



## MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O FUNDO SETORIAL – CT- INFRA–UFPR

### **Maria Olivia Ferreira Pereira**

Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação pela Universidade Federal do Paraná, Brasil. Técnica em Assuntos Educacional da Universidade Federal do Paraná, Brasil.  
E-mail: [mariaoliviafp@gmail.com](mailto:mariaoliviafp@gmail.com)

### **Helena de Fátima Nunes Silva**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Federal do Paraná, Brasil.  
E-mail: [helenanuness@gmail.com](mailto:helenanuness@gmail.com)

### **Maria do Carmo Duarte Freitas**

Doutora em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Federal do Paraná, Brasil.  
E-mail: [mcf@ufpr.br](mailto:mcf@ufpr.br)

### **André Anastácio Oliveira**

Mestre em Métodos Numéricos em Engenharia pela Universidade Federal do Paraná, Brasil, Brasil. Assistente em Administração da Universidade Federal do Paraná, Brasil.  
E-mail: [anastacio@ufpr.br](mailto:anastacio@ufpr.br)

### **Resumo**

Este estudo é resultado de uma pesquisa qualitativa e descritiva sobre os processos de Memória Organizacional no Fundo Setorial – MCTI/FINEP - CT-INFRA na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Verifica e identifica os processos de Memória Organizacional utilizados na elaboração e na produção de projetos. Identifica pela Análise de Conteúdo dos discursos de professores líderes de área, a existência de um processo sistemático de registro das práticas desenvolvidas na elaboração dos subprojetos. Observa que os conhecimentos oriundos das práticas desses profissionais podem ser perdidos devido à falta de compartilhamento e registro das informações. Aponta a Memória Organizacional como processo que contribui para desenvolvimento de uma nova percepção e consciência de gestão na estruturação da pesquisa na Instituição. Conclui que é a partir do registro e reflexão sobre a prática, pela observação do contexto em que se desenvolvem os subprojetos que é possível encontrar soluções para a resolução de problemas e obtenção de êxito na proposição de novos projetos.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. Reutilização da Informação e do Conhecimento.

### **ORGANIZATIONAL MEMORY AND HIS CONTRIBUTIONS TO THE SECTORAL FUND - CT-INFRA-UFPR**

### **Abstract**

*This study is the result of a qualitative and descriptive research about the organizational memory processes of the Sectorial Fund - MCTI / FINEP - CT-INFRA at the Federal University of Paraná (UFPR). We*

*verified and identified those processes used on projects design and implementation. It was identified through a content analysis in teachers speeches, the existence of a systematic process of recording of practices developed in the elaboration of the subprojects. We observed that the professional knowledge can be lost due to lack of sharing and storing information. The organizational memory is then highlighted as a process that contributes to the development of a new perception and awareness in the research structure management at the institution. The conclusion is that it is from the registre and reflection on experience, through the observation of scenario in which subprojects are developed, that solutions for problems can be found and success on new projects proposals achieved.*

**Keywords:** Knowledge Management. Organizational Memory. Reuse of information and knowledge.

## 1 INTRODUÇÃO

Na economia da informação, o sucesso é resultado da mobilização dos ativos da informação e do conhecimento de uma comunidade e do apoio às empresas para enfrentar um novo ambiente de negócios (BATISTA, 2012).

No âmbito governamental, o Plano Ação de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional, constituiu-se em importante instrumento de orientação das ações para as instituições, delineando programas e direcionando o aporte de recursos necessários de forma sistêmica e estratégica. Neste sentido, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) (empresa pública) vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI provê os recursos necessários a execução dos programas e ações que consolidam a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. Em consonância com essa política, o Fundo Setorial CT-INFRA visa a melhoria das Instituições Federais de Ensino Superior no que se refere à infraestrutura e aos equipamentos multiusuários que possibilitam atender áreas prioritárias em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) na formação de recursos humanos e na otimização da produção intelectual (FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS, 2012).

A Universidade Federal do Paraná (UFPR) tem como missão a democratização do acesso ao ensino superior de qualidade. Para tanto, necessita de investimentos em Ciência, Tecnologia e Inovação. As estratégias e ações para captar recursos dependem da capacidade de uso e reuso de informações, conhecimentos e lições aprendidas ao longo da história da Instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2012a).

Desta forma, a informação é reconhecidamente incomensurável e coloca-se cada vez mais o problema da seleção daquela que é pertinente para o trabalho específico, pois a disponibilidade de atenção de cada um é limitada. A questão não é a falta de informação, mas o estabelecimento adequado dos processos de coleta, tratamento, disseminação das informações corretas e relevantes para a solução de problemas organizacionais.

É nessa perspectiva que esta pesquisa foi desenvolvida, na investigação de como os processos da Memória Organizacional podem contribuir para o desenvolvimento desses projetos.

Entende-se Memória Organizacional como o registro do conhecimento de uma organização que é representado e registrado em um conjunto de documentos e artefatos. A Memória Organizacional está voltada para estender e amplificar o conhecimento pela captura, organização, disseminação e reuso por colaboradores de uma determinada organização (CONKLIN, c1997; 2001).

Em qualquer organização, e ainda mais naquelas que são intensivas em conhecimento, a Memória Organizacional deve ser efetiva, para contribuir com o aprendizado. Para Shen e Liu (2010), as universidades são organizações intensivas em conhecimento. Sendo assim, toda universidade deve considerar a importância da Memória Organizacional, dado que, a critério

de Leblanc e Abel (2007), esta permite a capitalização, distribuição, utilização e troca de conhecimentos e recursos.

A Memória Organizacional não é apenas um acervo de informações. Ela é também uma "ferramenta" da organização para o gerenciamento de seus ativos intelectuais. Sua existência propicia o compartilhamento e reuso do conhecimento organizacional, do conhecimento individual e das lições aprendidas na execução das tarefas da instituição. A Memória Organizacional permite respostas às principais questões que se apresentam sobre a organização, seu ambiente, seus processos e produtos.

Nas universidades, por sua vez, além dos aspectos já apontados, defende-se nesta pesquisa que é necessário o reconhecimento das pessoas que registram esse conhecimento.

Existem lacunas e problemas no repasse de informações para registrar o referido conhecimento, que sugerem a investigação de como estas práticas são construídas, socializadas, disseminadas, e registradas para serem reutilizadas em situações futuras. Acredita-se também que há gargalos em áreas temáticas específicas (subprojetos) a serem apresentados ao CT-INFRA, já que a percepção dos profissionais que trabalham na execução desses subprojetos sobre a Memória Organizacional, bem como as práticas de reutilização deste conhecimento, contribuem na resolução de problemas futuros e no êxito para obtenção de recursos em novos projetos.

Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi analisar as contribuições da Memória Organizacional, na melhoria do desempenho das áreas temáticas (subprojetos) do Fundo Setorial – CT-INFRA na distribuição de recursos financeiros na UFPR.

Acredita-se que a análise de como a UFPR tem utilizado os conceitos de Memória Organizacional como forma de percepção de sua realidade interna contribui para que o uso e o reuso das informações advindas desse processo sejam otimizados e utilizados na tomada de decisão e na consolidação dessas práticas. Acrescente-se ainda que a identificação de quais áreas temáticas precisam ser otimizadas para receber um aporte maior de recursos financeiros, possibilita a melhoria da produção intelectual e a formação de recursos humanos.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Nas organizações, o conhecimento está frequentemente integrado nos documentos ou repositórios e em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). E "as iniciativas em gestão do conhecimento no Brasil se concentram na iniciativa privada, que tem como foco principal o cliente e o negócio. No setor público, com foco no cidadão e no incremento do capital social, não existe consenso" (RODRIGUES; GRAEML, 2013, p. 135)

Para compreender por que o conhecimento é difícil de capturar, precisam-se distinguir primeiramente duas formas de conhecimento: o formal e o informal. Para Conklin (c1997, 2001) o conhecimento formal é o material constante em livros, documentos manuais e cursos de formação. Eles constituem-se no principal produto do trabalhador do conhecimento e se apresentam sob a forma de relatórios, planos, planilhas, projetos e memorandos.

O conhecimento informal surge como pano de fundo para a criação e utilização do conhecimento formal e, embora considerado efêmero ou transitório, ele se constitui no que há de mais relevante para o conhecimento e para o processo de "reutilização".

A Gestão do Conhecimento (GC) é fator determinante para o processo citado anteriormente. O tema centra-se em aproveitar recursos existentes na organização, proporcionando a seus integrantes o emprego de melhores práticas e a reinvenção de processos (SVEIBY, 1998).

O propósito da Gestão do Conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas busquem, acessem e utilizem as melhores práticas e as lições

aprendidas em vez de gerar novamente algo que já havia sido criado. Trata-se de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando as informações e, dessa forma, desenvolvendo um perfil de utilização que possibilita acessar a informação necessária.

Com a Gestão do Conhecimento, busca-se estimular os profissionais a realizarem um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo passível de utilização pela organização, como em rotinas, ideias e conceitos novos (VON KROGH; ICHIO; NONAKA, 2001).

A Gestão do Conhecimento abrange qualquer processo e prática relacionados com a criação, transferência, compartilhamento e o uso do conhecimento, e experiências (CHOU et al., 2007). E como afirmam Castro, Brito e Varela (2014, p. 129) “independente do setor econômico, o conhecimento passa a ser definido como essencial para o sucesso das organizações”.

A Gestão do Conhecimento é cada vez mais uma área em que as organizações centram a sua atenção, com o objetivo de procurar novos mecanismos de inovação e de melhorar o seu desempenho organizacional. Assim a área de gestão do conhecimento declara um conjunto de objetivos, tendo sempre por base a sua aplicação em contexto organizacional (SANDRO et al. 2011):

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

Para explorar e gerir ao máximo o conhecimento que mantém, uma organização deve acima de tudo armazená-lo e organizá-lo de forma adequada (AHLGREN, 2011). Nesse contexto surge o conceito de Memória Organizacional.

A Gestão do conhecimento, pela perspectiva da Memória Organizacional, além de identificar e capturar o conhecimento crítico, gera impacto na efetividade da organização (JENNEX; OLDFMAN, 2003).

A Gestão do Conhecimento, no viés da Memória Organizacional, vem sendo utilizada para melhorar a tomada de decisão, para minimizar a rotatividade de pessoal, para promover o aprendizado e o desenvolvimento de produtos inovadores. Os conhecimentos explícitos gerados pelas experiências e lições aprendidas, armazenados em um sistema de Memória Organizacional permitem o reuso em situações futuras (FIELDER; WELPE, 2010; DOW; HACKBARTH; WONG, 2013).

Estes conhecimentos são facilmente capturados e estão diretamente ligados ao sucesso das organizações e de sua Memória Organizacional. A retenção desse conhecimento é uma das atividades da Gestão do Conhecimento, sendo que a Memória Organizacional pode ser entendida como uma de suas práticas.

### **3 MEMORIA ORGANIZACIONAL**

O conceito de memória é objeto de estudo em diferentes áreas com concepções consoantes a cada contexto. Na Ciência da Informação, por exemplo, pode ser entendida como memória potencializada por meio dos traços e rastros informacionais que permite o acesso a informação. (SILVA; OLIVEIRA, 2014)

Stein (1995) e Stein e Zwass (1995) atribuem atenção especial às formas de retenção do conhecimento como aspecto fundamental na constituição da Memória Organizacional, sintetizadas no Quadro 1.

**Quadro 1** – Formas de retenção

<b>ORIENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>MODELO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>FORMAS DE RETENÇÃO</b>
<i>Management science</i>	Memória contida em procedimentos	<i>Single loop</i>	Pessoas, arquivos e padrões de trabalho
<i>Organizational learning</i>	Memória como consequência de trabalho	<i>Single e double loop</i>	Pessoas (cognitivo) e cultura
<i>Communication</i>	Memória construída a partir do ponto de vista do observador	<i>Single e double loop</i>	Pessoas (comportamento) e cultura
Teoria dos sistemas	Memória como resultado secundário do processo de aprendizado	<i>Single loop</i>	Responsabilidades e artefatos físicos (fotos, gravações, etc.)
<i>Decision making and information management</i>	Memória como forma de aumentar a troca de informações	<i>Single loop</i>	Pessoas (conhecimento pessoal)
<i>Organizational behavior</i>	Interpretação das pessoas de seus ambientes	<i>Single and double loop</i>	Pessoas e seus “mapas”

Fonte: Stein (1995)

A Memória Organizacional interage com as atividades básicas de Gestão do Conhecimento, pois há inter-relações e convergências entre os processos de conhecimento, aprendizado e memória (ALMEIDA; PORTO, 2014).

A Memória Organizacional, neste modelo, tem papel de gerenciador dos ativos intelectuais da organização. Essa gestão abrange desde a identificação do conhecimento necessário, organização, preservação e, finalmente, divulgação e uso (ABECKER, 1998).

Nilakanta, Miller e Zhu (2006), ao apresentarem a estrutura de um modelo que explica onde se encontra a Memória Organizacional, quais são seus componentes e como eles funcionam no sistema geral de uma organização, basearam-se em um estudo de Walsh e Ungson (1991). Nessa estrutura todos os membros da organização precisam de acesso fácil e rápido para este repositório, em todos os níveis: operacional, tático e estratégico. Ao mesmo tempo, este modelo permite que o sistema aprenda continuamente, possibilitando assim ampliar e melhorar a Memória Organizacional da empresa. Nesta estrutura apresentada é importante considerar as funções de aquisição, retenção, recuperação, integração, atualização e sua utilização (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006).

Essa preocupação com a preservação do conteúdo também guarda relações com a recuperação do conhecimento ou informação da Memória Organizacional. Para reusar a memória, o usuário precisa recontextualizar a informação, transportá-la para a nova situação. A informação, caso não seja de uso do próprio indivíduo que a gerou, necessita ser compreendida no propósito do novo usuário (ACKERMAN; HARVERSON, 1998). Nessa linha de pensamento, a Memória Organizacional que contenha apenas o conhecimento formal limita o processo de recontextualização e adequação para utilização no momento presente. Por outro lado, há também ocasiões em que apenas o conhecimento formal é suficiente, como na elaboração de um demonstrativo anual simples.

Em síntese todos os conceitos de Memória Organizacional constituem uma estrutura de repositórios, em que diferentes formas de conhecimentos são armazenadas e podem ser recuperados (FIEDLER; WELPE, 2010).

Santos, Uriona-Maldonado e Santos (2011, p. 2) afirmam que:

O uso do construto Memória Organizacional é algo pouco questionável tanto em relação à sua aplicação na prática real das organizações como nos estudos acadêmico científicos sobre o tema, pois auxilia encontrar soluções para alguns problemas correlatos, principalmente àqueles ligados à recuperação, armazenamento, uso e reuso de informações e conhecimentos.

A Memória Organizacional é utilizada pelas organizações como ferramenta que objetiva gerenciar os ativos intelectuais. Assim, ela não pode ser considerada somente uma ferramenta que acumula e preserva o conhecimento, mas um instrumento que propicia o compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo e individual. A Memória Organizacional precisa ter a capacidade de responder às principais perguntas da organização referentes ao ambiente, produtos, procedimentos e aos processos. Ao mesmo tempo, deve funcionar como um serviço inteligente e ativo, que consegue colocar à disposição de todos os funcionários da organização qualquer informação desejada no momento solicitado (LASPISA, 2007).

Nesta perspectiva, constata-se a evolução dos processos da Memória Organizacional no que se refere aos instrumentos e aos meios disponíveis com as tecnologias, possibilitando que as informações e os conhecimentos possam ser acessados de forma rápida e precisa.

Acredita-se que a memória de uma organização representa o seu legado, e que preservá-la e disseminá-la consolida a sua reputação e reflete a sua responsabilidade histórica. A memória é constituída dos principais documentos que registram a trajetória desta organização, e também pelas pessoas que contribuem com seu trabalho, imbuídas da cultura e valores da organização. O registro das informações, conhecimentos e lições aprendidas envolve “narrativas do que aconteceu, como aconteceu o que se esperava que acontecesse e a análise e reflexões sobre o processo desenvolvido” (MINIOLI; SILVA, 2013).

#### **4 METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa na medida em que busca um maior entendimento do problema, a partir da descrição das ações sobre a Memória Organizacional realizadas no desenvolvimento do Fundo Setorial – CT-INFRA na UFPR.

A coleta de dados se deu a partir de três fontes de evidência: a análise da documentação, a observação participante e a aplicação de questionário.

Em relação à documentação e a observação participante, foi construído um protocolo que permitiu verificar como ocorre o processo de Memória Organizacional. As categorias utilizadas foram elaboradas a partir do modelo de Conklin (c1997, 2001) sobre o uso da informação no âmbito dos subprojetos analisando o processo de coleta, organização e registro, disseminação, compartilhamento, uso e reuso de informações e conhecimentos, o que possibilitou a visualização das informações sobre o processo de elaboração dos subprojetos. A documentação analisada se refere aos subprojetos de 2004 a 2011. Foram considerados como documentos para análise todos os materiais escritos e produzidos pelos funcionários e que puderam ser considerados como formas de registro das informações, conhecimentos e experiências desenvolvidas no espaço pesquisado. Estes incluem: leis, regras, normas, pareceres, ofícios, memorandos, dentre outros.

Em relação ao questionário, foram elaboradas questões abertas (24) e fechadas (19) com base nas categorias de Conklin (c1997, 2001) citadas anteriormente.

Participaram da pesquisa 14 pesquisadores, sendo três ex-coordenadores de pesquisa da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG, nove líderes de área e um membro do Comitê Assessor do CT-INFRA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2012b). O questionário foi disponibilizado no Google Docs e realizou-se um contato, por e-mail, com os pesquisadores explicando o teor da pesquisa e a importância desta para a UFPR.

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica Likert adaptada (PEREIRA, 2001), a partir de indicadores em uma escala de quatro pontos, adotando-se os valores: 0,7143 para o conceito “Concordo Totalmente”, 0,3571 para o conceito “Concordo”, -0,7143 para o conceito “Discordo Totalmente” e -0,3571 para “Discordo”, conseguindo-se uma média das respostas apresentadas.

Os valores da escala foram definidos em função da quantidade de respostas inseridas em cada conceito. Se todos os entrevistados tivessem respondido “Concordo Totalmente”, a pontuação seria 10. Entretanto, se todos os entrevistados pontuassem o conceito “Discordo Totalmente”, a soma obtida seria -10, ou seja, os conceitos de cada critério foram somados para obtenção do grau de importância.

Para os dados qualitativos obtidos da análise da documentação, observação e questões abertas utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2010). As categorias de análise foram elaboradas a partir de um enfoque qualitativo, não havendo intenção de provar hipóteses. O procedimento adotado para a categorização foi intuitivo, maleável e adaptável, no qual se atribuiu importância ao contexto.

## 5 RESULTADOS

A análise dos resultados apresentada a seguir contempla as aproximações e as lacunas entre as formas de pensamento dos líderes de área e seus membros com relação à Memória Organizacional na elaboração dos subprojetos. Mais especificamente, com relação à captura, organização, disseminação, compartilhamento, uso e reuso das informações e conhecimentos retirados da prática de execução dos subprojetos e a forma de registro das ações desenvolvidas.

Para compreender e interpretar os resultados obtidos pela pesquisa é necessário compreender o contexto em que o Projeto CT-INFRA está inserido, e que constitui as ações e os pensamentos desenvolvidos em suas práticas.

A gestão desse projeto é de responsabilidade da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFPR, especificamente, da Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia que coordena, planeja, estabelece metas e cronogramas de execução de acordo com os critérios dos editais do Fundo Setorial CT-INFRA.

Nesse sentido, a Coordenadoria de Pesquisa, possibilita o compartilhamento de informações e conhecimentos, envolvendo todos os líderes de área e os seus membros em discussões e reflexões sobre a elaboração e operacionalização do projeto final.

A compreensão e a interpretação das práticas realizadas nesse processo dependem da análise de questões relacionadas à criação, ao uso e ao compartilhamento de informações e conhecimentos construídos no interior do mesmo, para auxiliar os líderes de área e seus membros a compreender de que maneira este processo está organizado.

A estratégia de análise e observação pautou-se na coleta das informações verificando como e onde o líder de área buscou as informações necessárias ao desenvolvimento dos subprojetos, evidenciando que essas informações foram capturadas no banco de dados dos subprojetos anteriores, com seus pares e na sua própria experiência. As experiências coletadas

em conversas e reuniões quando ocorreram tal fato, foram registradas nas planilhas, atas e nos arquivos dos subprojetos anteriores.

Em relação à busca/coleta, observou-se que as informações são captadas dos projetos anteriores e nas reuniões específicas da PRPPG, além das minutas para delinear estratégias para outras chamadas de projetos. Quanto ao registro das informações, constatou-se que a Instituição valoriza esses registros, porém os pesquisadores ainda não incorporaram essa prática. Não existe uma cultura voltada para isso, somente as atas, apontamentos pessoais e minutas dos subprojetos é que são registrados. Em relação à organização da informação, há fortes evidências de que os líderes de área sentem essa necessidade, mas não o fazem de forma sistemática, é a PRPPG quem planeja, coordena e sistematiza todo o processo. Quanto à reutilização, apontaram que as informações referentes aos projetos anteriores ficam armazenadas na PRPPG dificultando a reutilização. Na Visão de Laspisa (2007) a Memória Organizacional é utilizada pelas organizações como ferramenta que objetiva gerenciar os ativos intelectuais. Assim, ela não pode ser considerada somente uma ferramenta que acumula e preserva o conhecimento, mas um instrumento que propicia o compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo e individual.

A UFPR tem participado ativamente desde a primeira chamada pública de projetos, em 2001 até a presente data do Fundo Setorial CT-INFRA - Fundo de Infraestrutura da FINEP, para captar recursos financeiros destinados a obras e aquisição de equipamentos multiusuários, de grande porte. As chamadas Públicas MCTI/FINEP/PROINFRA têm sido fundamentais para a execução do plano de desenvolvimento da UFPR, permitindo a expansão e consolidação de sua infraestrutura física e instrumental. Desde 2001, foi aprovado um total de R\$ 50.597.684,00 no referido Fundo, dos quais 70% já foram aportados à UFPR. Esses recursos têm contribuído para a expansão e desenvolvimento da Pesquisa e da Pós-Graduação na Instituição.

O apoio dos recursos PROINFRA permitiu também a aquisição de equipamentos de pesquisa científica e tecnológica, bem como viaturas, embarcações, construção e reforma de laboratórios e de bibliotecas, ampliação da infraestrutura computacional, da rede de comunicação de dados e de energia elétrica.

A participação sistemática e continuada da UFPR nos editais PROINFRA tem permitido a integração e a consolidação de grupos de pesquisa, envolvendo todos os Setores e os 109 cursos de mestrado e doutorado existentes na Universidade. Isso com base na definição de políticas institucionais e em ações transversais para a melhoria da qualidade e produtividade aplicadas à pesquisa e à formação de recursos humanos de alto nível na Instituição.

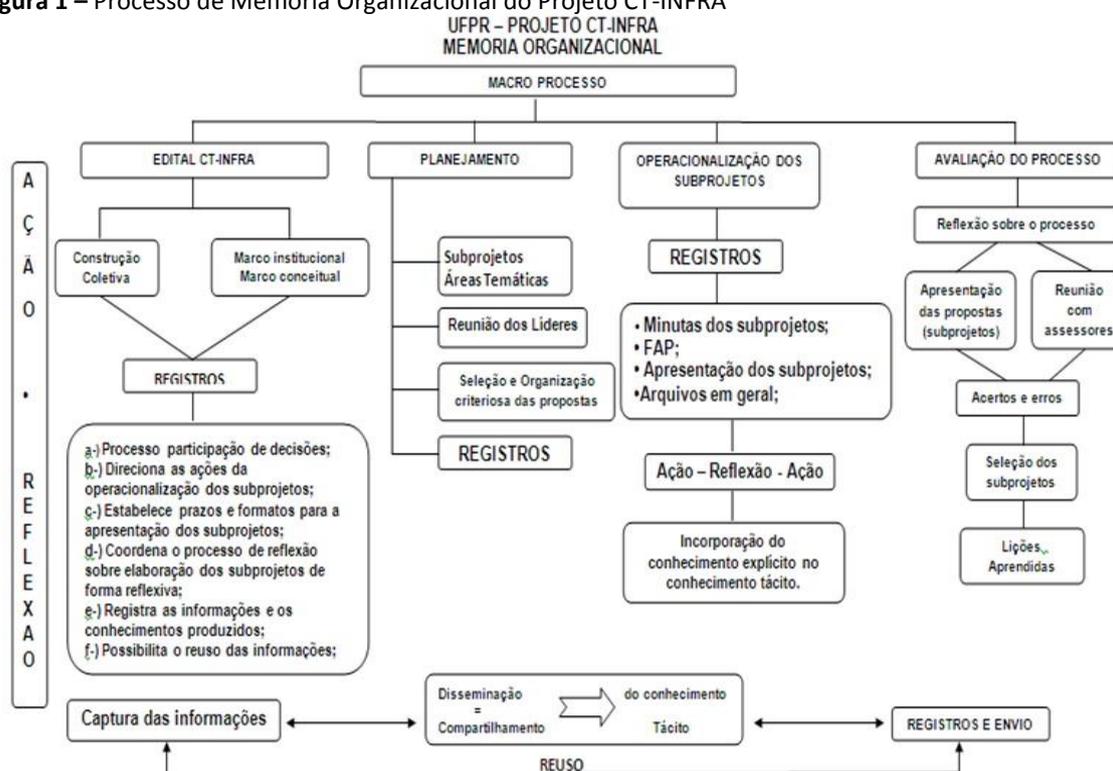
A experiência adquirida dos líderes de área na elaboração e operacionalização dos subprojetos anteriores agregou conhecimento, minimizou os processos e a armazenagem de informações relevantes que são úteis e reutilizáveis em situações futuras, o que possibilitou a consolidação da área consistindo em um diferencial na captação de recursos sobre os outros subprojetos. Desta forma, pode-se inferir que os resultados encontrados corroboram com o pensamento de Almeida e Porto (2014), pois para eles a Memória Organizacional interage com as atividades básicas de Gestão do Conhecimento, pelas inter-relações e convergências entre os processos de conhecimento, aprendizado e memória.

Pode-se constatar que as áreas mais beneficiadas são aquelas em que há liderança ou vice-liderança. Outro aspecto a ser considerado é que as informações foram tratadas, armazenadas, disseminadas e reutilizadas nesse processo, agregando conhecimento o que representa uma vantagem competitiva entre as demais Instituições. Pelos resultados obtidos, é possível inferir, que mesmo de maneira informal, a Memória Organizacional tem contribuído para o êxito da UFPR nos Editais do PROINFRA. A Gestão do Conhecimento, no viés da Memória Organizacional, vem sendo utilizada para melhorar a tomada de decisão e os conhecimentos explícitos gerados pelas experiências e lições aprendidas, armazenados em um

sistema de Memória Organizacional permitem o reuso em situações futuras (FIELDER; WELPE, 2010; DOW; HACKBARTH; WONG, 2013).

Esses recursos do PROINFRA foram e são fundamentais para a instalação e a consolidação de uma política institucional de laboratórios multiusuários que conta com aproximadamente 100 unidades, como o Centro de Microscopia Eletrônica, Centro de Ressonância Magnética Nuclear, Observatório Multidisciplinar de Meio Ambiente, Centro de Genômica Estrutural e Funcional, Núcleo de Modelagem e Computação Científica, Centro de Proteômica, Laboratório de Microscopia de Força Atômica, Laboratório de Difração de Raio X, Laboratório de Geodésica Espacial - LAGE, Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento - LATEC, Laboratório de Estudos em Modelagem e Monitoramento Ambiental - LEMMA - SIMEPAR, Centro de Estudos de Engenharia Civil - CESEC, entre outros. A Figura 1 ilustra o processo de Memória Organizacional do Projeto CT-INFRA.

Figura 1 – Processo de Memória Organizacional do Projeto CT-INFRA



Fonte: Elaborado pelos autores (2014) a partir do Modelo de Minioli e Silva (2013)

Constatou-se, no entanto, que a UFPR desde a primeira chamada do CT-Infra em 2001, armazena as informações relativas aos projetos de forma gradual sem considerar as premissas, práticas e os conceitos da Memória Organizacional. Conseqüentemente, as informações não são tratadas, disseminadas, compartilhadas e reutilizadas de maneira eficaz pelos pesquisadores durante a elaboração e execução dos novos projetos. Nesse sentido, os resultados encontrados na pesquisa ainda necessitam de reflexões sobre o que foi desenvolvido como colocam Minioli e Silva (2013) ao abordarem que o registro das informações, conhecimentos e lições aprendidas envolvem “narrativas do que aconteceu, como aconteceu o que se esperava que acontecesse e a análise e reflexões sobre o processo desenvolvido”. Há indícios de que alguns dos líderes de área já incorporaram em sua prática a organização de seus registros e que realizam a reflexão. Essa atitude de ação – reflexão – traz

consigo resultados importantes no desempenho do subprojeto, agregando conhecimento e consolidando determinada área temática (subprojeto) em relação a outras.

Os resultados apontam que o planejamento para a participação nos Editais acontece nas reuniões sob a responsabilidade do líder de área o qual registra, sistematiza, resume e envia, por e-mail, arquivos de textos e planilhas aos demais participantes. O desenvolvimento dos projetos se dá por meio das demandas apontadas como prioritárias pelas áreas temáticas. Verificou-se que a falta de colaboração na elaboração do subprojeto pode acarretar na eliminação da demanda final.

Em relação ao montante máximo de recursos financeiros, observou-se que o resultado está atrelado à percepção dos líderes de área e dos pesquisadores envolvidos, para com o processo da Memória Organizacional, ou seja, para as informações registradas, organizadas, disseminadas, compartilhadas e reutilizadas por seus membros. Esses indícios sinalizam que existe um processo de construção de Memória Organizacional, mas que não está explicitado pela equipe, ou seja, os líderes e seus membros desenvolvem essa prática sem a sistematização formal necessária para que esse instrumento de gestão seja incorporado por todos. Apesar das lacunas percebidas no registro e repasse de informação e das práticas desenvolvidas esses subprojetos se sobressaíram em relação aos demais.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo pautou-se em pesquisar as atitudes dos líderes de área e de seus membros, com relação à Memória Organizacional no processo de elaboração e execução do projeto CT-INFRA na UFPR. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva. As informações se referem aos subprojetos que compõem o projeto final submetido à FINEP.

Estabelecendo uma comparação entre o estudo teórico desenvolvido com base na Memória Organizacional com a análise dos resultados a partir dos relatos dos líderes e da equipe envolvida, foi possível estruturar o pensamento dos mesmos com relação às questões do registro e da reutilização da informação nesse processo.

Pelos resultados percebeu-se que os líderes de área e seus membros preocupam-se com o registro e reuso das informações durante a elaboração e operacionalização dos subprojetos, mas no desenvolvimento dessa prática ela não se efetiva em sua totalidade, pois na troca de liderança nem sempre as informações e os conhecimentos produzidos são compartilhados. É possível que algum conhecimento adquirido seja perdido devido à falta de registro e de organização, e que também não sejam reutilizadas as informações referentes aos projetos anteriores, ocasionando lacunas e obstáculos em sua execução. Segundo Conklin (c1997, 2001), a falta de reuso das informações ocasiona barreiras culturais e técnicas, que dificultam a construção da Memória Organizacional e que precisam ser ponderadas.

A análise das informações, dos conhecimentos e das experiências dos funcionários contidos nas falas (obtidas pela aplicação do questionário – questões abertas), na observação e nos documentos possibilitou verificar a percepção para o registro da Memória Organizacional, ou seja, como são produzidos, coletados, organizados e armazenados os documentos relativos aos projetos institucionais.

A fala da maioria dos pesquisadores revela a preocupação em buscar registros anteriores e a existência de uma cultura voltada ao compartilhamento, mas que precisa ser sistematizada de forma mais eficaz.

O conhecimento basilar desta pesquisa pautou-se no Modelo de Conklin nas cinco categorias de análise: busca/coleta; registro; organização; reutilização e análise. Os instrumentos elaborados como as questões fechadas, abertas e a documentação analisada, foram categorizados por esse modelo.

Os resultados indicam que a PRPPG é o agente integrador e facilitador desse processo, promovendo o envolvimento dos líderes com seus pares, minimizando as barreiras e as ambiguidades, melhorando o fluxo das informações e o compartilhamento.

Acredita-se que a contribuição deste estudo é a metodologia empregada no estudo de caso a qual pode ser aplicada a outros projetos e instituições, desde que adaptada à realidade de cada contexto.

Considerando-se que os resultados apresentados são limitados ao caso estudado, recomenda-se a realização de novas pesquisas em outras Instituições de Ensino Superior as quais possam contribuir para o aprimoramento do tema e para a valorização da cultura de inovação e de compartilhamento de informação e conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ABECKER, A. et. al. Towards a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems**, v. 13, n. 3, p. 30-34, 1998.

ACKERMAN, M. S.; HALVERSON, C. Considering an organization's memory. In: ACM CONFERENCE ON COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK, 1998. **Proceedings...** 1998.

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

ALMEIDA, M. B.; PORTO, R.M.A.B. Manutenção de expertise: uma abordagem interdisciplinar baseada em aprendizado, conhecimento e memória organizacionais. **Informação e Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n.2, p.19-33, maio/ago. 2014.

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

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

CASTRO, A. B C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H.S. Quem dissemina saber aprende com o conhecimento que constrói? um estudo de múltiplos casos em organizações públicas do Nordeste do Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 126-146, jul./dez. 2014.

CHOU, T. et. al. A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability. **Information & Management**, v. 44, p. 408-417, 2007.

CONKLIN, J. **Designing organizational memory**: preserving intellectual assets in a knowledge economy. c1997, 2001. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2012.

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

DOW, K. E.; HACKBARTH, G.; WONG, J. Data architectures for an organizational memory information system. **Journal of the American Society for the Information and Science and Technology**, v. 64, n.7, p.1345-1356, 2013.

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

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. Disponível em: <http://goo.gl/Mk8yyX>. Acesso em: 12 nov. 2012.

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

LASPISA, D. F. **Influência do conhecimento individual na memória organizacional**: um estudo de caso em call centers. 2007. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

LEBLANC, A.; ABEL, M.-H. Using Organizational Memory and Forum in an Organizational Learning Context. In: Second International Conference on Digital Information Management - ICDIM, 2007. **Proceedings...** 2007.

MINIOLI, C. S.; SILVA, H. F. N. **Gestão do conhecimento no espaço escolar**: a memória organizacional como estratégia para a organização do trabalho pedagógico. Curitiba: Ed. CRV, 2013.

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

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para ciências da saúde humanas e sociais. 3. ed. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 2001.

RODRIGUES, M. M.; GRAEML, A. R. Conhecimento tácito ou explícito? a dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 131-144, jul./dez. 2013.

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

SANTOS, J. L. S.; URIONA-MALDONADO, M. M.; SANTOS, R. N. M. dos. Mapeamento das publicações acadêmico-científicas sobre memória organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 35., 2011. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

SHEN, F.; LIU, H. Modeling university knowledge network. **Education Technology and Computer Science**, p. 132-136, 2010.

SILVA, L. E. F.; OLIVEIRA, B. J. F. Mnemosyne infor-comunicativa: a possibilidade axiomática de construção de um conceito de memória organizacional para a Ciência da Informação. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 135-143, jan./abr. 2014.

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

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

SVEIBY, K. E. **What is knowledge management?** 1998. Disponível em: <http://goo.gl/h02F6R>. Acesso em: 2 nov. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016**. Curitiba, 2012a.

\_\_\_\_\_. PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO. Disponível em: [www.prppg.ufpr.br](http://www.prppg.ufpr.br). Acesso em: 10 dez. 2012b.

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

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

---

Artigo recebido em 30/03/2015 e aceito para publicação em 26/08/2015

---