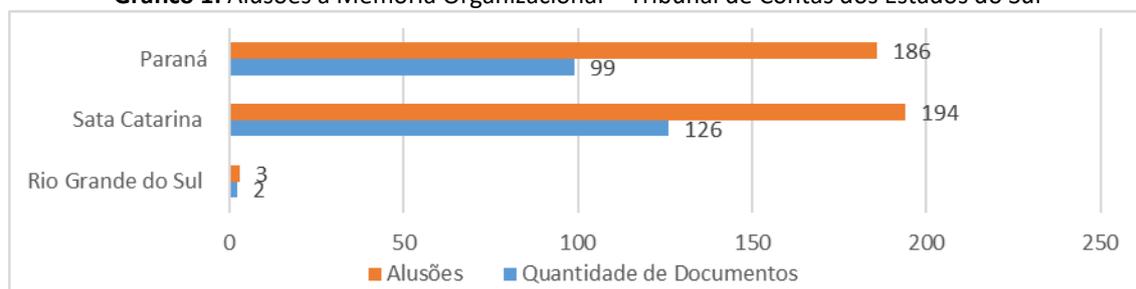
[...] em homenagem aos princípios que regem a Administração Pública e à regra do provimento dos cargos mediante competitivo público, devendo manter providos de maneira efetiva cargos da área jurídica, a fim de resguardar a **memória administrativa** e, por consequência, a eficiência na prestação dos serviços jurídicos, com observância, ainda, às normativas da Lei Complementar n. 173/2020 (item 1.1.1), bem como não determinar à Direção de Controle e Fiscalização – DCF (Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, 2022. p. 24, 07/03/2022, grifo nosso).

Conforme descrito por Stein (1995), a MO é composta por procedimentos decorrentes do trabalho, construída a partir da perspectiva do observador e resultante do processo de aprendizagem. Nesse sentido, pode-se observar uma relação significativa entre os termos coletados, considerando suas respectivas unidades de contexto, como memória de reunião, memória da instituição e memória administrativa, em relação à similaridade do conceito de MO. Essa forma de memória pode ampliar a troca de informações e possibilitar diferentes interpretações, dependendo do contexto ambiental.

No entanto, a análise documental revelou que a MO não abrange todos os seus procedimentos de forma estruturada. A atenção está principalmente em eventos relacionados ao registro e à disseminação de informações, deixando de contemplar aspectos como coleta, compartilhamento e reuso de informações e conhecimento.

A quantidade de documentos e alusões à MO em cada estado está representada no Gráfico 1. Destaca-se que o estado de Santa Catarina registrou o maior número de alusões, enquanto o estado do Rio Grande do Sul apresentou o menor número.

Gráfico 1: Alusões à Memória Organizacional – Tribunal de Contas dos Estados do Sul



Fonte: Autoria própria (2023) com auxílio do Software NVIVO12 (2023)

Foram identificadas e codificadas as unidades de registro representando os Procedimentos da MO como Práticas de Gestão do Conhecimento nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, conforme apresentado no Quadro 1. Entre as unidades de registro identificadas, aquelas que estão presentes em pelo menos dois estados simultaneamente são: a Coleta de Dados nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul, e o Registro de Informações e de Compartilhamento de Dados e Informações nos estados do

Paraná e Santa Catarina. Não foi identificado um procedimento de MO comum aos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul simultaneamente.

Quadro 1: Unidades de registro encontradas – Procedimentos de Memória Organizacional

Unidade de Registro	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
Coleta de dados	X	–	X
Coleta de Informação	X	–	–
Registro de dados	X	–	–
Registro de Informação	X	X	–
Disseminação de dados	X	–	–
Disseminação de Informações	X	–	–
Compartilhamento de dados	X	X	–
Compartilhamento de Informações	X	X	–
Reúso de dados	–	–	–
Reúso de Informações	–	–	–

Fonte: Autoria própria (2023)

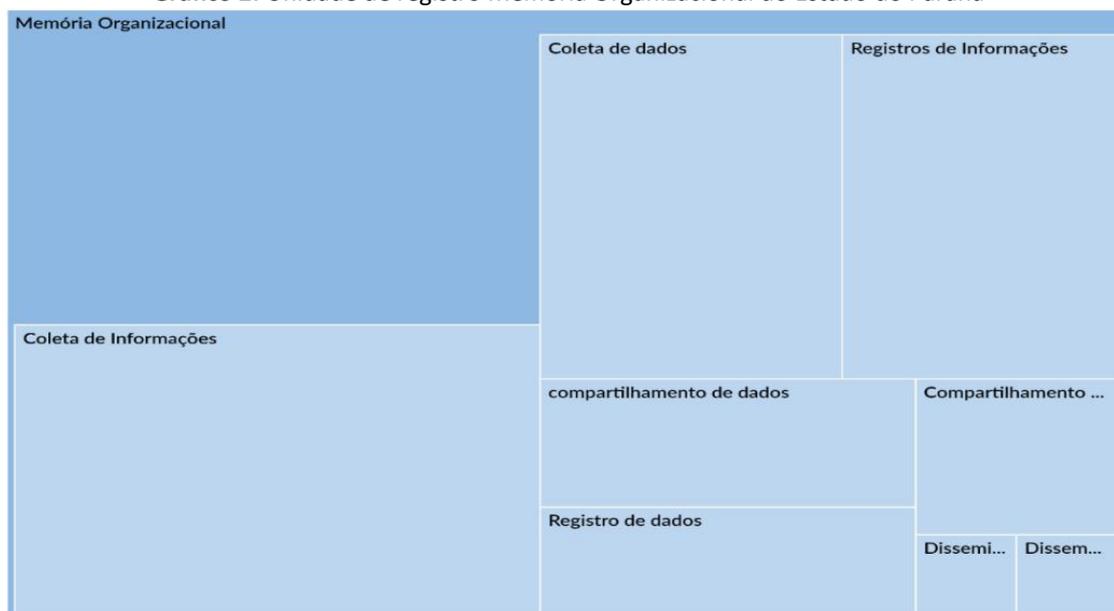
Destarte, no estado do Paraná, foram identificados 8 oito procedimentos relacionados à MO, abrangendo processos que vão da Coleta ao Compartilhamento de Dados. Em Santa Catarina, foram identificados três procedimentos de MO, com destaque para o registro de Memória Institucional. No estado do Rio Grande do Sul, por sua vez, foi identificado apenas um procedimento mencionado como Memória Administrativa, o qual consiste na Coleta de Dados.

Destaca-se que nos documentos pesquisados nos estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul não foram identificados procedimentos específicos de Reúso de Dados e Informações. Infere-se que a ausência de identificação do Reúso de Dados e Informações pode acarretar problemas, como retrabalho nos processos organizacionais, esquecimento de procedimentos e inviabilidade de processos devido à perda ou extravio de dados e informações. Essa situação pode resultar em uma gestão organizacional ineficiente.

Ao detalhar os procedimentos de MO, eles podem ser descritos da seguinte forma:

- **estado do Paraná – Gráfico 2:** As unidades de registro encontradas referentes à categoria de análise MO, foram: Coleta de Informação com 19 alusões, Coleta de Dados com 13 alusões, Disseminação de Dados e Informação com 1 alusão cada.

Gráfico 2: Unidade de registro Memória Organizacional do Estado do Paraná



Fonte: Autoria própria (2023) com auxílio do Software NVIVO12 (2023)

Ao analisar os documentos completos, evidencia-se que a coleta de dados é um requisito nos processos administrativos de licitações de serviços e aquisições de equipamentos, bem como no controle interno de empresas e instituições relacionadas. Alguns exemplos desse contexto são: "...saliou que a entrega mensal dos dados visa agilizar o processo de preparação dos dados e de sistematização na **coleta de dados** necessárias ao exercício do controle interno, sendo que a situação estaria passível de aplicação de multa" (Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Paraná, 2020. p. 18, 03/03/2020, grifo nosso).

Pode-se inferir que a unidade de registro "Coleta de Dados e Informações" é identificada nos documentos como um elemento essencial para o exercício do controle interno dos processos organizacionais. Reforça-se, assim, o elo conceitual com base em Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), em que os processos de coleta têm a característica de captar dados, informações e conhecimento e convertê-los em algo que a organização possa utilizar, como rotinas, ideias e conceitos inovadores.

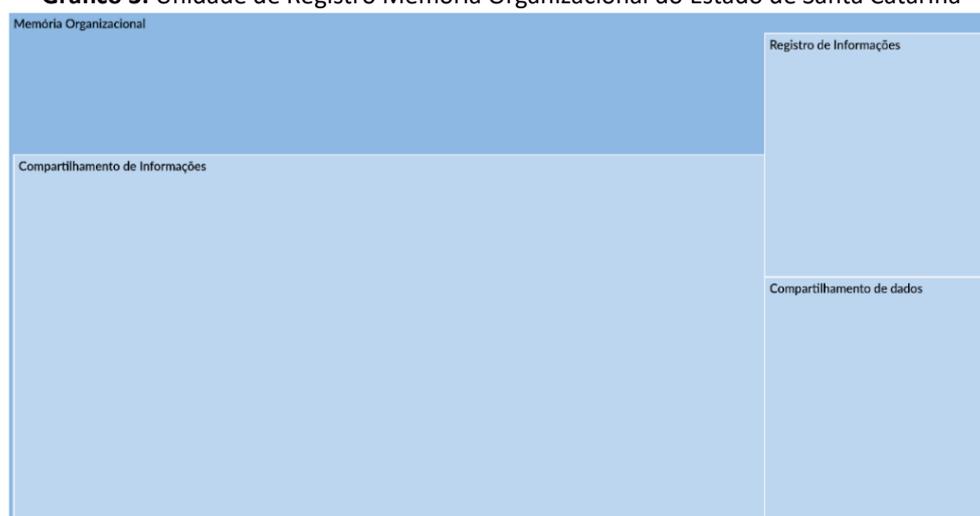
Nos documentos analisados, a unidade de registro citada como Registro de Dados nos documentos analisados refere-se a processos que têm como finalidade documentar e armazenar dados, visando auxiliar na execução de projetos organizacionais.

De acordo com Arasaki, Steil e Santos (2017), o registro de dados e informações desempenha um papel na prevenção de perdas de conhecimento e influencia os sistemas de memória. Ao analisar os documentos pesquisados, é possível inferir que o Registro de Dados e Informações é realizado com o objetivo de compartilhamento. No entanto, não foram identificadas formas estruturadas de reuso desses dados e informações, como portais, *softwares* ou processos organizacionais específicos para essa prática.

Ao realizar análise das unidades de registro, obteve-se procedimentos de MO, que podem ser observados do seguinte modo:

- **estado de Santa Catarina – Gráfico 3:** As unidades de registro relacionados à categoria de análise MO foram: Compartilhamento de Informação, com 15 alusões, o Registro de Informação e Compartilhamento de Dados ambos com 3 alusões cada.

Gráfico 3: Unidade de Registro Memória Organizacional do Estado de Santa Catarina



Fonte: Autoria própria (2023) com auxílio do Software NVIVO12 (2023)

As unidades de registro **Coleta de Dados** e **Coleta de Informações** foram mencionadas, porém nenhuma delas estava alinhada com a proposta da pesquisa. A unidade de registro **Compartilhamento de Informações** apresentou um total de 27 alusões, das quais 13 (treze) foram consideradas alinhadas com a proposta da pesquisa, via análise lexical e sintática. O compartilhamento de informações é referenciado em processos administrativos para a implementação de ações conjuntas com o objetivo de aprimorar a gestão pública no Estado de Santa Catarina. A seguinte citação ilustra essa observação:

[...] interagir com outros órgãos e entidades para o intercâmbio e **compartilhamento de informações** e conhecimentos que apoiem as ações de controle externo; XIII - requisitar dados e informações a agentes, órgãos e entidades sujeitos à jurisdição do Tribunal de Contas para subsidiar a produção de informações necessárias ao desenvolvimento das atividades de controle externo; (Diário Eletrônico do Tribunal de Contas de Santa Catarina, 2020. p. 54, 31/08/2020, grifo nosso).

Ainda: “O **Compartilhamento de Informações** em ambiente seguro tem se revelado, cada vez mais, um importante instrumento de fiscalização, também temos investido fortemente para que os ambientes de armazenamento e circulação desses dados sejam cada vez mais seguros”. (Diário Eletrônico do Tribunal de Contas de Santa Catarina, 2021. p.21, 18/03/2021, grifo nosso).

De acordo com Luciano, Wiedenhöft e Santos (2018) o compartilhamento transparente de informações é fundamental para a Administração Pública, assegurando que os direitos dos cidadãos não sejam comprometidos. Ao analisar os documentos do estado de Santa Catarina, pode-se inferir que as alusões identificadas estão relacionadas ao compartilhamento de dados e informações, especialmente no contexto do compartilhamento de instrumentos de fiscalização e planos de ação organizacional do estado.

A unidade de registro, **Registro de Informações** teve 3 alusões nos documentos analisados. Identifica-se, da leitura dos documentos completos, que o **Registro de Informações** é evidenciado em processos administrativos, em auditorias, pesquisa de preços em licitações de serviços e aquisição de equipamentos, a exemplo, “[...] caso se faça pesquisa direta de preços com fornecedores, deve-se atentar para o **registro de informações** e transparência dos

dados, para que ela seja considerada válida” (Diário Eletrônico do Tribunal de Contas de Santa Catarina, 2021. p. 05, 06/01/2021, grifo nosso).

Conforme destacado por Nascimento e Sousa Junior (2019) e Batista (2012), é necessário empreender esforços para desburocratizar e facilitar o registro de informações nos repositórios de documentos da Administração Pública. Isso contribui significativamente para o compartilhamento e a transparência dos dados e informações.

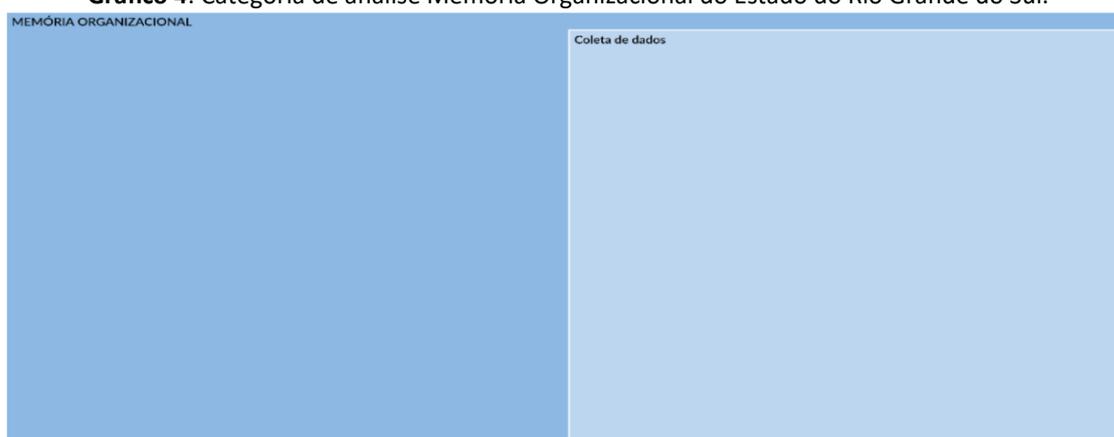
Destaca-se que as unidades de registro Compartilhamento de Dados e Compartilhamento de Informações são relevantes por possuírem o maior número de alusões. Essas estão relacionadas ao acompanhamento conjunto da execução de políticas públicas e à disponibilização de dados e informações por meio do Portal da Transparência.

Ao considerar a quantidade de documentos analisados e a proporção de alusões identificadas ao longo da pesquisa, é evidente que o número de referências aos procedimentos de MO, no estado, é reduzido. Ademais, a pesquisa documental do estado de Santa Catarina revelou poucas alusões ao procedimento Registro e nenhuma menção foi encontrada em relação aos procedimentos de Disseminação e Reúso de Dados e Informações.

Ao analisar as unidades de registro, foram identificados procedimentos de MO, os quais podem ser observados da seguinte maneira:

- **estado do Rio Grande do Sul – Gráfico 4:** O procedimento relacionado à MO foi Coleta de Dados com 1 alusão.

Gráfico 4: Categoria de análise Memória Organizacional do Estado do Rio Grande do Sul.



Fonte: Autoria própria (2023) com auxílio do Software NVIVO12 (2023)

O dado coletado faz referência à modernização da coleta de dados, com liberdade ao usuário para pesquisar e selecionar dados: “[...] Salienta que o Painel visa modernizar a **coleta de dados**, com liberdade ao usuário para pesquisar e selecionar dados” (Diário Eletrônico do Tribunal de Contas de Rio Grande do Sul, 2022. p. 196, 25/01/2022, grifo nosso).

Portanto, a unidade de registro **Coleta de Dados**, identificada de forma isolada nos documentos, registra um elemento que necessita de modernização desse processo a fim de atender as necessidades dos usuários. No entanto, a **Disseminação, Registro, Compartilhamento e Reúso de Dados e Informações** não foram mencionadas nos documentos analisados.

Os procedimentos de MO identificados nos três estados compreendem a Coleta, o Registro, a Disseminação e o Compartilhamento, sendo que o procedimento de Reúso não foi identificado.

No que diz respeito às unidades de registro a Coleta de Dados e Informações têm mais evidência, considerando a quantidade de ocorrências nos estados do Paraná e Rio Grande

do Sul – Gráficos 2, 3 e 4. No entanto, no estado de Santa Catarina, a unidade de registro que se destacou foi o Compartilhamento de Dados e Informações.

Segundo as pesquisas realizadas por Nilakanta, Miller e Zhu (2006) e Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a coleta e compartilhamento de dados e informações são elementos essenciais dos procedimentos de MO, essa prática desempenha um papel na eficiência dos processos organizacionais, promovendo a otimização das rotinas e facilitando a execução de projetos de forma mais efetiva.

Infere-se que o compartilhamento de dados e informações desempenha um papel no contexto organizacional, impulsionando a eficiência dos processos e dos procedimentos. Além disso, é fundamental destacar que a disseminação e o compartilhamento de dados e informações são respaldados pela Lei de Transparência (LC 131/2009) e pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527), o que pode ser um elemento indutor de difusão. Essas legislações reforçam a importância da transparência e do acesso às informações, o que contribui para uma gestão mais eficiente e responsável, tanto no âmbito público quanto privado.

Identificados os procedimentos existentes de MO nos três estados o próximo passo é identificar e analisar a correlação com os elementos da SO.

6 ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL NOS DIÁRIOS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DOS ESTADOS DO SUL DO BRASIL, COM PROPOSTA DE AÇÕES

Nesta seção, serão abordadas as análises dos procedimentos de Memória Organizacional (MO) e das ações de Sustentabilidade Organizacional (SO) encontradas nos Diários dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, empregando-se a métrica do Coeficiente de Correlação de Pearson (p) para avaliar a similaridade de palavras, conforme mencionado anteriormente na Metodologia, utilizando-se o Software NVIVO12.

Inicialmente, a partir da Revisão de Literatura, levantou-se:

- a) **seis categorias de análise para Sustentabilidade Organizacional:** (i) Sustentabilidade Ambiental, (ii) Sustentabilidade Social, (iii) Sustentabilidade Econômica, (iv) Justiça Socioambiental, (v) Inclusão Social e Ecoeficiência e (vi) Memória Organizacional;
- b) **seis unidades de registros de Memória Organizacional:** (i) Memória, (ii) Coleta, (iii) Registro, (iv) Disseminação, (v) Compartilhamento e (vi) Reúso de dados e informações.

Identificou-se, então, utilizando o Coeficiente de Correlação de Pearson, a proximidade entre as unidades de registro MO e seus procedimentos de Coletar, Registrar, Disseminar, Compartilhar e Reutilizar e as categorias de análise Sustentabilidade Ambiental, Social, Econômica, Inclusão Social, Justiça Socioambiental e Ecoeficiência. Essa análise permitiu identificar a relação das Práticas de Gestão do Conhecimento e das Ações de SO, consubstanciando, ou não, a seleção dos extratos utilizados.

Constatou-se que a SO, como categoria de contexto, é um elemento presente nos três estados, embora com variações na frequência das categorias de análise, prevalecendo a Sustentabilidade Social e a Inclusão Social, sendo evidente a correlação com a MO. Essas correlações podem ser observadas no Quadro 2, lembrando-se que valores superiores a 0,4 indicam correlação alta positiva (Mukaka, 2012; Norde *et al.*, 2022).

Quadro 2: Coeficiente de Correlação de Pearson (**p**) para aferição de similaridade de palavras – Sustentabilidade Organizacional e Memória Organizacional – TCE do sul do Brasil

Estado	Código A	Código B	Coeficiente de Correlação de Pearson
Paraná	Sustentabilidade Social	Memória Organizacional	0,606316
	Sustentabilidade Econômica	Memória Organizacional	0,581364
	Sustentabilidade Ambiental	Memória Organizacional	0,519924
	Ecoeficiência	Memória Organizacional	0,494798
	Inclusão Social	Memória Organizacional	0,454251
Santa Catarina	Sustentabilidade Social	Memória Organizacional	0,46775
	Justiça Socioambiental	Memória Organizacional	0,49422
Rio Grande do Sul	Inclusão Social	Memória Organizacional	0,57552
	Sustentabilidade Econômica	Memória Organizacional	0,49479

Fonte: Autoria própria (2023) com auxílio do Software NVIVO12 (2023)

Ao realizar a análise individual de cada estado da Região Sul, foi identificada a existência efetiva de correlações entre as categorias de análise da SO e as unidades de registro dos procedimentos de MO.

O coeficiente de correlação mais elevado é observado entre a Coleta de Dados e a MO, o que está de acordo com as expectativas e respaldado pelos elementos conceituais descritos por Conklin (2001) e Walsh e Ungson (1991). Esse resultado indica uma dinâmica elevada entre a Coleta de Dados e a MO, demonstrando uma relação positiva e significativa entre a coleta de dados e a capacidade da organização de armazenar e utilizar esses dados como parte de sua MO.

A categoria de análise Inclusão Social apresentou a maior correlação com a MO, alcançando um valor de 0,742103, no estado do Paraná, podendo significar que as políticas adotadas pelo estado estão direcionadas para a promoção da inclusão social e para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Portanto, a elevada correlação entre a categoria Inclusão Social e a MO no estado do Paraná pode refletir o compromisso desse estado em adotar políticas voltadas para a inclusão social e a melhoria na qualidade de vida das pessoas. Salienta-se que a MO desempenha papel importante ao fornecer suporte e orientação para essas ações, ajudando a estabelecer bases sólidas para o desenvolvimento social e igualdade de oportunidades.

Quadro 3: Coeficiente de Correlação de Pearson (**p**) para aferição de similaridade de unidades de registro - TCE - Paraná

Código A	Código B	Coeficiente de Correlação de Pearson
Coleta de dados	Memória Organizacional	0,784600
Registros de Informações	Memória Organizacional	0,762301
Coleta de Informações	Memória Organizacional	0,749991
INCLUSÃO SOCIAL	Memória Organizacional	0,742103
Compartilhamento de informações	Memória Organizacional	0,738633
Registro de dados	Memória Organizacional	0,680148
Disseminação da informação	Memória Organizacional	0,657665
Compartilhamento de dados	Memória Organizacional	0,648088
SUSTENTABILIDADE SOCIAL	Memória Organizacional	0,613215
Disseminação de dados	Memória Organizacional	0,555845
SUSTENTABILIDADE ECONOMICA	Memória Organizacional	0,541947
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	Memória Organizacional	0,35876
ECOFICIÊNCIA	Memória Organizacional	0
JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL	Memória Organizacional	0

Fonte: Autoria própria (2023) com auxílio do Software NVIVO12 (2023)

No estado de Santa Catarina, também foi constatada uma forte relação entre os procedimentos de MO, como Compartilhamento de dados, Compartilhamento de informações e Registro de Informações, e as categorias de análise que compõem a Sustentabilidade Organizacional, como a Inclusão Social, a Sustentabilidade Econômica, a Sustentabilidade Ambiental e a Sustentabilidade Social. Essa relação é evidenciada pelos coeficientes de correlação de Pearson (p), que variam entre 0,687934 e 0,417078, indicando uma correlação positiva significativa - conforme apresentado no Quadro 4.

Esses resultados indicam que existe uma relação forte e significativa entre os procedimentos da MO e as categorias que compõem a SO. Isso sugere que o uso efetivo da MO está associado a ações de SO, abrangendo principalmente aspectos sociais, mas também incluindo aspectos sanitários, ambientais e sociais. Nota-se que as variáveis "Ecoeficiência" e "Justiça Sociambiental" apresentaram Coeficiente de Correlação de Pearson igual a 0, indicando uma ausência de correlação linear entre essas variáveis e a "MO" no contexto deste estudo. Portanto, tais dimensões parecem não demonstrar uma associação significativa com a MO, sugerindo a necessidade de uma análise mais aprofundada ou consideração de outros fatores que possam influenciar essa relação.

Quadro 4: Coeficiente de correlação de Pearson (p) para aferição de similaridade de unidades de registro - TCE - Santa Catarina

Código A	Código B	Coeficiente de Correlação de Pearson
Compartilhamento de informações	Memória Organizacional	0,687934
Compartilhamento de dados	Memória Organizacional	0,654255
INCLUSÃO SOCIAL	Memória Organizacional	0,642391
Registros de Informações	Memória Organizacional	0,628739
SUSTENTABILIDADE ECONOMICA	Memória Organizacional	0,527495
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	Memória Organizacional	0,486242
SUSTENTABILIDADE SOCIAL	Memória Organizacional	0,417078
ECOEFIÊNCIA	Memória Organizacional	0
JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL	Memória Organizacional	0

Fonte: Autoria própria (2023) com auxílio do Software NVIVO12 (2023)

Nota-se uma semelhança dos dados obtidos entre Santa Catarina e o Paraná, especificamente nas categorias de Inclusão Social, Sustentabilidade Social e Sustentabilidade Econômica. Isso pode ser um indicativo que esses dois estados adotam uma abordagem semelhante no que diz respeito à importância da inclusão social e à promoção da sustentabilidade social e econômica. Essa similaridade sugere uma possível sinergia nas políticas e ações conduzidas para essas áreas, o que pode resultar em benefícios para a sociedade e para as organizações envolvidas (Alfenas *et al.*, 2021; Oliveira *et al.* 2020; Souza; Munck, 2017).

No entanto, no estado do Rio Grande do Sul, a análise não pôde ser realizada devido à escassez de Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas. Essa quantidade limitada de práticas tornou inviável a aplicação das métricas do Coeficiente de Correlação de Pearson (p), uma vez que os valores obtidos foram nulos. Isso indica uma lacuna em relação à MO e à SO nesse estado, no tipo de documentação analisada.

Torna-se essencial, explorar e traduzir os números, que indicam proximidade e similaridade, para uma linguagem qualitativa compreensível. A partir da análise dos dados de Coeficiente de Correlação de Pearson (p) gerados para os estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, conforme representado no Quadro 2, foram identificados lacunas,

problemas e adversidades relacionados à MO e à SO. É importante ressaltar que essas questões não se limitam apenas à MO, mas também podem ser extrapoladas para abordar os Procedimentos de MO, especialmente aqueles identificados nos documentos analisados que resultaram no Quadro 1.

Destacam-se inicialmente as Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas nos três estados de forma simultânea: MO, Portal e *Websites*. Em seguida, observa-se a presença de outras práticas também nos estados do Paraná e Santa Catarina, incluindo: *Benchmarking*, *Business Intelligence*, Capital Intelectual, Encontros, Fóruns, Gestão Eletrônica de Documentos, Intranet, Melhores Práticas, Mídias Sociais, Propriedade Intelectual e Rede Social.

Dentre as práticas identificadas, algumas apresentaram menos evidências ou foram observadas de forma isolada em apenas um dos estados. São elas: i) Estado do Paraná: *Blog*, *Lições Aprendidas* e *Workshop*. E no ii) Estado de Santa Catarina: Centro de Inovação, Gestão de Conteúdo, Gestão da Propriedade Intelectual e Mapeamento de Processos.

É possível apontar, a partir destes dados, que existem procedimentos estabelecidos para o compartilhamento de dados e informações, principalmente no que diz respeito à MO. Essa relação é evidenciada pelos dados apresentados nos Quadros 3 e 4, revelando uma correlação significativa entre esses elementos. Por exemplo, no Paraná, o Compartilhamento de Dados demonstra uma correlação de 0,648088, enquanto em Santa Catarina a correlação é de 0,654255, destacando a importância dessas práticas nos respectivos estados.

Observa-se a ausência direta da identificação do Reúso de Dados e Informações nas unidades de registro analisadas, conforme já evidenciado na Seção 5, assim como um baixo índice para a unidade de Registros, apesar de apresentar uma correlação significativa com a MO (0,680148 - PR / 0,628739 - SC).

No que diz respeito à MO, as práticas correlacionadas identificadas nos estados apresentam uma certa proximidade conceitual com as abordagens da literatura. No estado do Paraná, os procedimentos de Coleta, Registro, Disseminação e Compartilhamento de Dados e Informações predominam em relação a todas as outras práticas identificadas. Esses resultados indicam, no entanto, uma aderência tênue às diretrizes estabelecidas pela literatura em relação à MO no contexto do estado do Paraná quando se aprofunda a análise para verificar o significado da alusão levantada.

No estado de Santa Catarina, destaca-se a predominância dos procedimentos de Registro e Compartilhamento de Dados e Informações nas Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas. Essa predominância pode demonstrar a importância atribuída à captura e ao compartilhamento de informações no contexto organizacional catarinense.

Já no estado do Rio Grande do Sul, o procedimento que se destaca nas Práticas de Gestão do Conhecimento, especificamente em relação a Portais e *Websites*, e à Coleta de Dados. Isso indica que a ênfase pode estar na obtenção de informações relevantes por meio dessas plataformas, visando a alimentação de bases de conhecimento e o suporte às atividades organizacionais no estado gaúcho.

Todos esses procedimentos, que apresentam proximidade com as Práticas de Gestão do Conhecimento, estão alinhados com a Lei de Transparência (LC 131/2009) e a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527). Ressalta-se que os procedimentos de Reúso e de Compartilhamento desempenham um papel fundamental na promoção da transparência das informações, em conformidade com as Leis mencionadas. A falta de transparência pode ser considerada uma das adversidades nos processos de gestão, conforme apontado por Baeninger (2010). Portanto, ao adotar práticas de Reúso e Compartilhamento, as organizações não apenas fortaleceriam a transparência, mas também cumpririam com os requisitos legais

relacionados à divulgação e ao acesso às informações. Isso é um indicativo que essas práticas atendem a uma necessidade legal e estimulam o uso efetivo dessas leis.

Observou-se, ainda, que o estado do Paraná apresentou o resultado com maior correlação entre os procedimentos de MO – 0,783256. No estado de Santa Catarina verificou-se 0,688702 e no estado do Rio Grande do Sul -0,132658. A correlação de similaridade foi positiva entre os procedimentos com a MO no estado do Paraná e no estado de Santa Catarina. No entanto, o estado do Rio Grande do Sul apresentou uma correlação negativa não sendo considerado. Os coeficientes encontrados estão no Quadro 5.

Os coeficientes encontrados podem ser visualizados no Quadro 5, fornecendo uma visão clara desses resultados e das diferenças entre os estados.

Quadro 5: Exemplo simplificado de coeficiente de correlação de Pearson (**p**) para aferição de similaridade de palavras – Procedimentos de MO – TCE do sul do Brasil

Estado	Código A	Código B	Coeficiente de Correlação de Pearson
Paraná	Memória Organizacional	Coleta de dados	0,783256
	Memória Organizacional	Registro de Informação	0,760868
	Memória Organizacional	Coleta de Informação	0,748496
	Memória Organizacional	Compartilhamento de Informações	0,737092
	Memória Organizacional	Registro de dados	0,678081
	Memória Organizacional	Disseminação de Informações	0,655635
	Memória Organizacional	Compartilhamento de dados	0,645855
	Memória Organizacional	Disseminação de dados	0,553904
Santa Catarina	Memória Organizacional	Compartilhamento de dados	0,688702
	Memória Organizacional	Compartilhamento de Informações	0,680966
	Memória Organizacional	Registro de Informação	0,618619
Rio Grande do Sul	Memória Organizacional	Coleta de dados	-0,132658

Fonte: Autoria própria (2023) com auxílio do Software NVIVO12 (2023)

Os procedimentos de Coleta de Dados, de Coleta de Informação, de Registro de Informação, de Disseminação de Dados, de Disseminação de Informações e de Compartilhamento de Dados identificados nos estados do Paraná e Santa Catarina demonstram uma correlação significativa com a MO. Essa alta correlação evidencia a importância desses procedimentos para o fortalecimento da MO e o suporte aos processos organizacionais nesses estados. Estes elementos podem, então, compor um quadro de ações e procedimentos, quando se trata de MO atrelada à SO. Corroboram-se em Abecker *et al.* (1998) e Conklin (2001), que ressaltam a importância da estruturação de processos organizacionais que atuem como facilitadores da MO. Essas ações visam fortalecer a captura, o armazenamento e o compartilhamento de informações, promovendo a preservação do conhecimento e a eficiência dos processos organizacionais.

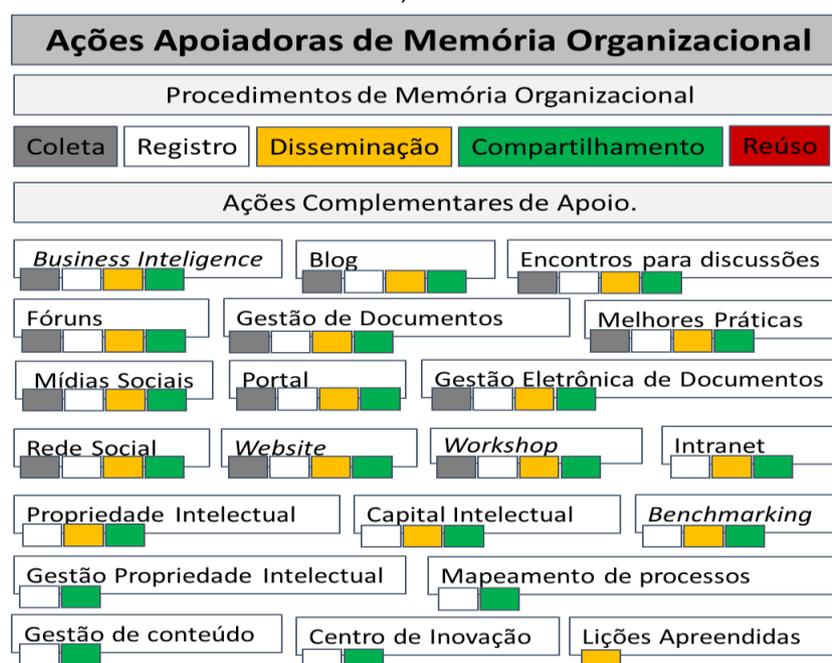
Estabelecidos os procedimentos da MO, foram identificadas categorias de análise relevantes da SO que estão correlacionadas à MO, estas farão parte da composição do Quadro de Ações – Figura 1. Essa análise permitirá estabelecer uma integração estratégica entre ambas as áreas, fortalecendo a sustentabilidade das práticas organizacionais e a preservação do conhecimento institucional.

Ao identificar as Práticas de Gestão do Conhecimento, os procedimentos de MO e as ações de SO nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, abre-se uma perspectiva promissora para a análise estratégica. Essa abordagem abrangente e integrada fornece uma visão das práticas adotadas

nessas áreas, permitindo uma análise mais completa e embasada para o desenvolvimento de estratégias organizacionais efetivas.

Apresenta a proposta do Quadro com ações apoiadoras à MO e a correlação com os seus múltiplos procedimentos, bem como com outras Práticas de Gestão do Conhecimento na Figura 1. O quadro é dividido em duas partes distintas. A primeira seção, intitulada **Procedimentos de Memória Organizacional**, destaca os seguintes procedimentos: Coleta (representado pela cor cinza), Registro (representado pela cor branca), Disseminação (representado pela cor amarela), Compartilhamento (representado pela cor verde) e Reúso (representado pela cor vermelha). A segunda seção é denominada **Ações Complementares de Apoio** e apresenta as práticas identificadas, com as cores correspondentes aos procedimentos correlacionados. Essas práticas identificadas desempenham, na visão deste artigo, o papel fundamental na efetividade e na eficiência da GC, bem como nas ações de SO.

Figura 1: Ações de Apoiadoras de Memória Organizacional correspondentes aos documentos do TCEs do PR, SC e RS



Fonte: Autoria própria (2023)

A adoção de Sistemas de Gestão do Conhecimento, representados pelas práticas complementares de GC no Quadro 5, pode desempenhar um papel essencial ao fornecer uma estrutura de padronização para a GC, com foco específico no contexto organizacional. Autores como Loon (2019), Carvalho, Ferneda e Streit (2020), Santos *et al.* (2020) e a própria ISO 30401:2018 destacam a importância desses sistemas no estabelecimento de processos eficazes de GC.

Para validar conceitualmente o Quadro de Ações – Figura 1, além das análises de correlação, foram utilizados os requisitos estabelecidos na norma ISO 30401:2018. Essa norma tem como objetivo padronizar os sistemas de Gestão do Conhecimento, visando alcançar eficácia nos processos organizacionais relacionados à criação, uso e reúso do conhecimento. Considerando que a GC é um conceito polissêmico e não possui um padrão global único, a

norma fornece diretrizes para esses processos (International Organization For Standardization – ISO: 30401:2018, 2022, *online*, tradução nossa).

Dessa forma, as Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas, mesmo que não façam parte de uma estrutura formal, têm a possibilidade de serem padronizadas e otimizadas, levando em consideração o contexto organizacional específico (International Organization For Standardization - ISO, 2023, *online*, tradução nossa).

As práticas identificadas na pesquisa documental, que se aplicam ao Requisito 4.4 da ISO 30401:2018, referente ao funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento, são apresentadas no Quadro 6. Destacam-se as práticas relacionadas ao desenvolvimento do conhecimento (Requisito 4.4.2) e ao compartilhamento e disseminação do conhecimento (Requisito 4.4.3), conforme abordado na ISO 30401:2018, como transferência. É importante ressaltar que essas práticas foram analisadas em correlação com a MO e podem servir como base para a criação de uma matriz de indicadores no futuro.

A MO foi relacionada ao Requisito 4.4.2, que trata do Desenvolvimento do Conhecimento. Nesse contexto, o objetivo é adquirir novos conhecimentos, aplicar e manter o conhecimento atual, evitando o uso de conhecimento desatualizado ou inválido. Já os Portais e *Websites* identificados estão associados ao Requisito 4.4.3, que aborda a Transferência e Transformação do Conhecimento. Esse requisito enfatiza a interação humana, as representações, as combinações e as internalizações do conhecimento, bem como as instruções para compartilhá-lo e transformá-lo – Quadro 6.

Quadro 6: Práticas aplicáveis ao Requisito 4.4 da ISO 30401:2018 identificados na pesquisa documental

Requisito 4.4 da ISO 30401:2018	Práticas de Gestão do Conhecimento dos TCEs.
Requisito 4.4.1 Sistema de Gestão do Conhecimento	Mapeamento de processos; <i>Benchmarking</i> ; <i>Business Intelligence</i> ; Gestão de conteúdo; Gestão de Documentos; Gestão Eletrônica de Documentos.
Requisito 4.4.2 Desenvolvimento do Conhecimento a) Adquirindo novos conhecimentos; b) Aplicando o conhecimento atual; c) Mantendo o conhecimento atual; d) Restringindo o uso do conhecimento desatualizado ou inválido.	Centro de Inovação; Lições Apreendidas; Capital Intelectual; Gestão Propriedade Intelectual; Propriedade Intelectual; Memória Organizacional;
Requisito 4.4.3 Transferência e Transformação do Conhecimento a) Interação humana; b) Representação; c) Combinação; e d) Internalização e instruções.	Blog; Mídias Sociais; Rede Social Intranet; Portal; Website;
Requisito 4.4.4 Ativadores do Conhecimento	Melhores Práticas; Encontros para discussões; Fóruns; Workshop

Fonte: Autoria própria (2023), fundamentado em Santos *et al.* (2020)

Isto posto apresenta-se e valida-se as ações propostas, da Figura 1, que permite uma visualização sintética dos procedimentos de MO e das Práticas de Gestão do Conhecimento que estão correlacionadas de forma positiva com a SO. Essa representação registra o envolvimento dos procedimentos de MO em cada uma das Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na pesquisa documental.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação das Práticas de Gestão do Conhecimento em conjunto com as ações de Sustentabilidade Organizacional (SO) surge como uma alternativa viável para analisar a formulação de estratégias a partir de perspectivas diversas, com o objetivo de criar um quadro de ações que promovam e apoiem a SO.

Durante o processo de análise, foi observado que tanto a SO quanto os processos de MO são elementos presentes nos três estados da Região Sul, independentemente da frequência de suas unidades de registro. Nesse contexto, a pesquisa buscou correlacionar todas as categorias de análise identificadas de SO como, Inclusão Social, Justiça Socioambiental, Ecoeficiência, Sustentabilidade Social, Econômica e Ambiental com os procedimentos de MO a Coleta, o Registro, a Disseminação, o Compartilhamento e o Reúso de dados e informações, a fim de verificar a existência de correlação entre eles, conforme os objetivos propostos.

Ao analisar as categorias de SO nos três estados pesquisados, observou-se nos estados do Paraná e Santa Catarina maior correlação da prática de MO com as áreas de Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Econômica, Inclusão Social, Justiça Socioambiental e Ecoeficiência. Essas correlações destacam a relevância da MO no contexto das questões sociais, ambientais e econômicas abordadas nos estados pesquisados.

A validação do quadro proposto foi realizada com base no requisito 4 Contexto da Organização da norma ISO 30401:2018. No entanto, a avaliação e a adaptação desse quadro representado na Figura 1, podem ser influenciadas pelos processos organizacionais específicos de cada estado da Federação.

Os resultados desta pesquisa podem auxiliar gestores na identificação de Práticas de Gestão do Conhecimento e ações de SO, com o intuito de otimizar os processos organizacionais e mensurar o impacto da SO com base nos relatórios textuais disponíveis, ao propor ações apoiadoras à Sustentabilidade Organizacional com ênfase nos procedimentos de Memória Organizacional, utilizando a ISO 30401:2018, no ambiente da Administração Pública, inserindo elementos de avaliação e *benchmarking* organizacional.

Para proposições de trabalhos futuros, ao abordar MO como prática de Gestão do Conhecimento, sugere-se que é importante considerar as barreiras estruturais e culturais que podem dificultar sua implementação e consolidação. Compreender a existência dessas barreiras, identificar e analisar os diferentes procedimentos envolvidos pode levar a uma maior eficiência nos diversos ambientes organizacionais, sobretudo se se tais estudos priorizarem a coleta de dados junto aos atores efetivos dos processos.

A análise dos documentos nos três estados do sul do Brasil revela que as ações de SO e as Práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, no recorte estudado, são preambulares e não estruturadas e sem evidências de uma orientação estratégica clara. Isso aponta para um desafio significativo em formalizar, estruturar e controlar essas práticas e ações dentro do contexto da Administração Pública.

Ressalta-se, destarte, a importância e a necessidade de registrar dados e informações de forma estruturada, sistematizada e utilizando tecnologias que facilitem o reúso. O reúso deve estar intrinsecamente ligado à cultura organizacional e a processos adequados de registros.

REFERÊNCIAS

ABECKER, Andreas; BERNARDI, Ansgar; HINKELMANN, Knut, KÜHN, Otto; SINTEK, Michael. Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligente Systems**, Los Alamitos, v. 13, n. 3, p. 40-48, may/jun. 1998. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CEszQk-iXQJ:https://www.dfki.uni-kl.de/~sintek/Papers/IEEE/OM-Technology.pdf.gz&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ALFENAS, Ricardo Augusto da Silva; SANTOS, Carlos Soares dos; DIAS, Danila Carrijo da Silva; ARAÚJO, Vivian Garro Brito de; SILVA, Daniela Villa Flor Montes Rey. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 452-478, Brasília, abr./jun. 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913>.. Acesso em: 21 fev. 2023.

ANTUNES, Helder de Jesus Ginja; PINHEIRO, Paulo Gonçalves. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, Barcelona, v.5. p. 140-149, 2019. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/8666/1/Antunes%20Pinheiro%202019%20Linking%20knowledg%20emangement%20organizational%20learning%20and%20memory%20Journal%20of%20Innovation%20and%20knowledge.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ARASAKI, Paula Kaneoya; STEIL, Andrea Valéria; SANTOS, Neri dos. Sistemas de memória em organizações intensivas em conhecimento: um estudo de caso. **Espacios**, Venezuela, v. 38, n. 4, p. 1, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Steil/publication/316243277_Sistemas_de_memoria_em_organizacoes_intensivas_em_conhecimento_um_estudo_de_caso/links/58f76810f7e9b81551911b8/Sistemas-de-memoria-em-organizacoes-intensivas-em-conhecimento-um-estudo-de-caso.pdf. Acesso em: 21 fev. 2023.

BAENINGER; Rosana. População e Cidades: subsídios para o planejamento e para as políticas sociais. Brasília. **Núcleo de Estudos de População – Nepo/ Unicamp/UNFPA**, 2010.
BARBOSA, Gisele Silva. O Desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões**, Macaé, 4ª ed. n. 4 v. 1, jan./jun. 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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. **Ipea**, Brasília, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar da Transparência**. n. 131, de 27 de maio de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp131.htm. Acesso em: 21 fev. 2023.

CARVALHO, Andrea Alves da Silva; FERNEDA, Edilson; STREIT, Rosalvo Ermes. A gestão do conhecimento e os desafios para a implementação de um modelo de excelência baseado na

norma ISO 30401. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 3, p. 19-46, set./dez. 2020.

CONKLIN, Jeff. **Designing organizational memory**: preserving intellectual assets in a knowledge economy. Napa, Califórnia, 1997, 2001. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2023.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos**. Série Métodos de Pesquisa. Porto Alegre. Penso Editora, 2013.

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

DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAIS DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Disponível em: <https://www.tcsc.tc.br/content/dotc-e>. Acesso em: 21 fev. 2023.

DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAIS DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. Disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/lista/diario-eletronico/1436/area/46>. Acesso em: 21 fev. 2023.

DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAIS DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <https://tce-rs.jusbrasil.com.br>. Acesso em: 21 fev. 2023.

DRUZIANI, Cássio Frederico Moreira; CATAPAN, Araci Hack. Percepção da Memória Organizacional no Setor Público de Tecnologia da Informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 97-121, jul./dez. 2012.

FERRARI, Alessio; WITSCHERL, Hans Friedrich; SPAGNOLO, Giorgio Oronzo; GNESI, Stefania. Improving the quality of business process descriptions of public administrations. **Business Process Management Journal**, Bradford, Emerald, [s.l.], v. 24, n. 1, p.49-66, fev. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/bpmj-05-2016-0096>. Acesso em: 21 fev. 2023.

KUZMA, Edson Luiz; DOLIVEIRA, Sergio Luis Dias; SILVA, Adriana Queiroz. Competências para a Sustentabilidade Organizacional: uma revisão sistemática. Cad. **EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, Edição Especial, Artigo 3, set. 2017.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. Online Browsing Platform (OPB). Versão 30401:2018. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30401:ed-1:v1:en>. Acesso em: 21 fev. 2023.

LOON, Mark. Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. **Journal of Business Research**, Rochester, Elsevier n. 94, p. 432–441, 2019.

LUCIANO, Edimara Mezzomo; WIEDENHÖFT, Guilherme; SANTOS, Fabio pinheiro dos. Barreiras para a Ampliação de Transparência na Administração Pública Brasileira: Questões Estruturais e Culturais ou Falta de Estratégia e Governança? **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 10, n. 4, p.282-291, out./dez.2018.

MASSINGHAM, P. R. Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 22 n. 4, p. 721-758, 2018.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; CRUZ, Paulo Henrique da; ARANAUT, Wagner Lindberg Baccarin; NEHME, Cláudio Chauke. Memória organizacional de comunidades de prática como fator de vantagem competitiva das organizações. **Revista OES UFBA**. Salvador, v.16 - n.50, p. 479-495, jul./set. 2009.

MOORE, David; MCCABE, George. **Statistiek in de praktijk**: Theorieboek. Den Haag: Academic service, 2006.

MUKAKA, Mavuto. A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. **Malawi medical journal**, Malawi, v. 24, n. 3, p. 69-71, 2012.

MOREIRA, Herivelton; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia de pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Marina Gomes Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma Framework Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 4, n. 2, Edição Especial, p. 147-158, dez. 2011.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 254-287, 2009.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; SOUSA JUNIOR, João Henrique. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. Florianópolis, **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 92-104, abr./jun. 2019.

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

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

NORDE, Marina Maintinguer, PORCIÚNCULA, Laura, GARRIDO, Giovanna, GALBES, Nadine Marques Nunes, SARTI, Flávia Mori, MARCHIONI, Dirce Maria Lobo, CARVALHO, Aline Martins de. Measuring food systems sustainability in heterogenous countries: The Brazilian multidimensional index updated version applicability. **Sustainable Development**, New Jersey, jul. 2022.

NVIVO12. Software NVIVO Versão 12, 2021. Disponível em: <http://download.qsrinternational.com/Resource/NVivo10/NVivo-10-OverviewPortuguese.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2023.

OLIVEIRA, Josiléia Curty de; BARBOSA, Kézya Lourenço; NUNES, Aline Carvalho Machado; CORREA, Pedro Henrique Freire; SOUZA, Ariadne Marra de. Sustentabilidade Organizacional:

Práticas Ecoeficientes na Universidade Federal do Espírito Santo, Setor Administrativo. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, Vitória, ano 4, v. 4, n. 1, jan./jun. 2020.

PAWLOWSKY, P.; PFLUGFELDER, N. S. The ISO 30401 knowledge management systems standard – a new framework for value creation and research? **Emerald Publishing Limited**. London, v.22, n.3, p. 506-527, 202.

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

SANTOS, Juliana Cardoso; ALCARÁ, Adriana Rosecler. VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Competência em Informação para constituição da memória organizacional. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 17, n. esp., p. 01-18, 2021.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO, Hélio Gomes de; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Claudio; XAVIER, Suzete Arend de Paula. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Curitiba: **Instituto Municipal de Administração; Pública – IMAP**, Curitiba, PR, 2008.

SCHWEITZER, Fernanda. Proposta de Modelo de Representação da Memória Organizacional Baseada em Fluxos de Informação. 2020, 160 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2020.

SOUZA, Rafael Borim. MUNCK, Luciano. Competências e Sustentabilidade Organizacional: Uma aproximação (im)possível? XIX ENGEMA. **Anais [...]** USP, São Paulo, ISSN: 2359-1048, 2017

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

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

WALSH, James; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. **Academy of management. Review**, New York, v. 16. n. 1, p. 57-91, 1991.

WERNER, Wagner; WERNER, Ilvili Andréa. Gestão do conhecimento: Ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologias de médio e pequeno portes. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 38, p. 183-241, 2020.

WIIG, Karl Martin. Application of knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, Arlington, Knowledge Research Institute, Inc., 1999.

Recebido em/Received: 16/07/2023 | Aprovado em/Approved: 21/04/2024
