

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA E SOCIEDADE

JEAN FRANCISCO BERNARDINO

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:**  
conjunto de ações para compartilhamento e reuso do conhecimento com  
foco na Sustentabilidade Organizacional.

TESE

CURITIBA  
2023

JEAN FRANCISCO BERNARDINO

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:**  
conjunto de ações para compartilhamento e reúso do conhecimento com  
foco na Sustentabilidade Organizacional.

**ORGANIZATIONAL MEMORY IN PUBLIC ADMINISTRATION:** set of  
actions to share and reusing knowledge with a focus on Organizational  
Sustainability

Relato de Tese apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Tecnologia e Sociedade pelo Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Linha de Pesquisa: Tecnologia e Desenvolvimento. Área de Concentração: Tecnologia e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Faimara do Rocio Strauhs.

CURITIBA  
2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es).  
Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença. Esta informação da Licença – Na Folha de Rosto.



**Ministério da Educação**  
**Universidade Tecnológica Federal do**  
**Paraná**  
**Campus Curitiba**



---

JEAN FRANCISCO BERNARDINO

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONJUNTO DE AÇÕES  
PARACOMPARTILHAMENTO E REÚSO DO CONHECIMENTO COM FOCO NA  
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.**

Trabalho de pesquisa de doutorado apresentado como requisito para obtenção do título de Doutor Em Tecnologia E Sociedade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Tecnologia E Sociedade.

Data de aprovação: 15 de Fevereiro de 2023

Dra. Faimara Do Rocio Strauhs, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Dra. Gislaine Martinelli Baniski, Doutorado - Universidade Estadual de Ponta Grossa (Uepg)  
Dra. Helena De Fatima Nunes Silva, Doutorado - Universidade Federal do Paraná (Ufpr)  
Dra. Rita De Cassia Fonseca, Doutorado - Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Dr. Silvestre Labiak Junior, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 15/02/2023.

## AGRADECIMENTOS

À Banca, Professora Doutora Helena de Fátima Nunes Silva – UFPR, Professora Doutora Gislaine Martinelli Baniski – UEPG, Professora Doutora Rita de Cássia Fonseca – UNICENTRO e Professor Doutor Silvestre Labiak Junior – UTFPR, pelos apontamentos e contribuições.

Às pessoas da UTFPR dos setores Administrativo, Limpeza, Segurança, Biblioteca, entre outros, por proporcionarem um ambiente acadêmico de qualidade.

A todos os professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade – PPGTE, em especial aos Professores Eloy, Décio e Valdir pelas conversas e debates proporcionados. Aos colegas Andressa, Grazi, Lidia, Rodrigo Muller, Josefina, Manuela Gortz, Cintia, Marcos Tedeschi, Edu e a todos que compõem os Grupos de Pesquisa Conhecimento e Sustentabilidade Organizacional e Território – Redes, Políticas, Tecnologia e Desenvolvimento –, aos colegas do Programa de Pós-Graduação Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná – PPGI/UFPR – André, Flávia e Balbino.

À Faculdade de Pinhais – FAPI, a todos os colegas de trabalho em especial à Professora Salette.

Ao Banco do Brasil Tecnologia e Serviço – BBTS principalmente aos colegas do Centro de Monitoração de Autoatendimento – CEMAN Curitiba.

Aos meus Médicos Dr. Henry e Dr. Matheus e toda a sua equipe pelo acompanhamento com meu diagnóstico de Esclerose Múltipla.

Aos meus amigos em especial Ariel e Taylor, por vivermos juntos em Curitiba e compartilharmos muitas memórias.

À minha Família, Mãe Matilde Aparecida Kutoch, Irmão Maikon Kutoch Bernardino, Filha do coração Maria Luiza Chemin.

À minha esposa Solange Staciaki Souza por todo apoio.

E com um carinho mais que especial a minha querida orientadora Professora Doutora Faimara do Rocio Strauhs, pelo apoio e acreditar no meu trabalho.

## RESUMO

BERNARDINO, Jean Francisco. **MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**: conjunto de ações para compartilhamento e reuso do conhecimento com foco na Sustentabilidade Organizacional. Orientadora: Faimara do Rocio Strauhs. 2023. 402 f. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba 2023.

A Memória Organizacional constituída por criação, registro, disseminação, compartilhamento e reuso da informação e do conhecimento é uma das práticas da Gestão do Conhecimento. Uma gestão de conhecimento eficiente está diretamente relacionada a uma administração pública atuante e transparente, favorável a aspectos de Sustentabilidade Organizacional. O objetivo geral desta Tese, neste contexto, é propor um quadro com um conjunto de ações de Memória Organizacional com ênfase no compartilhamento e no reuso da informação e do conhecimento que pode ser aplicado na estrutura organizacional da Administração Pública. É uma pesquisa mista, de natureza aplicada, abordagem descritivo-interpretativa, com a coleta de dados feita por meio de pesquisa documental nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas da União dos estados da Região Sul do Brasil. Os resultados quantitativos foram analisados estatisticamente e descritivamente com uso de ferramenta digital específica. Os dados qualitativos foram perquiridos pela Análise de Conteúdo a partir de categorias encontradas na Revisão Sistemática de Literatura e nos diferentes documentos recuperados, com a finalidade da validação conceitual de um quadro de ações de compartilhamento e de reuso do conhecimento que auxilie nas práticas de Gestão do Conhecimento presente na Administração Pública e corrobore com a Sustentabilidade Organizacional. Esse quadro de ações para Memória Organizacional, com práticas complementares de Gestão do Conhecimento, é o principal resultado, enfatizando o compartilhamento e a reutilização da informação e do conhecimento, como pretensa contribuição estratégica para uma Administração Pública sustentável.

**Palavras-chave:** Memória Organizacional; Administração Pública; Práticas de Gestão do Conhecimento; Sustentabilidade Organizacional.

## ABSTRACT

BERNARDINO, Jean Francisco. ORGANIZATIONAL MEMORY IN PUBLIC ADMINISTRATION: set of actions for sharing and reusing knowledge with a focus on Organizational Sustainability. Advisor: Faimara do Rocio Strauhs. 2023. 402 f. Thesis (Doctorate in Technology and Society) - Federal Technological University of Paraná, Curitiba 2023.

The Organizational Memory constituted by creation, recording, dissemination, sharing and reuse of information and knowledge is one of the practices of Knowledge Management. An efficient knowledge management is directly related to an active and transparent public administration, favorable to aspects of Organizational Sustainability. The general objective of this Thesis, in this context, is to propose a framework with a set of Organizational Memory actions with an emphasis on sharing and reusing information and knowledge that can be applied in the organizational structure of Public Administration. It is a mixed research, of an applied nature, with a descriptive-interpretative approach, with data collection carried out through documental research in the Electronic Diaries of the Federal Audit Courts of the states of the Southern Region of Brazil. Quantitative results were analyzed statistically and descriptively using a specific digital tool. Qualitative data were surveyed by Content Analysis based on categories found in the Systematic Literature Review and in the different retrieved documents, with the purpose of conceptually validating a framework of actions for sharing and reusing knowledge that assists in knowledge management practices. Knowledge present in Public Administration and corroborate with Organizational Sustainability. This framework of actions for Organizational Memory, with complementary practices of Knowledge Management, is the main result, emphasizing the sharing and reuse of information and knowledge, as an alleged strategic contribution to a sustainable Public Administration.

**Keywords:** Organizational Memory; Public Administration; Knowledge Management Practices; Organizational Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ambiente da Pesquisa .....	26
Figura 2: Planejamento de Pesquisa – macroetapas de pesquisa .....	49
Figura 3: Estrutura da tese .....	51
Figura 4: Processos, Funções e Categorias de Gestão do Conhecimento .....	60
Figura 5: Estrutura de Memória Organizacional – Walsh e Ungson (1991).....	77
Figura 6: A Memória Organizacional interage com todas as atividades básicas da Gestão do Conhecimento .....	78
Figura 7: Componentes para Memória Organizacional – Watson (1996).....	79
Figura 8: Estrutura de Memória Organizacional – Perez-Soltero (1997).....	80
Figura 9: Memória Organizacional em um sistema do Conhecimento Organizacional – Nilakanta, Miller e Zhu (2006).....	83
Figura 10: Modelo de Representação da Memória Organizacional – Schweitzer (2020). .....	86
Figura 11: Inter-relacionamentos propostos pelo tripé da sustentabilidade - <i>Triple Bottom Line</i> . .....	93
Figura 12: Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional – FRASOR.....	99
Figura 13: <i>Framework</i> representativo do ciclo de construção de competências para a sustentabilidade social nas organizações.....	104
Figura 14: Modelo de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual de Minas Gerais-MG.....	129
Figura 15: Conteúdo da ISO 30401.....	140
Figura 16: Modelo Conceitual: Relacionando Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade .....	142
Figura 17: Abordagem, Classificação, Métodos e Procedimentos da Pesquisa.....	146
Figura 18: Etapas de pesquisa .....	150
Figura 19: Etapas e Fases da Pesquisa Bibliográfica .....	152
Figura 20: Quantidade recuperada e selecionada para a revisão sistemática - Fluxograma PRISMA. ....	154
Figura 21: Fases análise de conteúdo .....	171
Figura 22: Análise heurística do referencial teórico.....	173
Figura 23: Categoria de Contexto – Práticas de Gestão do Conhecimento. ....	176
Figura 24: Exemplo de <i>cluster</i> por Similaridade de palavras por temas norteadores.... .....	183
Figura 25: Representação da estrutura de unidade de registro no Software NVIVO12 .....	183
Figura 26: Coleta de Dados Quantitativos e Qualitativos .....	184
Figura 27: Fases para a análise dos resultados.....	188
Figura 28: Sustentabilidade Organizacional, Administração Pública e Memória Organizacional.....	190
Figura 29: <i>Cluster</i> por similaridade de palavras das categorias de análise da Sustentabilidade Organizacional e da Memória Organizacional – TCE Paraná. ....	301
Figura 30: <i>Cluster</i> por similaridade de palavras das categorias de análise da Sustentabilidade Organizacional e da Memória Organizacional – TCE Santa Catarina.....	303

Figura 31: Ações de Apoiadoras de Memória Organizacional correspondentes aos documentos do TCEs do PR, SC e RS .....317



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil temporal do Corpus de Pesquisa.....	164
Gráfico 2: Categoria de Contexto Sustentabilidade Organizacional do TCE – PR	196
Gráfico 3: Categoria de Contexto de Sustentabilidade Organizacional do TCE – SC .....	197
Gráfico 4: Categoria de Contexto de Sustentabilidade Organizacional do TCE – RS .....	198
Gráfico 5: Alusões de Sustentabilidade Social – Paraná .....	204
Gráfico 6: Categoria de Análise de Sustentabilidade Social do Estado do Paraná .....	207
Gráfico 7: Alusões de Sustentabilidade Social – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.....	208
Gráfico 8: Alusões de Sustentabilidade Social – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.....	211
Gráfico 9: Alusões de Sustentabilidade Social – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. ....	212
Gráfico 10: Categoria de análise Sustentabilidade Social do Estado do Rio Grande do Sul .....	215
Gráfico 11: Alusões de Sustentabilidade Ambiental – Tribunal de Contas do Estado do Paraná. ....	219
Gráfico 12: Categoria de análise Sustentabilidade Ambiental do Estado do Paraná .....	222
Gráfico 13: Alusões de Sustentabilidade Ambiental – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.....	223
Gráfico 14: Categoria de análise Sustentabilidade Ambiental do Estado de Santa Catarina .....	225
Gráfico 15: Alusões de Sustentabilidade Ambiental – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. ....	226
Gráfico 16: Categoria de análise Sustentabilidade Ambiental do Estado do Rio Grande do Sul .....	228
Gráfico 17: Alusões de Sustentabilidade Econômica – Tribunal de Contas do Estado do Paraná .....	231
Gráfico 18: Categoria de análise Sustentabilidade Econômica do Estado do Paraná .....	233
Gráfico 19: Alusões de Sustentabilidade Econômica – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.....	234
Gráfico 20: Alusões de Inclusão Social – Tribunal de Contas do Estado do Paraná. .....	238
Gráfico 21: Categoria de análise Inclusão Social do Paraná.....	240
Gráfico 22: Alusões de Inclusão Social – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. ....	241
Gráfico 23: Categoria de análise Inclusão Social do Estado de Santa Catarina .....	243
Gráfico 24: Alusões de Inclusão Social – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. ....	244
Gráfico 25: Categoria de análise Inclusão Social do Rio Grande do Sul.....	245
Gráfico 26: Alusões de Justiça Socioambiental – Tribunal de Contas do Estado do Paraná. ....	248
Gráfico 27: Categoria de análise Justiça Socioambiental do Estado do Paraná .....	251

Gráfico 28: Alusões de Justiça Socioambiental – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.....	252
Gráfico 29: Categoria de análise Justiça Socioambiental do Estado de Santa Catarina.....	254
Gráfico 30: Alusões de Justiça Socioambiental – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.....	255
Gráfico 31: Categoria de análise Justiça Socioambiental do Rio Grande do Sul ....	257
Gráfico 32: Alusões de Ecoeficiência – Tribunal de Contas do Estado do Paraná. ....	259
Gráfico 33: Categoria de Análise Ecoeficiência do Estado do Paraná .....	261
Gráfico 34: Alusões de Ecoeficiência – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.....	262
Gráfico 35: Categoria de Análise Ecoeficiência do Estado de Santa Catarina.....	264
Gráfico 36: Alusões de Ecoeficiência – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.....	265
Gráfico 37: Categoria de análise Ecoeficiência do Rio Grande do Sul.....	267
Gráfico 38: Categoria de Contexto de Práticas de Gestão do Conhecimento do Estado do Paraná.....	271
Gráfico 39: Categoria de Contexto Práticas de Gestão do Conhecimento do Estado de Santa Catarina.....	272
Gráfico 40: Categoria de Contexto Práticas de Gestão do Conhecimento do Estado do Rio Grande do Sul.....	272
Gráfico 41: Alusões das Práticas de Gestão do Conhecimento – Tribunal de Contas do Estado do Paraná.....	273
Gráfico 42: Alusões das Práticas de Gestão do Conhecimento – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.....	277
Gráfico 43: Alusões das Práticas de Gestão do Conhecimento – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.....	280
Gráfico 44: Alusões à Memória Organizacional – Tribunal de Contas dos Estados do Sul .....	285
Gráfico 45: Unidade de registro Memória Organizacional do Estado do Paraná ....	287
Gráfico 46: Unidade de Registro Memória Organizacional do Estado de Santa Catarina.....	288
Gráfico 47: Categoria de análise Memória Organizacional do Estado do Rio Grande do Sul .....	288
Gráfico 48: Alusões de procedimentos de Memória Organizacional – Tribunal de Contas do Estado do Paraná.....	290
Gráfico 49: Alusões de procedimentos de Memória Organizacional – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. ....	295

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Lacunas de pesquisa identificadas no referencial teórico .....	42
Quadro 2: Descritores utilizadas na pesquisa .....	42
Quadro 3: Práticas de Gestão do Conhecimento com foco no Compartilhamento e Reúso organizacional .....	62
Quadro 4: Formas de Retenção .....	66
Quadro 5: Motivações inerentes à construção da Memória Organizacional .....	71
Quadro 6: Barreiras à Memória Organizacional .....	73
Quadro 7: Conteúdos da Memória Organizacional .....	82
Quadro 8: Processos da Memória Organizacional .....	85
Quadro 9: Compilação dos Modelos de Memória Organizacional.....	85
Quadro 10: Principais iniciativas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública.....	90
Quadro 11: Elementos presentes nos conceitos de Sustentabilidade Organizacional .....	95
Quadro 12: Características da Sustentabilidade Organizacional Social.....	105
Quadro 13: Padrões Normativos propostos pela Global Reporting Initiative – GRI.....	115
Quadro 14: Sustentabilidade Ambiental para Sustentabilidade Organizacional.....	116
Quadro 15: Sustentabilidade Econômica para Sustentabilidade Organizacional....	117
Quadro 16: Sustentabilidade Social para Sustentabilidade Organizacional.....	117
Quadro 17: Inclusão Social para Sustentabilidade Organizacional .....	119
Quadro 18: Ecoeficiência para Sustentabilidade Organizacional .....	119
Quadro 19: Justiça Socioambiental para Sustentabilidade Organizacional. ....	120
Quadro 20: A estrutura de tópicos tratados em um diagnóstico para programa social .....	121
Quadro 21: Desafios da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública nos eixos temáticos para o desenvolvimento brasileiro.....	132
Quadro 22: Evidências de barreiras para adoção das iniciativas de transparência.....	135
Quadro 23: Matriz de consistência.....	147
Quadro 24: Temas e Subtemas.....	155
Quadro 25: Combinações selecionadas para varredura bases.....	156
Quadro 26: Amostra da Análise Sistemática dos artigos alinhados com o tema.....	160
Quadro 27: Operacionalização da Pesquisa .....	167
Quadro 28: Protocolo Geral da Pesquisa.....	169
Quadro 29: Distribuição das categorias de análise.....	176
Quadro 30: Prática de Gestão do Conhecimento – Categorias de contexto, categorias de análise, unidade de registro e unidade de contexto.....	178
Quadro 31: Ações de Sustentabilidade Organizacional – Categorias de contexto, categorias de análise, unidade de registro e unidade de contexto.....	179
Quadro 32: Parâmetros para interpretação do tamanho do coeficiente de correlação Pearson.....	182
Quadro 33: Exemplo de ações de Sustentabilidade Organizacional que apoiem as questões (i) ambientais, (ii) sociais e (iii) econômica – Pesquisa documental.....	187
Quadro 34: Representação dos valores de Coeficiente Correlação de Pearson do <i>cluster</i> da Figura 28 .....	191
Quadro 35: Categorias de Contexto e de Análise que serão abordadas na análise de documentos.....	192

Quadro 36: Unidades de registro encontradas – Sustentabilidade Social.....	202
Quadro 37: Unidades de registro encontradas – Sustentabilidade Ambiental .....	217
Quadro 38: Unidades de registro encontradas – Sustentabilidade Econômica.....	230
Quadro 39: Alusões de Sustentabilidade Econômica – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul .....	235
Quadro 40: Unidades de registro encontradas – Inclusão Social.....	237
Quadro 41: Unidades de registro encontradas – Justiça Socioambiental .....	246
Quadro 42: Unidades de registro encontradas – Ecoeficiência.....	258
Quadro 43: Unidades de registro encontradas – Práticas de Gestão do Conhecimento.....	270
Quadro 44: Unidades de registro encontradas – Procedimentos de Memória Organizacional.....	286
Quadro 45: Exemplo simplificado de coeficiente de correlação de Pearson para aferição de similaridade de palavras – TCE – Paraná.....	302
Quadro 46: Exemplo simplificado de coeficiente de correlação de Pearson para aferição de similaridade de palavras – TCE – Santa Catarina.....	302
Quadro 47: Procedimentos de Memória Organizacional identificados nos estados do sul do Brasil .....	310
Quadro 48: Exemplo simplificado de coeficiente de correlação de Pearson para aferição de similaridade de palavras – Procedimentos de MO – TCE do sul do Brasil. ....	311
Quadro 49: Exemplo simplificado de coeficiente de correlação de Pearson para aferição de similaridade de palavras – Sustentabilidade Organizacional – TCE do sul do Brasil. ....	312
Quadro 50: Exemplo simplificado de coeficiente de correlação de Pearson para aferição de similaridade de palavras – Práticas de GC em relação à MO – TCE.....	315
Quadro 51: Práticas aplicáveis ao Requisito 4.4 da ISO 30401:2018 identificado na pesquisa documental.....	322

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais resultados do Levantamento Bibliométrico .....	44
Tabela 2: Resultados da varredura pela combinação das palavras-chave nas bases .....	158
Tabela 3: Distribuição dos artigos pelo critério de aderência .....	163
Tabela 4: Distribuição do Corpus de pesquisa .....	164
Tabela 5: Documentos selecionados para análise .....	194

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	– Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	– Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPQ	– Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DOTC-e	– Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado de Santa
GC	– Gestão do Conhecimento
IBICT	– Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IPEA	– Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	– International Organization for Standardization –
JCR	– <i>Journal Citation Reports</i>
LAI	– Lei de Acesso à Informação
MAPA	– Memória da Administração Pública Brasileira
MO	– Memória Organizacional
OCDE	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	– Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PPGET	– Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade
PRISMA	– <i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>
SCIELO	– Scientific Eletronic Library <i>Online</i>
SO	– Sustentabilidade Organizacional
SOS	– Sustentabilidade Organizacional Social
TCE	– Tribunal de Contas Estadual
UNICEF	– Fundo das Nações Unidas para a Infância
UTFPR	– Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1	TEMA DE PESQUISA .....	17
1.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	21
1.3	PROBLEMATIZAÇÃO DE PESQUISA, PREMISAS E TESE .....	31
1.4	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	37
1.4.1	Objetivo geral.....	37
1.4.2	Objetivos Específicos .....	37
1.5	JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA .....	38
1.5.1	Justificativas teóricas.....	38
1.5.2	Justificativas práticas.....	44
1.6	ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	46
1.7	EMBASAMENTO TEÓRICO .....	49
1.8	ESTRUTURA DA TESE .....	50
<b>2</b>	<b>A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO PRÁTICA DA GESTÃO DE CONHECIMENTOS</b> .....	<b>52</b>
2.1	O COMPARTILHAMENTO COMO BASE PARA A GESTÃO DE CONHECIMENTOS ORGANIZACIONAIS .....	52
2.1.1	ISO 30401:2018 como normativa para a Gestão do Conhecimento .....	54
2.1.2	Práticas de GC para Compartilhamento e Reúso de Conhecimento.....	58
2.2	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO PRÁTICA DE GC – DO COMPARTILHAMENTO AO REÚSO.....	64
<b>3</b>	<b>SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>92</b>
3.1	SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL – CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.....	92
3.1.1	Conceitos de Sustentabilidade Organizacional .....	93
3.1.2	Características e operacionalização da Sustentabilidade Organizacional. ....	96
3.2	SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL SOCIAL.....	101
3.3	SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	105
3.3.1	A Administração Pública seus conceitos e características .....	106
3.3.2	Princípios da Administração Pública .....	109
3.3.3	Indicadores para Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública.....	111
3.3.3.1	Indicadores, conceitos e finalidades.....	112
3.3.3.2	Indicadores para Sustentabilidade Organizacional .....	113
3.3.4	Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas de Estados que podem conter Indicadores.....	123
<b>4</b>	<b>ALINHAMENTO CONCEITUAL E PROPOSTA DE PESQUISA</b> .....	<b>126</b>
4.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO, ADMISTRAÇÃO PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL .....	126
4.2	ADVERSIDADES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM RELAÇÃO AO COMPARTILHAMENTO E AO REÚSO DO CONHECIMENTO.....	134
4.3	A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL SOCIAL .....	136
4.4	PROPOSTA DE PESQUISA .....	140
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>144</b>

5.1	CLASSIFICAÇÃO FORMAL DA PESQUISA .....	144
5.2	PLANEJAMENTO DA PESQUISA .....	148
5.2.1	Fase de preparação da pesquisa .....	148
5.2.2	Fase de desenvolvimento da pesquisa .....	149
5.2.3	Pesquisa Bibliográfica – análise sistemática .....	150
5.2.3.1	Revisão Sistemática de Literatura .....	151
5.2.3.2	Planejamento e Recomendação PRISMA .....	153
5.2.3.3	Levantamento bibliométrico .....	154
5.2.3.4	Análise sistemática .....	159
5.2.3.5	Seleção do <i>corpus</i> de pesquisa – método multicritério. ....	160
5.2.4	Pesquisa Documental .....	165
5.3	OPERACIONALIZAÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA .....	166
5.4	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA .....	170
5.4.1	Estrutura para Análise de Conteúdo .....	170
5.4.2	Técnicas de Coleta e Análise de Dados da pesquisa documental .....	186
<b>6</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>189</b>
6.1	IDENTIFICAÇÃO NA REVISÃO DE LITERATURA DOS TERMOS SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E SEUS PROCEDIMENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	189
6.2	LEVANTAMENTO E CATEGORIZAÇÃO DE AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL – PESQUISA DOCUMENTAL REGIONAL .....	192
6.2.1	Categoria de Contexto Sustentabilidade Organizacional e suas Ações .... .....	194
6.3	LEVANTAMENTO E CATEGORIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – PESQUISA DOCUMENTAL .....	268
6.3.1	Categoria de Contexto Práticas de Gestão do Conhecimento .....	269
6.3.2	Memória Organizacional e seus procedimentos. ....	282
6.4	ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL NOS DIÁRIOS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DOS ESTADOS DO SUL DO BRASIL .....	299
6.4.1	Análise Quantitativa Simplificada de Dados .....	299
6.4.2	Considerações parciais – Análise qualitativa .....	304
6.5	ESTRUTURAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUADRO COM AÇÕES APOIADORAS À MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM VIÉS PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL. ....	309
6.5.1	Procedimentos de Memória Organizacional – análise e proposição. ..	310
6.5.2	Sustentabilidade Organizacional e Memória Organizacional – análise e proposição .....	311
6.5.3	Práticas e Ações apoiadoras à Memória Organizacional – proposição. .....	313
6.5.4	Validação conceitual dos requisitos da ISO: 30401:2018 .....	320
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>324</b>
7.1	RESPOSTA À QUESTÃO DE PESQUISA E AO ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS .....	<b>324</b>
7.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	<b>335</b>
7.3	SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS .....	<b>336</b>
7.4	ÚLTIMAS DIGRESSÕES .....	<b>337</b>



<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>339</b>
<b>APÊNDICE A – Checklist PRISMA preenchido .....</b>	<b>365</b>
<b>APÊNDICE B – Frequência de palavras Software NVIVO12.....</b>	<b>368</b>
<b>APÊNDICE C – Nuvem de palavras Sustentabilidade Organizacional e Administração Pública.....</b>	<b>369</b>
<b>APÊNDICE D – Categoria de contexto e análise – Unidade de registro e contexto – Práticas de Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>370</b>
<b>APÊNDICE E – Categoria de contexto e análise – Unidade de registro e contexto – Sustentabilidade Organizacional .....</b>	<b>373</b>
<b>APÊNDICE F – Padrões Normativos propostos pela Global Reporting Initiative – GRI.....</b>	<b>378</b>
<b>APÊNDICE G – Práticas de Gestão do Conhecimento com foco no Compartilhamento e Reúso organizacional. ....</b>	<b>381</b>
<b>APÊNDICE H – Evolução do conceito de Memória Organizacional.....</b>	<b>384</b>
<b>APÊNDICE I – Práticas de Gestão do Conhecimento e Ações de Sustentabilidade Organizacional encontradas nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Paraná. .</b>	<b>388</b>
<b>APÊNDICE J – Práticas de Gestão do Conhecimento e Ações de Sustentabilidade Organizacional encontradas nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Santa Catarina. ....</b>	<b>391</b>
<b>APÊNDICE L – Práticas de Gestão do Conhecimento e Ações de Sustentabilidade Organizacional encontradas nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.....</b>	<b>394</b>
<b>APÊNDICE M – Quadro Completo com ações apoiadoras à Memória Organizacional esta página deve estar em formato paisagem</b>	<b>396</b>
<b>ANEXO 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento Laurindo (2013). .....</b>	<b>397</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda os principais direcionamentos e as delimitações da pesquisa, o tema e a problemática, definindo seus objetivos, apresentando a Memória Organizacional como Prática de Gestão do Conhecimento, considerando a Sustentabilidade Organizacional, no ambiente da Administração Pública no contexto atual, traçando os caminhos teóricos a serem percorridos no decorrer deste estudo. Em seguida são apresentadas a justificativa – sob aspectos teóricos e práticos –, a abordagem epistemológica da pesquisa para construção deste estudo e a estrutura determinada para o Relato de Tese.

### 1.1 TEMA DE PESQUISA

A Memória Organizacional (MO) como prática de Gestão do Conhecimento, abordada por Abecker *et al.* (1998), Conklin (2001) e Stein (1995), descreve os procedimentos de coletar, de registrar, de disseminar, de compartilhar e de reutilizar o conhecimento, prática esta que deve ser utilizada para nortear planejamentos estratégicos e estabelecer um eficiente processo de tomada de decisão, sendo este um conceito consolidado no domínio da Gestão do Conhecimento. A Memória Organizacional auxilia os processos ao gerenciar, armazenar e estruturar o conhecimento organizacional e apoiar o reúso de informações e de conhecimentos, utilizando experiências passadas, envolvendo pessoas, arquivos, processos, estruturas organizacionais e suas culturas (ARASAKI; STEIL; SANTOS, 2017; ARAÚJO, 2010; CONKLIN, 2001; MORESI *et al.*, 2009; SANTOS; ALCARÁ; VALENTIM, 2021; SCHWEITZER, 2020; STEIN, 1995).

Um ambiente favorável à Memória Organizacional é determinante para que as pessoas partilhem de si próprias, o que conduz a pressupor que o conhecimento seja amplamente compartilhado naquele ambiente, não sendo propriamente encarado como sinônimo de poder (CRUZ; FERREIRA, 2015). No entanto, Nonato e Perez (2018, p.19) ao descreverem a Memória Organizacional alertam que “soluções simples e pragmáticas, como correios eletrônicos e planilhas de dados, podem dificultar ainda mais as funções de integração e de recuperação desta memória”, fazendo com que resultados considerados no curto prazo tenham efeito

prejudicial a médio e longo prazo, ou seja, a diversidade de sistemas, com problemas de acatamento e “a dependência do fator humano, na captura” e na atualização das informações, pode vir a limitar ações.

Sendo assim, no ambiente em que não há cuidados estratégicos com a Memória Organizacional, há também limitações que afetam a integração dos diversos sistemas organizacionais, aumentando custo operacional, e conseqüentemente acarretando a falta de adesão aos sistemas internos determinados como padrão pela organização (NONATO; PEREZ, 2018), aumentando, entre outras mazelas, o retrabalho e a perda contínua de dados e informações.

Desta abordagem, as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) que padronizam a forma de registro relacionadas às suas funções (coletar, capturar, organizar, codificar, disseminar, mensurar e avaliar o conhecimento), são atribuições organizacionais, que interligadas, geram resultados para o alcance dos objetivos organizacionais (SCHLESINGER *et al.*, 2008) e podem promover a Sustentabilidade Organizacional. Callado (2010) elenca que há três aspectos que compõem a sustentabilidade: (i) os aspectos sociais, (ii) os ambientais e (iii) os econômicos; “esses aspectos devem ser trabalhados de forma conjunta, objetivando o alcance de uma instância maior e mais complexa que é o desenvolvimento sustentável” KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017, p. 432). O enfoque desta Tese se dará nos aspectos sociais, de acordo com a fundamentação apresentada.

A Memória Organizacional, portanto, pode vir a contribuir com a Sustentabilidade Organizacional no contexto das atividades de trabalhos desenvolvidos individual ou coletivamente, não podendo “ser comparada com um ativo físico, devendo ser reconhecida como um conjunto integrado de habilidades e de tecnologias que resultam em um diferencial competitivo para a organização” (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017, p. 433).

O estudo da MO tem enfoque neste escopo, sobretudo, no modo como as organizações memorizam o conhecimento, nas dificuldades de gerenciar e reutilizar informações, em um contexto diferente daquele em que foram produzidas, para apoiar decisões futuras eficazes (BARROS; RAMOS; PEREZ, 2015).

Sob essa ótica, organizações sustentáveis causam menor impacto ambiental em suas atividades operacionais e têm como preocupação o desenvolvimento socioeconômico intentando a sobrevivência de gerações presentes e futuras,

fomentando a necessidade de haver colaboração com o desenvolvimento organizacional de forma articulada e estratégica (MUNCK; SOUZA, 2009).

Baeninger (2010) descreve que as demandas sociais devem estar integradas com a ideia de administração democrática e participativa a qual permeia a política e o planejamento urbanos, incorpora práticas mais transparentes e socialmente compartilhadas, que refletem maior fidelidade às necessidades e aos desejos dos diversos grupos sociais das cidades. Tais demandas sociais exigem no mínimo, uma Administração Pública efetiva com boas práticas que podem ser em forma de atos ou atitudes – transparência, compartilhamento, avanço democrático (DENHARDT; CATLAW, 2017).

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento corrobora com a Administração Pública, podendo melhorar o bem-estar próprio e da comunidade na qual as pessoas estão inseridas, pois estas, obviamente, adquirem conhecimento de maneiras diversas, uma vez que há diferentes formas de obter a vasta quantidade de informações que precisam ser adquiridas (DENHARDT; CATLAW, 2017). A transparência e a publicização de dados e informações podem, igualmente, auxiliar.

Estudos de Bitencourt Neto (2017, *online*) revelam, adicionalmente, que os novos desafios da Administração Pública estão na necessidade “de atuar, cada vez mais, como conformadora geral da ordem econômica e social, para além de uma atuação tópica e individualizada”. Para assegurar uma atuação eficaz, por meio de um “trânsito contínuo de informações, especialmente no âmbito de interesses transversais” entre as diversas instituições públicas e privadas, para uma melhor compreensão do interesse público e do seu entendimento (BITENCOURT NETO, 2017, *online*).

Para Osório (2003) a Administração Pública objetiva reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços para melhor atender o cidadão. Batista (2004) complementa essa ideia, destacando a importância da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública e a relação contínua entre as falhas gerenciais dessas organizações e o resultado dos programas de governo. Esta importância já havia sido salientada anteriormente:

Wiig (1999) já destacava a importância da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, julgando que a “viabilidade de qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e que essa qualidade é influenciada por fatores como estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível. (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007, p. 11)

Batista (2004) registra que a relação direta entre as deficiências gerenciais dessas organizações e o êxito dos programas de governo podem influenciar na Gestão do Conhecimento. Esse autor exemplifica alguns elementos que impedem o alcance de resultados esperados dos programas de governo elencando:

- a) a ausência de foco no cidadão;
- b) inexistência de objetivos bem definidos e disseminados;
- c) processos e atividades não documentados e sem otimização;
- d) servidores e setores que não conhecem bem suas atribuições e seu papel na organização e não participam dos processos, ações e soluções dos problemas, não sendo capacitados devidamente para desempenhar suas funções;
- e) a inexistência de formas de medir e avaliar constantemente os processos para melhorá-los;
- f) as decisões e ações que não são constantemente avaliadas;
- g) as informações não circulam de maneira ágil e adequada entre os servidores e setores;
- h) a inexistência de preocupação constante com inovação e mudança.

Na Administração Pública, a efetiva Gestão do Conhecimento – GC – pode auxiliar as organizações “a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão e da sociedade em geral” (BATISTA, 2012, p. 40).

A Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento, para esse autor, indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários e que a gestão de conteúdo pode manter atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas em base de dados e informações. (BATISTA, 2012, p. 60)

A partir do exposto, esta pesquisa se propõe a elaboração de um quadro de ações de Memória Organizacional como Prática de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, que aborde as ações de Sustentabilidade Organizacional para apoio em processos de decisão. Neste sentido, a próxima Seção apresenta as delimitações gerais da pesquisa e situa a Memória Organizacional como estratégia sustentável para a Administração Pública.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação da pesquisa estabelece limites para a investigação; neste estudo os limites foram definidos e fundamentados em Lakatos e Marconi (2012) considerando-se: (i) assunto, (ii) objeto de análise, (iii) tempo e (iv) espaço.

Esta pesquisa limitar-se-á às teorias sobre Memória Organizacional, da perspectiva da Gestão do Conhecimento, nas ações de Sustentabilidade Organizacional com foco em aspectos sociais, nos ambientes de Administração Pública, tornando-se possibilidade de estratégia de compartilhamento e de reúso de conhecimento, com apoio à tomada de decisão.

Verificou-se, por meio de literatura específica, que a Memória Organizacional como Prática de Gestão do Conhecimento, no ambiente da Administração Pública, levando em consideração a Sustentabilidade Organizacional com foco no aspecto social, pode corroborar na forma de um conjunto de ações estruturais para a organização no apoio às suas decisões (BARROS; RAMOS; PEREZ, 2015; BATISTA, 2012; CAÑAVATE *et al.*, 2017; ESTEVÃO; STRAUHS, 2013; KAUFMANN *et al.*, 2019; LIMA, 2010; MORESI *et al.*, 2009; REZENDE, 2012; SILVA; RIBEIRO; RODRIGUES, 2004; SCHLESINGER *et al.*, 2008; TELLES; KARAWEJCZYK; BORGES, 2014).

Além disso, procura-se evidenciar a prática de Memória Organizacional na perspectiva da Gestão do Conhecimento, explorando os componentes de elaboração/criação, registro, disseminação, compartilhamento, reúso do conhecimento e identificação desses componentes em ambientes da Administração Pública (ABECKER *et al.*, 1998; ALENCASTRO; SILVA; LOPES, 2014; CONKLIN, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POLLITT, 2000; STEIN, 1995).

Representa-se a delimitação deste trabalho, da perspectiva do assunto, na Figura 1, explicitada pelos itens (i), (ii) e (iii), que englobam:

- (i) A Gestão do Conhecimento integrada à Memória Organizacional: a MO implica no registro do conhecimento de uma organização, que é representado e registrado em um conjunto de documentos e artefatos. A MO como prática de Gestão do Conhecimento está voltada para estender e “amplificar” o conhecimento” pela “captura, organização, disseminação e reúso por colaboradores” de uma determinada organização (CONKLIN, 2001, p. 3). Não sendo apenas um acervo de informações, a MO é “uma ‘ferramenta’ da organização para o gerenciamento de seus ativos intelectuais” que propicia o compartilhamento e o reúso do conhecimento organizacional, do conhecimento individual, da apreensão das lições na execução das tarefas da instituição, permitindo respostas “às principais questões que se apresentam sobre a organização, seu ambiente, seus processos e produtos” (PEREIRA *et al.*, 2016, p. 353).
- (ii) A Administração Pública e a Gestão Pública: um dos grandes desafios da Administração Pública, na atualidade, é atender as regras de transparência e da publicidade exigidas, por exemplo, pela Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº. 12.527, de 18 de novembro de 2011) (BRASIL, 2011, *online*), com a ampliação da disponibilidade e do uso de dados abertos, otimizando a eficácia dos processos organizacionais em setores públicos (MANYIKA *et al.*, 2011).
- (iii) A Sustentabilidade Organizacional e o Desenvolvimento Social: o conceito de sustentabilidade de Sachs (1993) está dividido em cinco classificações: 1) a sustentabilidade ambiental, 2) a sustentabilidade econômica, 3) a sustentabilidade ecológica, 4) a sustentabilidade social e 5) a sustentabilidade política. A sustentabilidade social – “refere-se ao desenvolvimento e tem por objetivo a melhoria da qualidade de vida da população” (SACHS, 1993, p. 37). O desenvolvimento sustentável “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (BARBOSA, 2008, *online*). Complementa-se que a Sustentabilidade Organizacional é vista como estrutura central, com

suas respectivas competências-chave – Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social – e as respectivas competências de suporte – Ecoeficiência, Justiça Socioambiental e Inclusão Social (MUNCK; SOUZA, 2011).

Considerando os itens supracitados, o ambiente de pesquisa representado pela Figura 1 traz a Administração Pública e sua estrutura organizacional regida por normas e leis específicas, da perspectiva de Silva (2001). Esse autor afirma que todos os tipos de atividades administrativas utilizam os processos burocráticos com a finalidade de garantir a devida movimentação do fluxo de trabalho, baseado na sequência contínua entre as várias unidades administrativas e os componentes da estrutura organizacional, tendo como características: a divisão do trabalho, a hierarquia e a autoridade, a racionalidade, as regras e os padrões comportamentais e documentais, comprovando o compromisso profissional por meio dos registros escritos e da impessoalidade. Infere-se que essa burocracia é estratégica para a organização, ainda mais quando se trata da Administração Pública com seus processos estruturados e normatizados, com o devido fim de servir à sociedade.

Os conceitos de Gestão Pública, com processos administrativos definidos e fiscalizados, têm o intuito de prestar serviço à sociedade e podem envolver práticas de Gestão do Conhecimento a partir de inúmeras ações, como a educação corporativa, as comunidades de práticas, a gestão da informação, a gestão de dados e sua disponibilização, entre outras, incluindo os estudos já citados da Memória Organizacional (ABECKER *et al.*, 1998; ALENCASTRO; SILVA; LOPES, 2014; CONKLIN, 2001; MORESI *et al.*, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POLLITT, 2000; SCHLESINGER *et al.*, 2008; ; STEIN, 1995).

A Sustentabilidade Organizacional está na intersecção entre a Administração Pública e a Gestão do Conhecimento, e as Ações de Sustentabilidade encontram-se neste ambiente, interagindo, entre outros com:

- Os *stakeholders*: indivíduos ou grupos de indivíduos que têm uma demanda legítima sobre a organização (FREEMAN, 1984); esta legitimidade é estabelecida por meio da existência de uma relação de troca (HILL; JONES, 1992). A interação aludida deve ser realizada pela união de todos os *stakeholders* – sociedade, mercado, academia, poder



público, entre outros – em nível local, regional, nacional e internacional (SOUTO; PIZZOL, 2019).

- A Sustentabilidade Social: que se refere ao desenvolvimento e tem por objetivo a melhoria da qualidade de vida da população. Nos casos de países com problemas de desigualdade e de **inclusão social**, há necessidade de adoção de políticas distributivas e a universalização de atendimento a questões como saúde, educação, habitação e seguridade social (SACHS, 1993). Neste estudo, entende-se a “inclusão social como uma situação na qual todo o membro de uma sociedade consegue participar efetivamente na vida social” (MILITÃO; PINTO, 2008, p. 9), e consiste também em “tornarmos a sociedade toda um lugar viável para a convivência entre pessoas de todos os tipos e condições na realização de seus direitos, necessidades e potencialidades” (SASSAKI, 2003, p. 2).
- A Sustentabilidade Econômica: que se refere à “gestão eficiente dos recursos em geral e caracteriza-se pela regularidade de fluxos do investimento público e privado, implica a avaliação da eficiência por processos” macrossociais (PIES; GRAF, 2015, p. 798).
- A Sustentabilidade Ambiental: referindo-se à “manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas, o que causa a capacidade de absorção e recomposição dos ecossistemas em face das agressões antrópicas” (PIES; GRAF, 2015, p. 797).
- A Justiça Socioambiental: para ser efetiva, necessita de outros horizontes, pois ela é um:

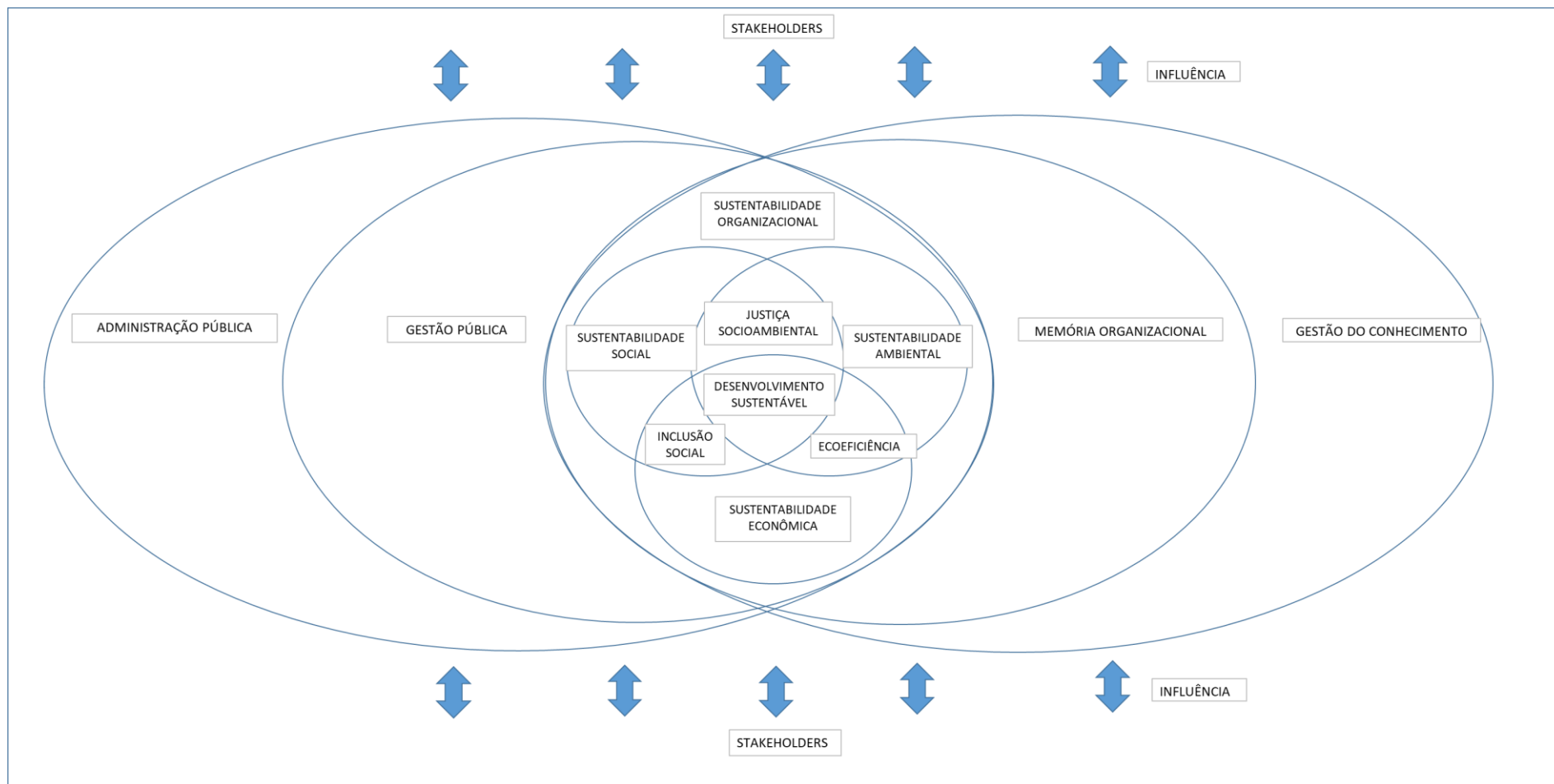
Conjunto de princípios e práticas que: – asseguram que nenhum grupo social, seja ele étnico, racial ou de classe, suporte uma parcela desproporcional das consequências ambientais negativas de operações econômicas, decisões de políticas e programas federais, estaduais, locais, assim como da ausência ou omissão de tais políticas; – asseguram acesso justo e equitativo, direto e indireto, aos recursos ambientais do país; – asseguram amplo acesso às informações relevantes sobre o uso dos recursos ambientais, a destinação de rejeitos e a localização de fontes de riscos ambientais, bem como processos democráticos e participativos na definição de políticas, planos, programas e projetos que lhes dizem respeito; – favorecem a constituição de sujeitos coletivos de direitos, movimentos sociais e organizações populares para serem protagonistas na construção de modelos alternativos de desenvolvimento que assegurem a democratização do acesso aos recursos ambientais e à sustentabilidade do seu uso. (ACSELRAD; MELLO; BEZERRA, 2009, p. 41).

- A Ecoeficiência: é a capacidade de realizar atividades com a menor quantidade de recursos possíveis, sugerindo-se a conexão da sustentabilidade econômica e ambiental, na busca pelo aumento da prosperidade econômica, por meio da utilização mais eficiente dos recursos e de menos emissões nocivas para o ambiente (MACIEL, 2018, MUNCK; OLIVEIRA; BANSI 2011).
- O Desenvolvimento Sustentável: que busca integrar a viabilidade econômica à prudência ecológica e à justiça social nas três dimensões do *Tripple Bottom Line*, concebido por Elkington (1999), no chamado tripé da sustentabilidade como também é conhecido, que traz a ideia de que as três dimensões (econômica, social e ambiental) interagem sistemicamente para que os resultados das ações das organizações sejam de fato sustentáveis (ALMEIDA, 2002).

Esta Tese tem como foco a dimensão social, uma vez que, as organizações sustentáveis conjugam a Sustentabilidade Organizacional e a responsabilidade social, concebem a proteção ambiental, a equidade social e o crescimento econômico em uma só equação (FISHER, 2010), todos estes elementos representados na Figura 1.

Já as estratégias de Sustentabilidade Organizacional voltadas para sistemas de gestão, regulamentação, tecnologias, processos, estruturas dos setores, investidores, expectativas de retorno, mudanças nos mercados, ciclos naturais das indústrias e intensidade de capitais, exercem uma influência determinante na performance social, ambiental e econômica das organizações (SCHALTEGGER; WAGNER, 2006).

Figura 1: Ambiente da Pesquisa



Fonte: Autoria própria (2022), fundamentado em Barbosa (2008) e Sachs (1993).

No entendimento de Davenport e Prusak (1998) repositórios são locais que contém informações de documentos, de rotinas, de processos, de práticas e de normas organizacionais, que podem colaborar com a Sustentabilidade Organizacional e esta, de acordo com Souto e Pizzol (2019), é uma dimensão da responsabilidade social das organizações, sendo que a problemática da sustentabilidade inclui as áreas de gestão e todas as entidades interessadas na atuação das organizações.

Dessa forma, infere-se que diários eletrônicos, como repositórios de informação, atendem a Lei de Transparência (LC 131/2009), criada para divulgar em tempo real as receitas e as despesas de todas as entidades públicas (com o prazo máximo de divulgação de 24h) em plataformas *online* e são, por excelência, fontes de dados abertos.

Os dados abertos são aqueles que podem ser livremente utilizados e distribuídos, com a exigência “de citar a fonte original e compartilhar as licenças que inicialmente as informações foram apresentadas”, podendo dessa forma, ampliar a capacidade de geração de informação e conhecimento para o usuário (BENELLI, 2019, p.18).

Manyika *et al.* (2011) reforçam que o uso de dados abertos governamentais pela sociedade auxilia no aprimoramento dos processos organizacionais públicos e privados, “ampliando a criação de conhecimento com novos produtos e serviços” (BENELLI, 2019, p.18), do mesmo modo que benefícios sociais não mensurados.

Depreende-se, de modo igual, que divulgar as ações das organizações públicas, pode trazer credibilidade para a gestão, além disso as informações podem ser usadas de forma estratégica auxiliando a tomada de decisão. Analisar o registro de dados e informações na forma dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas por exemplo, pode trazer contribuições à Administração Pública identificando os procedimentos de Memória Organizacional e as ações de Sustentabilidade Organizacional, por ventura existentes, sendo este o principal objeto de análise desta Tese.

Os Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas do Estado – TCE – pesquisados preliminarmente, evidenciam procedimentos de Memória Organizacional como por exemplo: o registro e a disseminação da informação, tais procedimentos tendendo a ser executados de forma efetiva de acordo com a necessidade social ou por questões legais ou, ainda, por normativas

organizacionais. A existência de procedimentos estruturados nos relatórios dos TCE pode caracterizar o registro e a disseminação de conhecimento e de informações (ABECKER *et al.*, 1998; BATISTA, 2012; CONKLIN, 2001; MORESI *et al.*, 2009; STEIN, 1995).

Lembra-se que a Lei de Arquivo Nacional nº 8.159:

Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos que expõe o dever do Poder Público para com a gestão documental e a proteção especial de documentos e de arquivos, como instrumentos de apoio à administração, à cultura e ao desenvolvimento científico. (BRASIL, 1991, *online*).

Pontua-se, que estes deveres citados estão relacionados à Gestão do Conhecimento e, mais especificamente, à prática de Memória Organizacional promovendo o registro em forma de arquivamento e um possível reúso de informações contribuindo com o acesso às informações.

Além desse registro, faz-se necessário o acesso às informações, previsto na Lei Complementar 131/2009 conhecida como Lei da Transparência (BRASIL, 2009, *online*) e na Lei de Acesso à Informação nº 12.527 (BRASIL, 2011, *online*) as quais intensificam a responsabilidade de que todas as informações referentes às atividades do Estado são públicas na forma de dados abertos, exceto àquelas expressas na legislação com restrição.

Em relação ao uso de repositórios e documentos oficiais, os órgãos, entidades do poder executivo, da administração pública direta e autarquias devem “estabelecer diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos”, para garantir a Lei de Acesso à Informação e à Lei da Transparência, e que as informações sejam utilizadas por qualquer pessoa para tomada de decisão (POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012, *online*).

Diante disso, optou-se pela análise dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas, por representarem um repositório de documentos com dados e informações abertos, reunidos sob diferentes formas (registro de reuniões, relatórios de prestação de contas, atos realizados pelos governos municipais, entre outras informações).

A análise foi feita na Região Sul do Brasil, sob a ótica dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas dos Estados que disponibilizam informações em plataformas *online*. Os *websites* de registro e arquivo documental, relacionados aos estados e às respectivas secretarias listam diversas repartições; neste estudo serão tratadas as seguintes:

- no Paraná: Secretaria do Planejamento e Projetos Estruturantes; Secretaria da Administração e da Previdência; Secretaria do Desenvolvimento Urbano e Obras Públicas; Secretaria do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo; Secretaria da Infraestrutura e Logística; Secretaria da Agricultura e do Abastecimento; Secretaria da Saúde; e Secretaria da Justiça, Família e Trabalho.
- Em Santa Catarina: Secretaria de Estado da Administração; Secretaria de Estado da Agricultura, Pesca e Desenvolvimento Rural; Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável; Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social; Secretaria de Estado da Educação; Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade; Secretaria Executiva de Comunicação; Secretaria Executiva de Integridade e Governança; Secretaria Executiva do Meio Ambiente.
- No Rio Grande do Sul: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão; Secretaria de Comunicação; Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural; Secretaria de Turismo; Secretaria da Igualdade, Cidadania, Direitos Humanos e Assistência Social; Secretaria de Trabalho, Emprego e Renda; Secretaria da Educação; Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura; Secretaria da Cultura; Secretaria de Obras e Habitação; e Secretaria da Saúde.

As secretarias citadas têm um padrão semelhante de publicação de registros, o que facilita o acesso; além do que a distância geográfica entre os estados é relativamente pequena considerando o tamanho do país, existindo possível semelhança nos objetivos das secretarias nos fatores sociais, em aspectos de comunicação e cultura, entre outros.

Os registros utilizados serão de quatro anos (2019 e 2022) disponíveis nos *Websites* dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas dos Estados, período dos atuais governos, tendo como objetivo identificar as ações de Sustentabilidade

Organizacional e os procedimentos de Memória Organizacional utilizados. A análise desses registros possibilitará um comparativo com a região Sudoeste do Brasil, a partir de dados do Projeto de Política Estadual de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais (2012), projeto este que foi feito relacionando aspectos de Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento e as ações de Sustentabilidade Organizacional; este projeto influenciou na elaboração desta pesquisa.

As análises dos registros dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados – TCE podem contribuir com a identificação dos procedimentos de Memória Organizacional e das ações de Sustentabilidade Organizacional, como sugere o Projeto de Política Estadual de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais (2012) ao se referir à análise de documentos registrados. Depreende-se, no entanto, que o Projeto Estadual de Gestão do Conhecimento executado em Minas Gerais em 2012, apenas destaca as contribuições e as diretrizes para Memória Organizacional, sendo assim, apresenta-se como lacuna de pesquisa, o fato de o projeto não levar em consideração um conjunto de ações de MO prático, que possa ser replicado e que contemple as ações de Sustentabilidade Organizacional.

A gestão da Memória Organizacional pressupõe o tratamento de dados e informações, no momento em que se estudam os processos, as ferramentas e os produtos da atividade de organização, observando que a organização da informação está ligada às atividades desenvolvidas, em todos os contextos que ela esteja sendo usada (POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012). Infere-se que a lacuna de pesquisa observada – destacando-se o fato de que não há um conjunto de ações de Memória Organizacional estruturado de forma prática para a Administração Pública – pode ser preenchida por esta pesquisa, propondo-se ao final um quadro com um conjunto de ações práticas de Memória Organizacional, a partir da fundamentação teórica e dos registros dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados.

O projeto de Minas Gerais sugere que a Memória Organizacional torna a informação disponível para um usuário qualquer, podendo ser caracterizada como Linguagem de Indexação e constituída de palavras advindas da linguagem natural, representadas por conceitos, termos ou descritores. Tais instrumentos podem constituir um conjunto de ferramentas para a representação padronizada do conteúdo temático dos documentos, considerando como meta-representação ou

representações documentárias, construídas para referenciar o objeto e permitir distribuição e localização na memória documentária (POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012).

Analisar essas informações só é possível devido à garantia de acesso às plataformas informacionais de cada estado – dados abertos –, conforme a Lei Complementar 131/2009 da Transparência (BRASIL, 2009, *online*).

A próxima Seção trata, sequencialmente, da problematização que envolve a Memória Organizacional, na perspectiva da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, apresentando dados sobre o atual cenário dessa relação e as questões norteadoras desta pesquisa.

### 1.3 PROBLEMATIZAÇÃO DE PESQUISA, PREMISSAS E TESE

Para Pereira (2008), a Memória Organizacional é usada e direcionada no sentido de entender como o conhecimento crítico é estruturado nos processos da organização, sobretudo, quem são os produtores e os consumidores desse conhecimento. Concomitantemente identifica possíveis barreiras (estruturais e psicológicas) que possam impedir a externalização do conhecimento.

Os efeitos e as consequências da falta de práticas de Gestão do Conhecimento, mais especificamente, da Memória Organizacional, podem ser observados no fato de que as “organizações esquecem rapidamente o que aprenderam” (POLLITT, 2000, p. 5), tendo como consequência o retrabalho – a “doença de Alzheimer, em que as pessoas acometidas desse mal costumam perguntar várias vezes sobre o mesmo tema por não lembrarem de que já haviam perguntado e obtido a resposta” (NASCIMENTO, 2013, p. 51) é uma metáfora de uma Memória Organizacional não saudável, conforme trazido por Pollitt (2000); atentar a essas características pode colaborar com uma MO saudável e efetiva.

Os principais obstáculos à Gestão do Conhecimento, de acordo com Batista (2005, p. 40) são em ordem de prioridade:



- inexistência de indicadores administrativos para tomada de decisão;
- falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária;
- baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização;
- dificuldade para capturar o conhecimento não-documentado;
- falta de incentivos para compartilhar conhecimento;
- resistência a mudanças de certos grupos de funcionários e/ou cultura organizacional de resistência a mudanças;
- deficiência de capacitação do pessoal;
- falhas de comunicação;
- pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração;
- falta de comprometimento dos diretores; deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.; e
- receio que outros órgãos/e ou público em geral possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais.

O reconhecimento da formalização do conhecimento é, de fato, complexo, assim como o seu compartilhamento em uma Memória Organizacional; reforça-se que memórias organizacionais que consistam, apenas do conhecimento formal, tornam-se vazias e sem vida (CONKLIN, 2001).

No entanto, sendo também uma Memória em que conhecimentos pessoais podem ser percebidos como propriedade de quem os acumulou e preservou, a rotatividade de funcionários e colaboradores tem um efeito disruptivo, podendo a Memória ficar muito afetada quando os detentores de um determinado conhecimento abandonam a organização (ARGOTE; GUO, 2016).

Compreendendo este contexto, é necessário que os procedimentos de Memória Organizacional não se tornem um acúmulo de documentos sem conexão, a abrangência do conhecimento informal e as razões que originaram as decisões e os documentos gerados se complementam, preservando, assim, seu conteúdo (CONKLIN, 2001).

De outra parte, percebe-se uma lacuna em estudos científicos referentes aos impactos da Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública (ALENCASTRO; SILVA; LOPES, 2014; AZAPAGIC; 2003; SOUTO; PIZOL, 2019).

Nesse sentido,

organizações envolvidas ativamente no debate sobre sua sustentabilidade “tentam identificar maneiras pelas quais elas possam desenvolver novas metodologias de gestão que confluam no aprimoramento de práticas relacionadas e contribuam de maneira mais coerente com o desenvolvimento sustentável sistêmico” (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, p. 152).

Depreende-se, portanto, que as práticas de Gestão do Conhecimento podem corroborar no aprimoramento dos processos organizacionais, trazendo eficiência interna e equilíbrio social preconizados pela Sustentabilidade Organizacional.

De outra parte, para Souto e Pizzol (2019) a discussão sobre a Sustentabilidade Organizacional ganha cada vez mais alcance nos ambientes empresarial e governamental; na sociedade em geral e na academia, governos em todo o mundo são chamados a formularem legislações, políticas públicas e modelos de desenvolvimento que permitam o progresso no presente sem comprometer o futuro do planeta.

Tratando-se da Gestão do Conhecimento em uma organização pública Walsh, Ungson (1990) e Conklin (2001) já apresentavam que apesar das vantagens oferecidas pelas tecnologias da informação, que se traduzem no aumento da capacidade de armazenamento, de recuperação, de manipulação e de comunicação de grande quantidade de dados, muitas organizações públicas parecem estar perdendo suas memórias, trazendo consequências importantes para o seu entorno, como o esquecimento repentino do que se aprendeu, durante um determinado período de gestão, fato este que pode ser, inclusive, consequência da rotatividade dos indivíduos nas organizações (POLLITT, 2000; STRAUHS, 2003; STRAUHS *et al.*, 2012).

Reforça-se a ideia que registrar e reutilizar as informações e os conhecimentos organizacionais pode evitar o retrabalho, sendo uma das ações da Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública, elemento observado por Souto e Pizzol (2019).

Utilizar a Gestão do Conhecimento como estratégia, “pode aumentar, portanto, a capacidade organizacional” e promover a excelência em Administração Pública, “por meio da melhoria de processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras” (BATISTA, 2012, p. 43). Denhart e Catlaw (2017, p. 16) ao refletirem sobre as teorias que regem a Administração Pública observam que “os profissionais da Administração Pública têm que decidir sobre os tipos de conhecimentos de que necessitam, como estes podem ser efetivamente obtidos e como podem ser aplicados”, nesse sentido, a organização pública deve esclarecer e dar sentido às diferentes formas de aquisição de conhecimento.

O grande desafio da Administração pública é, no entanto, tratar de

resultados de políticas de longo prazo, observando as necessidades do cidadão, os resultados imediatos e ainda a administração por desempenho, os processos de tomada de decisões baseados em evidências, para se obter mais transparência e responsabilização (POLLITT, 2000).

De acordo com Silva, Ribeiro e Rodrigues (2004) em muitos casos existe uma carência de mutualidade entre as áreas que divergem na organização para resolver problemas de tomada de decisão. Destaca-se o Projeto de Política Estadual de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais (2012) que reconhece a relevância da MO como elementos que apoiam as ações de Sustentabilidade Organizacional, no entanto, que não leva em consideração uma MO prática, que possa ser replicada.

O papel da Memória Organizacional neste ambiente é o de manter o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos, inclusive estabelecer a gestão de conteúdo que “mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos” (BATISTA, 2012, p. 61).

De acordo com Conklin (2001), no entanto, as principais barreiras para a MO são técnicas e culturais e podem trazer: (i) ênfase para processos e não para resultados; (ii) criar resistência para captura, registro e reutilização do conhecimento; (iii) perda de segurança do trabalho; e (iv) falta de transparência.

Neste contexto, surge a questão que norteia esta pesquisa:

**Quais ações de Memória Organizacional podem contribuir efetivamente com o compartilhamento e o reuso do conhecimento para a Sustentabilidade Organizacional, na Administração Pública?**

Para responder esse questionamento, além dos objetivos definidos para este estudo, pressupõe-se que:

- (p1) as práticas de Gestão do Conhecimento, e em particular a Memória Organizacional, são um processo determinante que pode minimizar falhas na Administração Pública como as elencadas no estudo de Batista (2004), de Lima (2010), de Schlesinger *et al.* (2008) e de Silva (2001).

- (p2) existem procedimentos de Memória Organizacional na estruturação da Administração Pública, esses procedimentos podem ser informais e não definidos ou formais e previamente definidos, os quais facilitam a tomada de decisão (BERNARDINO, 2016; POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012), no entanto nem sempre são explícitos.
- (p3) existem meios de compartilhamento, que podem ser estruturados ou não estruturados, como alguns procedimentos de Memória Organizacional na Administração Pública, as ações empreendidas devem ter foco, assim sendo, no oferecimento de condições propícias para que o conhecimento possa seguir o fluxo de criação e de compartilhamento, considerando dimensões física, tecnológica e cultural do ambiente organizacional, em consonância com uma visão oriental de gestão de conhecimento nos preceitos de Nonaka (1994), Nonaka e Takeuchi (1997) – entre outros – e a visão ocidental em que é necessário haver identificação da natureza do conhecimento como em Polanyi (1958), motivação para compartilhar, oportunidade para compartilhar (STRAUHS *et al.*, 2012). E ainda, esse conhecimento tende a exercer efetividade nas ações de Sustentabilidade Organizacional (BERNARDINO, 2016; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012).
- (p4) o reuso do conhecimento, como procedimento de Memória Organizacional, pode ser utilizado de forma estratégica colaborando com ações de Sustentabilidade Organizacional. Vasconcelos *et al.* (2003) citam que explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros, motiva a construção de uma Memória Organizacional. O ambiente dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados pode, então, colaborar na identificação das ações de MO e em procedimentos de Sustentabilidade Organizacional, considerando o acesso da informação embasada na Lei da Transparência (LC 131/2009) e a utilização de dados abertos.

- (p5) há ações de Sustentabilidade Organizacional que estão presentes na Administração Pública e podem colaborar para os procedimentos de Memória Organizacional. As organizações capazes de reconhecerem as suas estruturas serão aquelas com maior capacidade em desenvolver mecanismos de sustentabilidade e serão também organizações com menor nível de desperdício, pois o envolvimento dos diferentes grupos profissionais permite um maior controle dos problemas e uma antecipação da aplicação de alternativas a esses problemas (MONIZ, 2010).
- (p6) os procedimentos de Memória Organizacional e as ações de Sustentabilidade Organizacional podem possibilitar uma Administração Pública mais eficiente, e os benefícios que a MO pode trazer à Administração Pública são: maior habilidade na execução dos processos; aumento da produtividade a partir do reúso de itens de conhecimento armazenados na MO; recuperação de itens do conhecimento; compartilhamento de experiências e capacidade de identificação de especialistas e dos membros das comunidades de práticas (MORESI *et al.*, 2009).

Os procedimentos de Memória Organizacional e as ações de Sustentabilidade Organizacional podem ser compreendidos como elementos presentes na Administração Pública, observando os pressupostos delimitados neste estudo, bem como no cenário nacional a partir da revisão da literatura sobre o tema. De toda esta abordagem, a tese que se defende nessa pesquisa é que, **o compartilhamento e o reúso do conhecimento com ações e procedimentos de Memória Organizacional, com o intuito de eliminar o retrabalho e tornar a tomada de decisão estratégica, contribuem para a eficiência da Administração Pública e no foco social da Sustentabilidade Organizacional.**

No entanto, para isso, é preciso conhecer o que existe para proposição futura de ações específicas. Assim, partindo dos pressupostos e das delimitações iniciais para esta tese, o trabalho será elaborado buscando responder as questões propostas inicialmente, bem como verificar a confirmação, ou não, dos pressupostos adotados.

## 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder à questão de pesquisa percebe-se a necessidade de elaborar um conjunto de objetivos, divididos entre geral e específicos, capazes de contribuir para a análise adequada dos dados na construção do conhecimento sobre a temática da proposta.

### 1.4.1 Objetivo geral

Desta forma, como objetivo geral estipula-se:

Propor um quadro de ações apoiadoras da Memória Organizacional, para a Administração Pública Regional com vistas à criação de uma matriz de indicadores para Sustentabilidade Organizacional, no seu viés social, a partir da análise dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Sul do Brasil.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral pretende-se empregar objetivos específicos que podem contribuir para a obtenção dos resultados esperados, destacados a seguir:

- Identificar os procedimentos (ações e práticas) que compartilham e reutilizam conhecimento de forma efetiva na Administração Pública regional, que se remetam à Memória Organizacional.
- Levantar as ações de Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública.
- Categorizar os procedimentos (ações e práticas) identificados e levantados relacionados com a Sustentabilidade Organizacional que colaboram com a Administração Pública.
- Estruturar um quadro de ações de Memória Organizacional a partir das teorias encontradas e das ações de Sustentabilidade Organizacional e de procedimentos de Memória Organizacional.

- Validar conceitualmente o quadro proposto com elementos levantados nas identificações, investigações e análises anteriores de outros modelos organizacionais via embasamento teórico e a ISO 30401:2018.

## 1.5 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

A importância dos procedimentos de Memória Organizacional e das ações de Sustentabilidade Organizacional, as quais contribuem para a eficiência da Administração Pública, justificam de forma teórica e prática este estudo. Nas subseções seguintes destacam-se as perspectivas teóricas e práticas levantadas.

### 1.5.1 Justificativas teóricas

“Para Walsh e Ungson (1991), a Memória Organizacional está diretamente relacionada com as informações contidas na trajetória de uma organização, fruto de decisões já tomadas, de construção conjunta, em nível individual e organizacional” (ESTEVÃO; STRAUHS, 2013, p. 39), destacando o processo de aquisição, de retenção e de recuperação da informação e do conhecimento no ambiente organizacional.

Os fatores influenciadores da Memória Organizacional – i) Motivação para Compartilhar (fatores internos envolvendo o poder e a reciprocidade) e (fatores externos envolvendo relacionamento e recompensa); ii) Natureza do Conhecimento (envolvendo o conhecimento tácito, explícito e o valor do conhecimento); e iii) Oportunidade para Compartilhar (canais de aprendizagem intencional e canais de relacionamento), de natureza do conhecimento –, auxiliam em criar motivação e oportunidade para compartilhar e incorporar a cultura da memória no ambiente e influenciar na valorização do conhecimento (IPE, 2003; SATO, 2010).

A Memória Organizacional como uma das práticas da Gestão do Conhecimento, possibilita o entendimento do fluxo de conhecimento (Criação, Registro, Disseminação, Compartilhamento e Reúso) e pode ser usada na Administração Pública facilitando a tomada de decisão, além de favorecer um melhor planejamento da organização, evitando retrabalho, dando direcionamento e

controle para novas estratégias organizacionais (ABECKER *et al.*, 1998; ACKERMAN; HALVERSON, 1998; ALENCASTRO; SILVA; LOPES, 2014; CHOU *et al.*, 2007; CONKLIN, 2001; MORESI *et al.*, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POLLITT, 2000; STEIN, 1995; WALSH; UNGSON, 1991).

Outros exemplos de práticas da Gestão do Conhecimento (GC) que, segundo Castagnara (2017), podem contribuir para a Administração Pública (AP) são: Aprendizagem Organizacional, *Benchmarking*, *Coaching*, Comunicação Institucional, Comunidades de Práticas, Educação Corporativa, Gestão de Competências, Gestão de Relacionamento com os Clientes, Inteligência Competitiva, Lições Apreendidas, Mapeamento de Conhecimento, Melhores Práticas, Memória Organizacional, *Mentoring*, Normalização e Padronização, Portais Corporativos, entre outras.

Logo, gerenciar o conhecimento tornou-se uma responsabilidade para aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual a AP serve, é preciso incentivar inovações que possam levar eficiência, resolutividade e economicidade ao serviço público, com ética, transparência e aderência dos cidadãos (FONTOURA, 2019; WIIG, 1999). Esse cuidado é identificado por Silva, Ribeiro e Rodrigues (2004) que evidenciam a existência de uma falha comum presenciada na Administração Pública, especificamente falta de integração entre as diferentes áreas da organização, que se supõe, possa ser mitigada pela GC e suas práticas.

Identificar as práticas, as ações e os processos organizacionais, pode ser uma forma estratégica para chegar ao objetivo desejado, dando apoio e priorizando o processo de tomada de decisão com responsabilidade, assegurando a capacidade institucional para a coleta de dados, apoiando o desenvolvimento organizacional, considerando o bem-estar social, proporcionando sistematização organizada de informações e atendendo às necessidades do público, que são elementos que devem ser igualmente considerados na busca de direcionamentos para o desenvolvimento sustentável (BATISTA, 2012; FREITAS *et al.*, 2016; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2011; LIMA, 2010; MORESI *et al.*, 2009; MUNCK; SOUZA, 2011; REZENDE, 2012; SCHLESINGER *et al.*, 2008; SILVA; RIBEIRO; RODRIGUES, 2004; TELLES; KARAWEJCZYK; BORGES, 2014; WIIG, 1999).



Ressalta-se a abordagem dos aspectos sociais da Sustentabilidade Organizacional, a existência da dificuldade em reter dados para gerar indicadores de sustentabilidade para tomada de decisão, além disso, quando os dados não são retidos para análise, há dificuldade de compreensão destes por conta da falta de sistematização para gerar-se informações (AZAPAGIC; 2003).

Registrar, Disseminar, Compartilhar e Reutilizar a informação de modo sistematizado tende a corroborar com processos organizacionais distintos, junto com o Agir Organizacional composto pelas ações de exigir, promover, orientar e de retratar, propostas por Munck, Munck e Souza (2011). Essas ações, tornam os métodos e os dados usados acessíveis, deixando explícitos julgamentos, suposições e incertezas, tornando a transparência de informações mais efetiva. Somam-se, ainda, os aspectos ambientais, econômicos e legais, entendidos como formas mais eficientes para manter uma organização saudável e próspera (CALLADO, 2010; CEPTUREANU *et al.*, 2018; GREENWOOD, 2007; JAMALI, 2006; KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017; MUNCK; SOUZA, 2009; SACHS, 1993; SAVITZ; WEBER, 2007; VAN MARREWIJK, WERRE, 2003).

Alencastro, Silva e Lopes (2014, p. 210), neste escopo, apontam para uma lacuna dos estudos científicos especificamente na pesquisa dos impactos, “dos limites e das potencialidades da inserção de critérios de Sustentabilidade Organizacional” na Administração Pública brasileira. Esses autores questionam a identificação de contribuições efetivas das práticas de sustentabilidade nos órgãos públicos.

Adicionalmente, Souto e Pizzol (2019), analisando o tema sustentabilidade em anais eletrônicos em um tradicional congresso brasileiro da área de Gestão do Conhecimento, o Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – KM Brasil, no período de 2002 a 2016, encontraram apenas 18 (dezoito) documentos, que tratam de crescimento sustentável, de desenvolvimento sustentável, de sustentabilidade ambiental, de indicadores de sustentabilidade e de responsabilidade social, atrelados às práticas de GC.

Diante de um total de 605 (seiscentas e cinco) publicações, entre os 25 (vinte e cinco) autores que mais publicaram, apenas 5 (cinco) destes têm pesquisas sobre sustentabilidade, dentre os artigos publicados, e os assuntos abordados sobre sustentabilidade não estão relacionados com o tema da Memória Organizacional. O trabalho de Souto e Pizzol (2019) demonstra, portanto, uma lacuna de pesquisa, ao

considerar que não há trabalhos que relacionam o tema Memória Organizacional com Sustentabilidade Organizacional.

Adicionalmente, foi realizada uma Revisão Sistemática a partir de publicações científicas, com levantamento bibliométrico, em bases de dados nacionais e internacionais e em bases de teses e dissertações nacionais. Observou-se contribuições que ajudam a reforçar esta lacuna ao demonstrar referências a documentos que tratam do compartilhamento e do reúso como procedimentos de Memória Organizacional, com foco na eliminação do retrabalho, na tomada de decisão em estruturas organizacionais públicas, na busca de eficiência dos processos na Administração Pública e o foco social da Sustentabilidade Organizacional, especialmente em Alencastro, Silva e Lopes (2014), no Projeto de Política Estadual de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais (2012) e em Souto e Pizzol (2019).

É possível observar uma representação teórica sintetizada das lacunas, por meio do levantamento bibliométrico, contribuindo com a originalidade do tema, conforme apresenta-se no Quadro 1, que registra algumas das lacunas levantadas e apresentadas neste texto.

**Quadro 1: Lacunas de pesquisa identificadas no referencial teórico**

<b>Autores</b>	<b>Lacunas Identificadas</b>
Lima (2010, p. 52).	Os estudos existentes “são insuficientes ou não buscaram com precisão a realidade da Gestão do Conhecimento para as peculiaridades da Administração Pública”, mas, no entanto, servem como exemplos de iniciativas implantadas em organizações públicas.
Projeto de Política Estadual de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais (2012).	Destaca o fato de o projeto não levar em consideração um modelo de MO prático, que possa ser replicado e contemple as ações de Sustentabilidade Organizacional.
Alencastro, Silva e Lopes (2014).	Pesquisa dos impactos, dos limites e das potencialidades da inserção de critérios de Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública brasileira. Esses autores questionam a identificação de contribuições efetivas das práticas de sustentabilidade nos órgãos públicos.
Souto e Pizzol (2019).	Análise do tema sustentabilidade em anais eletrônicos da área de Gestão do Conhecimento, no Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – KM Brasil, no período de 2002 a 2016, encontraram apenas 18 (dezoito) documentos, que tratam de crescimento sustentável, de desenvolvimento sustentável, de sustentabilidade ambiental, de indicadores de sustentabilidade e de responsabilidade social, atrelados às práticas de GC.

Fonte: Autoria própria (2022).

Justifica-se, dessa maneira, a necessidade de propor um conjunto de ações de Memória Organizacional para a Administração Pública tendo o foco na Sustentabilidade Organizacional com viés social. Esta proposta pode instigar a sistematização e a otimização de processos organizacionais, dando ênfase na eficiência do serviço público prestado, com a possibilidade de influenciar a cultura organizacional focada na Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento.

Aprofundando-se, a Revisão Sistemática foi realizada a partir dos seguintes temas, originados das palavras-chave desta pesquisa: (i) Memória Organizacional; (ii) Práticas de Gestão do Conhecimento; (iii) Administração Pública e (iv) Sustentabilidade Organizacional. A pesquisa foi feita de forma isolada e combinada, a partir dos descritores indicados no Quadro 2.

**Quadro 2: Descritores utilizadas na pesquisa**

<b>Termos definidos</b>	
A =	<i>“Organizational Memory”</i>
B =	<i>“Institutional Memory”</i>
C =	<i>“Organizational Sustainability”</i>
D =	<i>“Knowledge Management Practices”</i>
E =	<i>“Public Administration”</i>

Fonte: Autoria própria (2022).

As bases de dados utilizadas foram: (i) Biblioteca Digital Brasileira de Teses

e Dissertações BDTD; (ii) OasisBR; (iii) Scielo; (iv) ScienceDirect; (v) Scopus e (vi) Web of Science, como base referencial. Os critérios de busca utilizados foram: artigos científicos revisados por pares, no período de 01/01/2011 a 01/11/2021, em língua inglesa e portuguesa, de acordo com a origem da base. Na base de dados Web of Science buscou-se na área de Ciências Sociais e Interdisciplinaridade, na base de dados Scopus e no Portal de Periódicos Capes e Oásis buscou-se em Ciências Sociais.

Observou-se que, quando realizada a busca simples pelos assuntos tratados individualmente, obtém-se números significativos de retorno de pesquisa, conforme registros na Tabela 1, porém quando realizada a busca combinada, associando as palavras-chave, cujos termos são o enfoque desta tese, os retornos são nulos, evidenciando a particularidade da percepção que se requer. Os dados completos das buscas isoladas e combinadas estão detalhados no Capítulo 5 – Metodologia da Pesquisa – deste Relato de Tese.

Exemplificando-se, todavia, quando realizada a combinação das palavras-chave “*Organizational Memory*” AND “*Public Administration*”, na base de dados ScienceDirect, houve um retorno significativo – 54 achados – Tabela 1, cujo foco trata, especificamente, do compartilhamento e do reúso como procedimentos de Memória Organizacional com o intuito de eliminar o retrabalho e tornar a tomada de decisão efetivamente estratégica. Além disso, sobrevieram contribuições para a Administração Pública levando em consideração a Sustentabilidade Organizacional com foco social.

Tabela 1: Principais resultados do Levantamento Bibliométrico

Palavras-chave	Bdtd	Oasis Br	Scielo	Science Direct	Scopus	Web Of Science
<i>“Organizational Memory”</i>	81	144	15	642	1044	630
<i>“Institutional Memory”</i>	99	198	19	618	372	242
<i>“Organizational Sustainability”</i>	38	108	19	1167	635	355
<i>“Knowledge Management Practices”</i>	65	122	19	645	1088	630
<i>“Public Administration”</i>	3377	7451	816	14415	12227	16960
<i>“Organizational Memory”AND “Organizational Sustainability”</i>	0	0	0	21	8	0
<i>“Institutional Memory”AND “Organizational Sustainability”</i>	0	0	0	4	7	0
<i>“Organizational Memory”AND “Knowledge Management Practices”</i>	1	0	0	62	9	5
<i>“Institutional Memory”AND “Knowledge Management Practices”</i>	0	0	0	5	3	3
<i>“Organizational Memory”AND “Public Administration”</i>	0	0	0	54	5	3
<i>“Institutional Memory”AND “Public Administration”</i>	0	0	0	59	7	3
<i>“Organizational Sustainability” AND “Knowledge Management Practices”</i>	1	1	0	12	0	0
<i>“Organizational Sustainability” AND “Public Administration”</i>	1	1	1	76	5	4
<i>“Knowledge Management Practices” AND “Public Administration”</i>	0	3	0	31	3	3

Fonte: Autoria própria (2022).

Verificou-se, de forma geral, que no período selecionado, nas combinações escolhidas, o tema Memória Organizacional na Administração Pública, com viés na Sustentabilidade Organizacional e foco em aspectos sociais, foi pouco explorado no cenário nacional, indicando uma lacuna de estudos e pesquisas no tema Memória Organizacional na Administração Pública, conforme já explorado.

Tendo realizado este levantamento de dados, apresentam-se na sequência os elementos práticos que justificam esta pesquisa, dentro do âmbito do Programa de Pós-graduação em Tecnologia e Sociedade, da Linha de Pesquisa Tecnologia e Desenvolvimento, do Grupo de Pesquisa e dos trabalhos desenvolvidos pela Orientação.

### 1.5.2 Justificativas práticas

O desenvolvimento de um conjunto de ações de MO para a Administração Pública, relevando aspectos sociais, pode beneficiar a gestão de processos

organizacionais de forma mais eficiente, possibilitando qualidade no serviço público prestado à sociedade (BATISTA, 2012; MORESI *et al.*, 2009; SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Neste aspecto, Abecker *et al.* (1998) apontam requisitos cruciais para uma MO bem-sucedida, sendo eles: i) reunir e organizar de forma sistêmica a informação de várias fontes; ii) minimizar o tempo de aquisição de conhecimento; iii) explorar o *feedback* do usuário; iv) integrar os diferentes setores da organização e v) apresentar a informação relevante. Estes aspectos beneficiam pessoas, organizações e instituições de forma sistêmica e interdisciplinar.

Para a Administração Pública, a contribuição da tomada de decisão, de forma estratégica utilizando o registro de informações de uma Memória Organizacional disponível, pode auxiliar em tornar rotina o acesso das informações disponibilizadas pelos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados, que está assegurado pela Lei de Transparência (LC 131/2009) e Lei nº 12.527 de Acesso à Informação, facilitando a condução dos dados e informações necessárias para a realização da pesquisa.

Destaca-se que o estudo dos procedimentos de Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento em conjunto com as ações de Sustentabilidade Organizacional em um ambiente de Administração Pública, pode vir a estimular novas possibilidades de mudanças na sociedade, sendo esta uma das aspirações do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade – PPGTE (2021, *online*) que propugna claramente que “o propósito deste Programa é pesquisar as transformações que estas mudanças provocam nas atividades realizadas pela sociedade no âmbito material e cultural”.

Destarte, trazer luz ao Agir Organizacional, discutido em Munck, Munck e Souza (2011), é uma forma de estudar um território compreendido pela Administração Pública, especialmente, na Região Sul do país. Destaca-se a Administração Pública, por esta ser um espaço único em sua forma de organização e utilização de recursos, com predominância de determinadas ideias, valores e crenças (ALBAGLI, 2004). Nesta perspectiva, considerando o acesso de informações para compartilhamento e reúso de forma eficaz, em um contexto de Gestão da Informação e do Conhecimento estruturado, manifestam-se inúmeras possibilidades em elaborar estratégias com base em modelos de Práticas de Gestão do Conhecimento como o exemplo da MO, e ainda considerando a possibilidade de

ser realizado em diferentes regiões ou estados brasileiros a partir da análise dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados.

Para o Grupo de Pesquisa Conhecimento e Sustentabilidade Organizacional, abordam-se discussões relacionadas à criação, ao uso e reuso do conhecimento organizacional e aos impactos socioambientais, urbanos, rurais, culturais e econômicos destes na Sociedade.

Neste contexto o estudo analisará documentos de regiões distintas (os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) que podem demonstrar processos estratégicos organizacionais particulares, que afetam conhecimentos estratégicos em relação a ambientes físicos, geográficos, econômicos, sociais, políticos distintos. Manter o registro dos documentos das ações executadas em cada região é um aspecto relevante para a territorialidade, pois pode envolver interesses regionais; esse campo que se projeta no espaço físico, pode ser objeto de análise em perspectivas distintas que extrapolam a abordagem geográfica como, por exemplo, as perspectivas antropológica, cultural, social, econômica, política e jurídica, podendo, portanto, o território ser percebido segundo abordagens específicas (ALBAGLI, 2004). Além desses aspectos, a territorialidade pode trazer outros elementos subjetivos, que podem ser encontrados na análise deste trabalho.

Considerando os trabalhos da Orientação, estes apresentam-se nas áreas de criação, de compartilhamento e de reuso da informação e do conhecimento possibilitando o aprofundamento de análises teórico-empíricas em modelos de Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento, tendo potencial para servir como estratégia no planejamento da Administração Pública de forma sustentável (BATISTA, 2012; MORESI *et al.*, 2009; ALENCASTRO; SILVA; LOPES, 2013).

Exposta a relevância teórico-prática desta pesquisa apresenta-se, sequencialmente, a forma metodológica de abordagem dos constructos.

## 1.6 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

Entende-se a abordagem metodológica como a explanação da episteme de pesquisa, a definição de estratégias e de instrumentos para a sua execução. A episteme refere-se à base do conhecimento – sua natureza e formas, o como pode

ser adquirido este conhecimento e o como pode ser compartilhado com outros seres humanos (MOREIRA; CALEFFE, 2008).

Ainda, de acordo com Saccol (2009) a ontologia delimita o problema de pesquisa e demonstra como o investigador percebe os fatos sociais e físicos atrelados àquele; esta abordagem pode ser realista, idealista ou ainda aquela que preza pela interação sujeito-objeto.

Para esta Tese o estudo decorre de acordo com uma perspectiva interpretativista, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, uma perspectiva pragmática, que é vista por apresentar uma perspectiva global e, tanto quanto possível, completa e coerente, do objetivo do estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002), revelando sua interação com o objeto de pesquisa.

Para Moreira e Caleffe (2008) o paradigma interpretativista, condutor desta pesquisa, refere-se ao interesse central do significado humano da vida social e a sua elucidação e exposição pelo pesquisador. Pontua-se que o significado humano por trás desta pesquisa, está relacionado à possibilidade de que, a partir de um conjunto de ações de MO na Administração Pública, haverá uma possibilidade de contribuir com uma gestão de processos mais eficiente para a sociedade, com respostas mais rápidas a problemas discutidos e transparência das ações tomadas pelo poder público.

Ainda sobre pesquisadores interpretativistas, estes acreditam que, por meio do questionamento e da observação, podem transformar a situação que estão estudando e se reconhecem como variáveis potenciais na investigação (MOREIRA; CALEFFE, 2008). Percebe-se que a utilização da pesquisa interpretativista para esta Tese, possibilitará questionamentos em meio ao desenvolvimento do trabalho que possam vir a ser contribuições no conjunto de ações de Memória Organizacional.

Esta será uma pesquisa de natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos, de método misto, sobretudo com procedimentos de Pesquisa Bibliográfica e Documental decorrentes do acesso aos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A interpretação dos dados se dará por meio das técnicas de Análise de Conteúdo sustentadas pela teoria de Bardin (2011) identificando elementos recorrentes nos materiais analisados, ação entendida como coocorrências. Conforme Whittaker (1989) a análise temática de palavras coocorrentes se válida



em quatro argumentos: (i) autores científicos escolhem cuidadosamente a terminologia científica a ser usada; (ii) a recorrência de um termo em um mesmo artigo revela pertinência, portanto, não trivialidade; (iii) a utilização repetida em diferentes textos de diferentes autores de um mesmo termo representa significância do conteúdo para a temática em questão e (iv) palavras-chave validadas podem ser indicadores confiáveis da representatividade de um conceito científico.

Para a coleta e a análise dos dados foi utilizado o Software NVIVO12 o qual permitiu refinar a pesquisa com elementos quantitativos, com posterior análise qualitativa do pesquisador com base no referencial teórico abordado.

A coleta de dados ocorreu em momentos distintos: na revisão de literatura, na Pesquisa Bibliográfica, na análise de conteúdo bibliográfico dos últimos 10 (dez) anos, devido o tema Memória Organizacional ser pouco explorado nos últimos 5 anos. Analisou-se também dados dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas dos Estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul publicados nos anos de 2019 e 2020.

As macroetapas desta pesquisa foram realizadas em três fases: (i) o planejamento, (ii) o desenvolvimento e (iii) a apresentação dos resultados, conforme descrito por Gil (2010) e representadas na Figura 2.

As macroetapas da pesquisa foram: i) planejamento da pesquisa, que é a etapa anterior à execução da pesquisa propriamente dita, em que se elabora o projeto; ii) o desenvolvimento do estudo, que consistiu nas etapas da Pesquisa Bibliográfica, da análise sistemática, da busca dos dados, da identificação dos recursos *online* e da análise comparativa de conteúdo e a etapa final; iii) a descrição dos resultados que culminou na sugestão de um quadro de ações de Memória Organizacional.

**Figura 2: Planejamento de Pesquisa – macroetapas de pesquisa.**



Fonte: Autoria própria (2022), fundamentado em Gil (2010).

Os desdobramentos de cada uma destas etapas serão tratados no Capítulo 5. Os embasamentos teóricos, para cada uma das etapas de pesquisa, com suas principais abordagens são apresentados sequencialmente.

## 1.7 EMBASAMENTO TEÓRICO

A Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento, alicerçada na visão de Conklin (2001), tem o conhecimento como um dos principais ativos da organização, que envolve procedimentos como a captura, o compartilhamento e o reuso da informação, tais processos são gerados pelos profissionais envolvidos na estrutura organizacional. Então, o alinhamento dos procedimentos de Memória Organizacional considerados nesta pesquisa – Coletar, Registrar, Disseminar, Compartilhar e Reutilizar a informação e o conhecimento –, se apoiam, especialmente, nos estudos de Abecker *et al.* (1998), Alencastro, Silva e Lopes (2014), Conklin (2001), Moresi *et al.* (2009), Pollitt (2000), que abordam a temática e suas ramificações.

As ações de Sustentabilidade Organizacional com enfoque social terão os seguintes autores como referência: Alencastro, Silva e Lopes (2014), Munck, Munck e Souza (2011) e Kuzma, Doliveira e Silva (2017, p. 431), os quais descrevem a tomada de decisão como a capacidade de as “organizações alavancarem seu capital econômico, social e ambiental a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável em seu domínio político”, contribuindo com a Administração Pública.

Em relação ao ambiente da Administração Pública e suas particularidades, para a Gestão do Conhecimento e para a tomada de decisão, utilizar-se-á pesquisa dos autores Batista (2004, 2005, 2012), Rezende (2012), Schlesinger *et al.* (2008), entre outros que abordam a complexidade da Administração Pública e da Gestão do Conhecimento.

A metodologia, predominantemente mista, utiliza-se de estudos e procedimentos embasados em autores como Bardin (2011), Creswell e Clark (2013), Gil (2010), Marconi e Lakatos (2012), Moher *et al.* (2015) e Sampieri, Collado e Lucio (2006) descritos e detalhados no Capítulo 5 Metodologia de Pesquisa.

## 1.8 ESTRUTURA DA TESE

Este trabalho está dividido em sete capítulos, contando a Introdução, em que são apresentadas as delimitações gerais da pesquisa e os direcionamentos a serem seguidos no percurso metodológico.

No Capítulo 2 será abordada a Memória Organizacional como Prática de Gestão do Conhecimento, o compartilhamento como base para a gestão dos conhecimentos organizacionais, alguns dos modelos de compartilhamento e de práticas de Gestão do Conhecimento considerando sobretudo, Compartilhamento e Reúso.

No Capítulo 3 serão realizadas as discussões sobre Sustentabilidade Organizacional, conceitos de Sustentabilidade Organizacional, Sustentabilidade Organizacional Social, Sustentabilidade na Administração Pública, indicadores de sustentabilidade, e documentos que podem conter estes indicadores como os Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas da União como forma de Memória.

No Capítulo 4 será abordado o Alinhamento Conceitual e de Pesquisa, que expõe o ambiente e os princípios da Administração Pública e sua relação com a

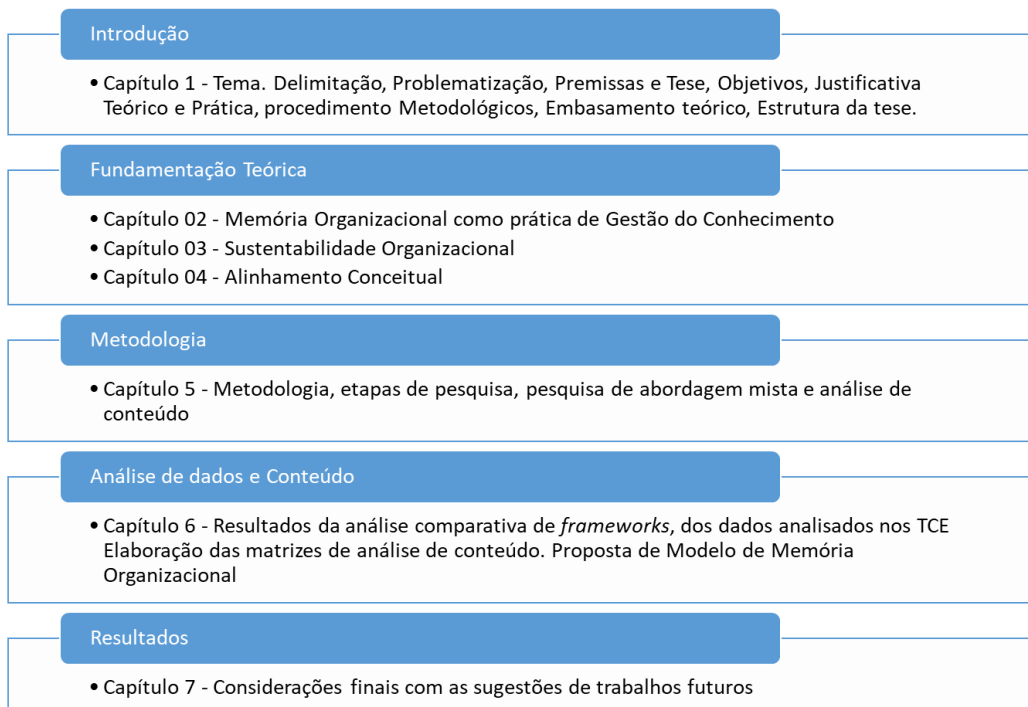
Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento, ações de Gestão do Conhecimento que colaboram com a Sustentabilidade Organizacional.

No Capítulo 5 será apresentada a metodologia utilizada e as delimitações iniciais do tema até os instrumentos de coleta e métodos de análise dos dados.

O Capítulo 6 trará a análise e os resultados de pesquisa – apresentação e discussão dos dados coletados.

E no Capítulo 7 são apresentadas as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros. Seguem-se as Referências, com os autores e trabalhos aqui utilizados, os Apêndices com os materiais complementares da análise dos dados, o Anexo 1 e o Índice Onomástico. A Figura 3 apresenta a proposta de estrutura desta Tese.

**Figura 3: Estrutura da tese**



**Fonte: Autoria própria (2022).**

A seguir o Capítulo 2 tratará da Memória Organizacional como prática da Gestão do Conhecimento, abordando o compartilhamento como base para gestão de conhecimentos organizacionais e os modelos de compartilhamento.

## **2 A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO PRÁTICA DA GESTÃO DE CONHECIMENTOS**

Neste Capítulo, considerando a MO como um elemento determinante para a tomada de decisão estratégica e para o aprimoramento dos processos no ambiente da Administração Pública, no campo da Gestão do Conhecimento, são abordados os temas do compartilhamento do conhecimento como base para a gestão de conhecimentos organizacionais. Destacam-se, também, as principais práticas da Gestão do Conhecimento para compartilhamento e reuso de conhecimento, a ISO 30401:2018, normativa para a GC, e a Memória Organizacional como prática de GC, descrevendo a motivação para sua construção, os obstáculos decorrentes, seus modelos e processos e, ao final, constrói-se uma cronologia do conceito de Memória Organizacional.

### **2.1 O COMPARTILHAMENTO COMO BASE PARA A GESTÃO DE CONHECIMENTOS ORGANIZACIONAIS**

No cenário da Administração Pública, a “Gestão do Conhecimento deve estar atrelada às finalidades administrativas e ao modelo de gestão disponível, com foco na melhoria de desempenho da função pública” (COELHO, 2004, p. 111), sendo esta, a ênfase neste estudo.

A Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo tratada como método de aproveitamento de recursos existentes na organização, proporcionando a seus integrantes o (re)emprego de melhores práticas e a otimização de processos (SVEIBY, 1998). A Gestão do Conhecimento, busca estimular os profissionais a realizarem um trabalho eficaz 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; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 21), utilizando metodologias, modelos e procedimentos específicos.

A Gestão do Conhecimento, na visão de Batista (2005, p. 84), no entanto:

é mais que a agregação de projetos, de metodologias e de ferramentas: significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso, reúso e compartilhamento eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e *expertises*; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação, e, principalmente, foco nas necessidades dos cidadãos.

Salienta-se, de acordo com Lima (2011), que as informações disponíveis ou acessíveis na organização servem de base para as decisões, é importante então saber que tipo de informação é relevante, quais recursos são necessários para se executar uma tarefa ou obter determinados dados, quais os caminhos menos trabalhosos para a organização, quais os recursos tecnológicos e humanos disponíveis, além de outros fatores.

A organização deve facilitar essas ações, especialmente o compartilhamento aludido, “desenvolvendo políticas interativas, criando comunidades de prática, promovendo *workshops* para identificar o conhecimento disperso” (MIRANDA; MORESI, 2010, p. 415). Também, buscar registros sistematizados dos dados e das informações que tendem a facilitar o partilhamento, por proporcionar uma fácil busca por interesses comuns (MCDERMOTT, 1999). O investimento, infere-se, é mais em práticas do que em um conceito único de Gestão do Conhecimento.

Nesse escopo, as “pessoas compartilham se souberem que o seu conhecimento será realmente útil e se estabelecerem uma relação de confiança” com seus superiores imediatos e colegas, deste prisma, o comprometimento da organização e o ambiente adequado de “comunicação são fundamentais para que o compartilhamento aconteça” (MIRANDA; MORESI, 2010, p. 415).

Strauhs (2003) descreve que as iniciativas para formalizar o compartilhamento do conhecimento devem ser estabelecidas com a preocupação de não prejudicar as trocas informais, pois estas são sempre benéficas, e assim criar um ambiente propício adaptado às necessidades organizacionais e culturais torna-se indispensável. Destarte, é importante criar, portanto, as bases, o ambiente, para que o compartilhamento aconteça. E, para tanto, são necessárias práticas e ações para essa criação.

As Práticas de Gestão do Conhecimento, a serem tratadas sequencialmente, auxiliam as organizações a coletar, a compartilhar, a codificar e a disseminar o conhecimento (GNECCO JUNIOR *et al.*, 2012). O alcance e o êxito na utilização do conhecimento organizacional dependem da interação entre pessoas e tecnologias,

promovendo uma cultura de aprendizagem e cooperação para criação de conhecimento (SERVIN, 2005). Essas Práticas de Gestão do Conhecimento contribuem “no sentido de capacitar as organizações a atingir resultados por meio de ações que favoreçam a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização do conhecimento” (BANDEIRA; SARTORI; MENEGASS, 2021, p. 420).

Loon (2019) aborda que os padrões de gestão podem ser classificados em termos técnicos *versus* não técnico e processo *versus* resultado, o padrão de requisitos de GC é um padrão não técnico no que se refere à prática de gestão, e já existe uma norma que especifica, sistematiza e formaliza a Gestão do Conhecimento para ajudar a garantir que qualquer resultado pré-especificado se materialize.

A International Organization for Standardization – ISO 30401:2018 – é uma proposta para padronizar os sistemas de Gestão do Conhecimento e servir como base para certificação organizacional na área (PAWLOWSKY; PFLUGFELDER; WAGNER, 2021). O padrão ISO de Gestão do Conhecimento é destinado especificamente para que organizações e profissionais consigam estabelecer, desenvolver, aprimorar e/ou validar seus sistemas, processos e práticas de GC (LOON, 2019).

Desta abordagem, nas próximas Subseções caracterizar-se-á a ISO 30401:2018, as práticas de GC e destas a Memória Organizacional resgatando-se os seus conceitos, funções e modelos.

### 2.1.1 ISO 30401:2018 como normativa para a Gestão do Conhecimento

A International Organization for Standardization – ISO (2020), na década de 90, com a família de normas ISO 9001 iniciou a certificação de sistemas de gestão organizacional estratégicos, com vistas à qualidade; no entanto, foi apenas em 2015 que tal norma se remeteu ao conhecimento organizacional, incorporando-o na sua Seção 7 – Apoio, com o entendimento de ser este o conhecimento necessário para a consecução dos seus objetivos (CARVALHO; FERNEDA; STREIT, 2019; INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO: 30401:2018, 2020).

Em 2018 a ISO lançou uma norma específica para Gestão do Conhecimento – ISO 30401:2018 – que tem por finalidade apoiar as organizações para permitir a criação de valor com o uso do Conhecimento, definindo normas voltadas à orientação e à otimização dos processos organizacionais, com base em auditorias, em avaliações e no reconhecimento da importância da estruturação de Sistemas de Gestão do Conhecimento – SGC (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO, 2022, *online*, tradução nossa).

A utilização da ISO 30401:2018 (2022, *online*, tradução nossa) pode ser um diferencial estratégico, estabelecendo alguns princípios norteadores sobre:

- a) Natureza do conhecimento: o conhecimento é intangível e complexo; sendo criado por pessoas;
- b) Valor: o conhecimento é uma fonte importante de valor para as organizações atingirem seus objetivos;
- c) Foco: a gestão do conhecimento atende aos objetivos, estratégias e necessidades organizacionais;
- d) Adaptação: não existe uma solução de gerenciamento de conhecimento que se adapte a todas as organizações em todos os contextos;
- e) Compreensão compartilhada: as pessoas criam seu próprio conhecimento a partir de sua própria compreensão da contribuição que recebem;
- f) Ambiente: o conhecimento não é gerenciado diretamente, ou seja, a gestão do conhecimento se concentra no gerenciamento do ambiente de trabalho, alimentando assim o ciclo de vida do conhecimento na organização.
- g) Cultura: a cultura é crítica para a eficácia da gestão do conhecimento.
- h) Iteratividade: a gestão do conhecimento deve ser faseada, incorporando ciclos de aprendizado e *feedback*.

A ISO 30401:2018 determina alguns requisitos e propõe uma estrutura para padronização da Gestão do Conhecimento, sendo ela focada no Contexto da Organização, na Liderança, no Planejamento, no Apoio, na Operação, na Avaliação de Desempenho e na Melhoria dos processos organizacionais. Carvalho, Ferneda e Streit (2020, p. 24-26) contextualizam os Requisitos da Gestão do Conhecimento abordados nas Seções da norma ISO 30401:2018:

- **(Seção 4) Contexto da organização** – esta seção aborda a compreensão sobre o contexto em que a organização está inserida, principalmente em relação: (i) aos resultados que se quer alcançar com o SGC para suporte da estratégia e dos objetivos organizacionais, (ii) às necessidades e expectativas dos stakeholders, (iii) ao escopo e à aplicabilidade do SGC, (iv) ao aprimoramento contínuo do SGC, (v) à



gestão do ciclo de vida do conhecimento organizacional, (vi) às atividades de suporte relacionadas aos diferentes tipos de transformação de conhecimento; (vii) aos habilitadores que promovem um SGC efetivo; e (viii) à cultura organizacional, considerado ativo fundamental para a aplicação sustentada do SGC dentro da organização.

- **(Seção 5) Liderança** – reforça-se, nesta seção a necessidade da alta gerência: (i) demonstrar liderança e comprometimento em relação ao SGC, (ii) estabelecer uma política de conhecimento para a organização e (iii) garantir a atribuição e difusão na organização das responsabilidades e autoridades do pessoal envolvido com o SGC.
- **(Seção 6) Planejamento** – na Seção 6, a norma destaca que o planejamento para o SGC deve considerar: (i) ações para endereçar riscos e oportunidades que garantam os resultados esperados pelo SGC, bem como previnam efeitos indesejados e alcancem melhoria contínua; e (ii) o estabelecimento de objetivos de conhecimento em níveis hierárquicos e funções relevantes.
- **(Seção 7) Apoio** – nesta seção, com relação ao SGC, a norma indica que a organização deve estabelecer: (i) recursos de cunho financeiro, pessoal, tecnológico, para atingir seus objetivos; (ii) a competência das pessoas que estão envolvidas com o SGC (trabalhadores que usam ou se envolvem com o SGC, que possuem funções de responsabilidade perante o SGC ou pela concepção, entrega, melhoria contínua do SGC e mudança na cultura), a garantia da competência com base na educação, treinamento ou experiência devidamente documentada, estabelecer medidas para aquisição de competências necessárias, avaliar a eficácia das ações empreendidas e reter informações documentadas como evidência de competência; (iii) mecanismos para que as pessoas estejam cientes da política de conhecimento, da sua contribuição para o SGC e das consequências caso não estejam conformes com os requisitos do sistema; (iv) comunicação interna e externa relevante em todas as etapas do SGC, com a definição sobre o que comunicar, quando, com quem e como se comunicar; (v) a necessidade de informações documentadas requeridas por padrões internacionais e consideradas necessárias para a eficácia do SGC, considerando que a quantidade de documentos pode

variar dependendo do tamanho da organização, assegurando processos apropriados de criação e de atualização de documentos e controles para o acesso, proteção contra perda de confiabilidade e integridade, uso impróprio e demais ameaças internas e externas.

- **(Seção 8) Operação** – reitera-se aqui a necessidade de a organização planejar, implementar e controlar os processos que deverão atender aos requisitos e implementar as ações planejadas, pelo estabelecimento de critérios e pelo controle dos processos, sejam eles internos ou terceirizados.
- **(Seção 9) Avaliação de Desempenho** – é preciso que a organização: (i) determine como, quando e o que precisa ser monitorado e medido, sobretudo para garantir a conformidade com os requisitos da norma e evidenciar o valor agregado com os resultados alcançados; (ii) realize, planeje, estabeleça, implemente e mantenha um programa de auditoria interna que forneça informações sobre a conformidade do SGC com os requisitos da própria organização e da norma; e (iii) revise periodicamente o SGC, de forma a garantir sua contínua adequação e eficácia.
- **(Seção 10) Melhoria** – esta Seção diz respeito: (i) à não-conformidade, de medidas corretivas e de controle para a sua correção e aprendizado; (ii) à avaliação da necessidade de ações para eliminar as causas, para evitar que ocorra novamente; (iii) à evolução contínua do SGC, de forma sustentada e adequada, para garantir sua efetividade; (iv) ao planejamento, implementação e controle do aprimoramento contínuo, para assegurar os benefícios das soluções do SGC e de necessidades existentes ou em desenvolvimento

Santos *et al.* (2020) destacam a Seção 4 Contexto da Organização, mais especificamente o requisito 4.4 da ISO 30401:2018, que trata especificamente do funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento, recomendando a aplicação da norma nas organizações, e citam exemplos de ferramentas e práticas aplicáveis ao Requisito 4.4 da ISO 30401:2018, sendo essas distribuídas da seguinte forma:

- Requisito 4.4.1 Sistema de Gestão do Conhecimento (Geral) – com inclusão de rotinas para a Gestão do Conhecimento nos procedimentos existentes em cada processo, ou criação de procedimentos (SANTOS *et al.*, 2020, p. 119)
- Requisito 4.4.2 Desenvolvimento do Conhecimento a) Adquirindo novos conhecimentos – com Inovação; Pesquisa; Aprendizado de lições; Aquisição de conhecimento; Coleta de *feedback*; Adaptação do conhecimento existente para novas aplicações. b) Aplicando o conhecimento atual – com Transferência, consolidação, compartilhamento, codificação, reutilização do conhecimento; Resolução criativa de problemas. c) Mantendo o conhecimento atual – com implantação de procedimentos e instruções de trabalho; Conhecimento especializado para combater a rotatividade; *Backup* de informações; Planos de sucessão. d) Restringindo o uso do conhecimento desatualizado ou inválido – com exclusão de conhecimento; Curadoria; Arquivamento; Atualização de conhecimento; Reciclagem de acordo com as mudanças de conhecimento (SANTOS *et al.*, 2020, p. 120).
- Requisito 4.4.3 Transferência e Transformação do Conhecimento a) Interação humana, b) Representação, c) Combinação e d) Internalização e instruções – com previsão de periodicidade, responsabilidades e descrição de como elas ocorrem no sistema de gestão da organização por meio de manuais, procedimentos ou instruções. (SANTOS *et al.*, 2020, p. 120). Requisito 4.4.4 Ativadores do Conhecimento – com existência de um “gestor do conhecimento”; Facilitadores de comunidade de prática; Envolvimento com a gestão do conhecimento como parte da entrevista e avaliação de desempenho anual do funcionário, Descoberta e detecção de conhecimento; Lições aprendidas com falhas e sucesso, Previsão de periodicidade, responsabilidades e descrição de como elas ocorrem no sistema de gestão da organização por meio de manuais, procedimentos ou instruções, Estratégia de gerenciamento de conhecimento; Políticas da organização; Acordo de nível de serviço; Código de conduta, Admitir e explicar que um erro é recompensado ao invés de ser punido. (SANTOS *et al.*, 2020, p. 120-121).

A Norma ISO 30401:2018 busca favorecer o alcance de resultados pretendidos e padronizar sistemas de Gestão do Conhecimento fornecendo fundamentos para auditorias, validações e avaliações; na próxima Seção serão abordadas práticas de GC para o Compartilhamento e o Reúso de Conhecimento que podem ser padronizadas e normatizadas pelas organizações.

### 2.1.2 Práticas de GC para Compartilhamento e Reúso de Conhecimento

Na GC deve haver uma coordenação sistêmica entre processos, funções e categorias, e que todos façam parte de um mesmo processo, sendo que os processos organizacionais interligados geram resultados para o alcance dos objetivos organizacionais (SCHLESINGER *et al.*, 2008). Por meio da GC torna-se

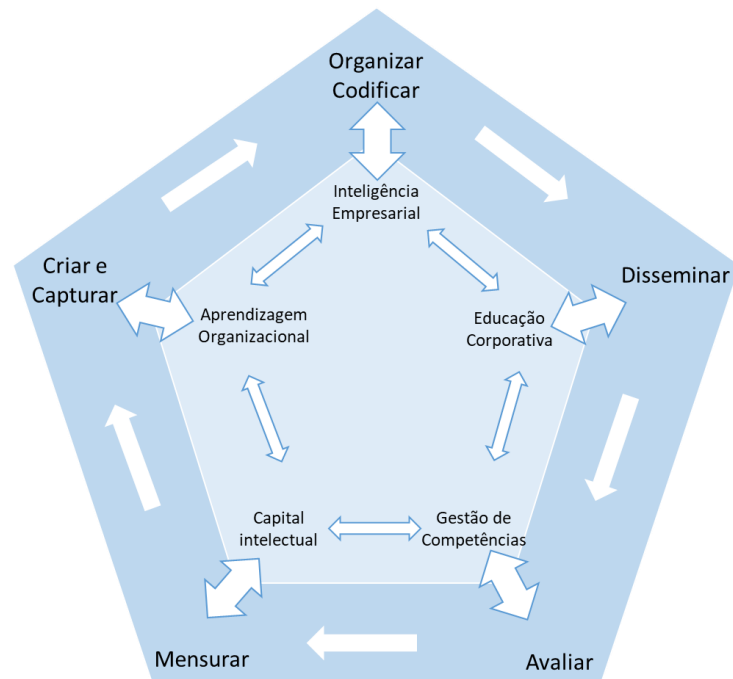
possível esse compartilhamento interligado de saberes, favorecendo a inovação e a construção de uma Memória viva (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021).

Em relação ao compartilhamento e ao reúso do conhecimento, é necessário desenvolver o potencial organizacional, para que as futuras ações, a partir da experiência passada (base do conhecimento), contribuam com o modelo de criação de Gestão do Conhecimento, e o passo seguinte seja determinar as práticas a serem utilizadas, que permeiam entre uma ou mais funções no processo de criação do conhecimento organizacional (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

De acordo com Schlesinger *et al.* (2008) a compreensão das práticas voltadas à criação do conhecimento passa, obrigatoriamente, pela coordenação sistêmica de todas elas, sendo partes de um mesmo processo. Um processo organizacional que consiste em um grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados definidos em apoio aos objetivos dessa organização (SCHLESINGER *et al.*, 2008; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021).

Nesse processo organizacional sistêmico deve haver práticas de GC que desempenhem diferentes funções, entre elas: identificação; captura; seleção e validação, organização e armazenagem; compartilhamento; criação, aplicação e disseminação do conhecimento (SCHLESINGER *et al.*, 2008). Essas funções e processos de GC, que se coadunam, sobretudo, com ações pertinentes à Memória Organizacional, foco maior deste estudo, estão representados na Figura 4.

**Figura 4: Processos, Funções e Categorias de Gestão do Conhecimento**



Fonte: Adaptado de Schlesinger *et al.* (2008).

Laurindo (2013) descreve as principais práticas de Gestão do Conhecimento na indústria, as mais evidentes são: Centros de Inovação, *Benchmarking*, Gestão de marcas e patentes, Mapeamento de processos, Memória Organizacional, *Balance Scorecard*, *Coaching*, Mídias Sociais, Melhores Práticas, Lições aprendidas e Portais Corporativos – o quadro completo das práticas encontra-se no Anexo 1.

Nadal *et al.* (2021) igualmente explicitam as práticas de Gestão do Conhecimento em micro e pequenas empresas, que são mais evidenciadas em organizações inseridas na sociedade: treinamento, capacitação e qualificação; redes de empresas, de negócios ou de relacionamentos; *softwares* para controle de informações, registros e Memória Organizacional; ambiente colaborativo; espaços de aprendizagem (formal e informal), fóruns de discussão; e monitoramento do mercado.

Na seara específica da Administração Pública, estudos realizados pelo Instituto de Pesquisa Aplicada – IPEA – descritos por Batista (2004), Batista (2012), e Batista e Quandt (2015), sobre a Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, listam conjuntos de “práticas desenvolvidas a partir de exemplos observados em organizações ao redor do mundo” (BANDEIRA; SARTORI; MENEGASSI, 2021, p. 405) abrangendo técnicas, processos e ferramentas. As

práticas de Gestão do Conhecimento são aplicadas, portanto, mesmo que algumas com maior intensidade do que outras, nota-se com isso que as práticas de gestão do conhecimento são úteis para todos os tipos de indústrias e micro e pequenas organizações, sendo estas reconhecidas e utilizadas para a gestão organizacional (LAURINDO, 2013; NADAL *et al.*, 2021).

De acordo com Batista e Quandt (2015), os tipos de práticas que predominam nas organizações estão relacionadas principalmente à gestão de pessoas – fóruns e listas de discussão, educação corporativa, espaços colaborativos virtuais e compartilhamento de vídeos –, além de práticas relacionadas à tecnologia, como: portais/ intranets/extranets; ferramentas de busca avançada; serviços *online* de redes sociais; *voice and voice-over-Internet protocol (Voip)*; sistema de *workflow*; gestão eletrônica de documentos (GED); e práticas relacionadas a processos como: mapeamento do conhecimento; banco de competências individuais; construção de *clusters* e bases de conhecimento; Memória Organizacional/lições aprendidas.

“As práticas vinculadas principalmente à tecnologia tendem a ser mais adotadas entre as organizações, enquanto as práticas ligadas a processos tendem a apresentar um nível mais baixo de implantação” (BATISTA; QUANDT, 2015, p. 113).

Além disso, existe a possibilidade de contribuição, para esfera política. Essas práticas podem servir como base para criação de políticas públicas voltadas para diferentes organizações no âmbito da gestão do conhecimento (NADAL *et al.*, 2021).

As principais práticas de GC fundamentadas em Batista e Quandt (2015), Laurindo (2013) e Nadal *et al.* (2021) adaptadas com foco no Compartilhamento e no Reúso organizacional estão representadas no Quadro 3, as demais práticas de GC estão no Apêndice G.

**Quadro 3: Práticas de Gestão do Conhecimento com foco no Compartilhamento e Reúso organizacional**

PRÁTICAS DE GC	DESCRIÇÃO	FOCO	PRINCIPAIS AUTORES
Memória Organizacional	Ato de gerenciar, armazenar e recuperar o conhecimento organizacional. Instrumento de retenção do conhecimento da organização, contribuindo assim para o aprendizado por meio de experiências passadas dando sustentação aos processos decisórios futuros.	Compartilhamento e Reúso.	(BATISTA, QUANDT, 2015 (CONKLIN, 1997); (MENEZES, 2006); STEIN, 1995); (SCHWEITZER, 2020)
Fóruns e Encontros para Discussões	Espaços para compartilhamento de informações e discussões homogêneas de ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	Compartilhamento e Reúso.	(BATISTA, QUANDT, 2015); (RAUPP, BEUREN, 2007); (LAURINDO; TEIXEIRA, 2013); (NADAL <i>et al.</i> , 2021)
Portais de Conhecimento Corporativo ou Ambiente Colaborativo.	Ponto de acesso das organizações aos seus colaboradores, parceiros e clientes. Ambiente em que todas as informações necessárias aos processos estão disponíveis numa aplicação que integra todas as outras disponíveis na organização. Agrega as informações internas e externas da organização, otimizando os recursos, estabelecendo padrões e metodologias unificados, minimizando custos	Compartilhamento e Reúso.	(BATISTA, QUANDT, 2015); (TERRA, 2005); (WERNE; WERNE, 2020); (NADAL <i>et al.</i> , 2021)
Mídias Sociais	“Grandes contribuintes da promoção da inovação aberta nas organizações, de modo que, os <i>stakeholders</i> são integrados no processo. Por meio das mídias sociais, é possível observar opiniões, discussões e interesses das comunidades, receber ideias de diversos usuários ao redor do mundo, colaborar e discutir com pessoas e organizações a respeito dos produtos e serviços e por fim entender as tendências de mercado.”	Compartilhamento.	(TERRA, 2005; SAMPAIO <i>et al.</i> , 2021); LAURINDO, 2013, p. 99)

Fonte: Adaptado e fundamentado em Batista e Quandt (2015), Laurindo (2013) e Nadal *et al.* (2021).

Segundo Castagnara (2017) as práticas de Gestão do Conhecimento orientam as organizações para construção de seus sistemas de Gestão do Conhecimento e implicam na utilização de diversas metodologias de implantação e gestão para o seu uso correto. Para a obtenção dos resultados esperados é necessário, então, que as organizações evoluam em seus modelos gerenciais e entendam a nova realidade da Era do Conhecimento em que estão inseridas.

As Práticas de GC podem trazer inúmeros benefícios, Alfnas *et al.* (2021) descrevem que a GC pode contribuir para as organizações com o aprimoramento da inovação, o desenvolvimento de competências, a melhoria na geração e no compartilhamento do conhecimento, a redução na duplicação de esforços, a

promoção da aprendizagem organizacional. Outros benefícios estão no melhor aproveitamento do Capital Intelectual, na facilitação dos processos de mudança organizacional, no melhor uso de tecnologias, na redução nos custos operacionais, na aceleração na tomada de decisões, em respostas mais rápidas às demandas do mercado.

De outra parte, segundo Botelho *et al.* (2021) a construção e a manutenção de um acervo com os acontecimentos organizacionais, permite aprofundar análises de compreensão, melhorar decisões estritamente gerenciais e de maior complexidade, contribuir para transformação social revendo ações, servir de inspiração para outras organizações de regiões diferentes a fim de reproduzir boas práticas.

A MO, como prática de Gestão do Conhecimento, “refere-se ao conjunto de informações geradas como consequência de decisões implementadas, processos realizados, lembranças individuais e interpretações compartilhadas”, e por meio da reutilização de informações e de conhecimentos pode alcançar um ambiente de Sustentabilidade Organizacional (SCHWEITZER, 2020, p. 62).

Reforça-se, desta abordagem, corroborado na revisão apresentada a importância e a pertinência de tratar da Memória Organizacional como prática de excelência de Gestão do Conhecimento, auxiliar da gestão nos diferentes tipos de organizações sociais. Evidências são trazidas dos estudos de Santos (2012) que aponta para a importância da Memória e de seus artefatos – Manuais, Portais, Redes – na mitigação da preponderância do papel do indivíduo neste objeto de discussão, nas práticas levantadas por Batista e Quandt (2015), reavivadas por Nadal *et al.* (2021), sendo que estes últimos indicam a Memória Organizacional como prática das mais apropriadas conforme estudos bibliográficos sistemáticos recentes.

A prática de Gestão do Conhecimento Memória Organizacional com seus conceitos, motivações e obstáculos, será abordada nas próximas Seções, a fim de explorar seus processos desde o compartilhamento ao reúso de dados e informações.



## 2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO PRÁTICA DE GC – DO COMPARTILHAMENTO AO REÚSO.

De acordo com Walsh e Ungson (1991), o valor dado ao conhecimento, responsável pela geração das competências e do diferencial competitivo contribuiu para que a Gestão do Conhecimento seja um conceito bastante difundido nas organizações, sendo a Memória Organizacional uma das práticas voltadas à criação do conhecimento que compreende:

o processo pelo qual as pessoas definem quais são os fatos relevantes e quais informações retidas pela história de uma organização merecem ser registrados. Discutem os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação construídas no ambiente organizacional, por meio de interpretações compartilhadas, a partir de cinco repositórios estruturais que compõem a Memória Organizacional: indivíduos, cultura, transformações estruturas e ecologia. (WALSH; UNGSON, 1991, p. 64).

E segundo Santos e Valentim (2021, p. 225):

Walsh e Ungson (1991) descreviam a MO como uma construção puramente mental, tanto no âmbito individual quanto organizacional, e afirmavam que a MO quando recuperada é um meio no qual a informação do passado é empregada em decisões presentes.

Para Spiller e Pontes (2007, p. 6) “se o conhecimento organizacional é o agora, a Memória Organizacional é tudo aquilo que antecede o agora”. Para ser reutilizado, o conhecimento, deve antes ser registrado de alguma maneira, e transformado em conhecimento coletivo da organização. Spiller e Pontes (2007, p. 6) partem da seguinte premissa:

a partir do momento em que o usuário se dá ao trabalho de fazer a busca por informações e conhecimentos contidos na memória da organização, é porque ele está disposto a avaliá-los (mesmo que parcialmente) antes de tomar uma decisão ou mesmo que por fim, vá resolver um problema 'a seu modo', quer dizer, intencionalmente desprezando as experiências incorporadas pela organização. Logo, a relevância está em utilizar e avaliar aquilo que foi registrado. De nada adianta fazer registros se não estiver incorporado nos indivíduos o hábito de buscá-los e recuperá-los, ou seja, este processo é o que distingue uma organização que somente registra de outra que efetivamente utiliza a sua memória corporativa.

De acordo com Laspisa (2007) a MO “é considerada como ferramenta e instrumento organizacional cujo intuito é gerenciar seus ativos intelectuais, econômicos e sociais, potencializando a antecipação de demandas relacionadas” (SANTOS; VALENTIM, 2021, p. 225) a ambientes, processos, procedimentos ou produtos organizacionais.

Considerando a Memória Organizacional um exemplo de prática de Gestão do Conhecimento, Loon (2019) descreve que as práticas de Gestão do Conhecimento são vistas como método, padrões ou ferramenta que podem ser aplicadas para impulsionar a capitalização de conhecimento criado e para capturar valor. As práticas de GC dotam as organizações de vantagem competitiva, em relação à percepção da necessidade dos seus clientes, envolvendo também aspectos como a cultura de aprendizagem e a criação de conhecimento organizacional (LOON, 2019).

“Evidencia-se que a memória transita em meio à complexidade dos ambientes organizacionais e um dos maiores desafios reside na distinção do que pode ou não ser recuperado” (SANTOS; VALENTIM, 2021, p. 225).

### 2.2.1 Conceitos e Representações de Memória Organizacional

O conceito de Memória Organizacional – MO – “envolve a ideia de codificação de informações do passado, por meio de representações” que, de alguma forma, tenham “significado para a organização e sejam interpretadas pelos seus membros à luz da situação presente” (STEIN, 1995, p.19, tradução nossa).

Stein (1995) fez uma coleta de referências que contribuem para a construção da expressão Memória Organizacional e busca relacionar à orientação teórica, os conceitos de memória, os modelos de aprendizagem e as formas de sua retenção, essas formas de retenção estão sintetizadas no Quadro 4.

**Quadro 4: Formas de Retenção**

Orientação teórica	Conceito	Modelo de aprendizagem	Formas de retenção
<i>Management Science</i> (Ciências de gestão)	Memória contida em procedimentos	<i>Single loop</i> (Circuito único)	Pessoas, arquivos e padrões de trabalho
<i>Organizational learning</i> (Aprendizagem organizacional)	Memória como consequência de trabalho	<i>Single e double loop</i> (Circuito Individual e Duplo)	Pessoas (cognitivo) e cultura
<i>Communication</i> (Comunicação)	Memória construída a partir do ponto de vista do observador	<i>Single e double loop</i> (Circuito Individual e Duplo)	Pessoas (comportamento) e cultura
Teoria dos sistemas	Memória como resultado secundário do processo de aprendizado	<i>Single loop</i> (Circuito único)	Responsabilidades e artefatos físicos (fotos, gravações etc.)
<i>Decision making and information management</i> (A tomada de decisão e de gestão da informação)	Memória como forma de aumentar a troca de informações	<i>Single loop</i> (Circuito único)	Pessoas (conhecimento pessoal)
<i>Organizational behavior</i> (Comportamento Organizacional)	Interpretação das pessoas de seus ambientes	<i>Single and double Loop</i> (Circuitos Individual e Duplo)	Pessoas e seus “mapas”

Fonte: Fundamentado em Stein (1995, p. 20).

O termo Memória Organizacional para Abecker *et al.* (1998) é considerado como ferramenta ou repositório de informação, o que também possibilita à organização, o compartilhamento e o reuso do conhecimento corporativo, individual e de aprendizagem das rotinas diárias da organização.

Para Conklin (2001, p. 3) Memória Organizacional é o “principal ativo da organização do conhecimento”, que estende e amplia o conhecimento por meio de sua “captura, organização, disseminação, reutilização, acumulação, preservação e compartilhamento dos conhecimentos gerados pelos colaboradores” da organização. Essas etapas registradas em Conklin (2001) representam os elementos clássicos de entendimento processual de Memória Organizacional. Conklin (2001, p. 8) defendia que cada tipo de conhecimento é válido em seu contexto, embora “a maioria das organizações falhe ao tentar capturar, compartilhar e reutilizar” o conhecimento informal.

Para compreender por que o conhecimento se torna difícil de capturar, é preciso “distinguir primeiramente duas espécies de conhecimento: o formal e o informal”, sendo que para Conklin (2001, p. 6) o “conhecimento formal é o material constante em livros, documentos manuais” e cursos de formação, por exemplo. Eles

constituem-se no principal produto do trabalhador do conhecimento e se apresentam também sob a forma de relatórios, planos, planilhas, projetos, memorandos. Estes conhecimentos são facilmente capturados e estão diretamente ligados ao sucesso das organizações e de sua Memória Organizacional. Porém Conklin diz que “[...] a Memória Organizacional que é composta apenas do conhecimento formal é vazia e sem vida” (CONKLIN, 2001, 1997, p. 9).

O conhecimento informal, criado e compartilhado entre os profissionais da organização nem sempre consta de documentos formais. Este conhecimento auxilia na resposta das seguintes questões: Por que fazemos isso, desse jeito? O que aconteceria se parássemos de fazer isto desse outro jeito? Como este problema foi resolvido antes? O que nós aprendemos a última vez em que isso aconteceu? A Memória Organizacional pode ser vista como o registro do conhecimento de uma organização que é personificado em um conjunto diferenciado de documentos e artefatos. E está voltada para estender e amplificar o conhecimento pela captura, organização, disseminação e reuso por colaboradores de uma determinada organização. (CONKLIN, 2001, p. 8).

A Memória Organizacional é complexa e relacionada à dificuldade em definir qual conhecimento organizacional que se pretende armazenar, aos diversos tipos e formas em que o conhecimento e a memória se manifestam em uma organização, com a necessidade de se distinguir o que pode ser armazenado e recuperado, daquilo que não é possível ser registrado (CONKLIN, 2001; SANTOS, 2012).

Os temas que envolvem a Memória Organizacional estão relacionados, portanto, a repositórios de conhecimento, a usos de tecnologias para registro, compartilhamento e recuperação de informações e conhecimentos, ao controle de forma eficiente dos processos internos da organização, às possibilidades de criar indicadores para a organização, e melhor eficiência da aprendizagem e desaprendizagem organizacional (SANTOS, 2012).

É importante esclarecer que a MO busca garantir a eficiência e a eficácia organizacional, ou seja, respectivamente com a capacidade de realizar tarefas ou trabalhos com o mínimo de desperdício e a máxima produtividade, alcançando os resultados planejados, podendo combater os efeitos decorrentes da rotatividade de capital humano, ajudando a manter informações e conhecimentos no âmbito organizacional. (SANTOS; VALENTIM, 2021, p. 225).

Destaca-se, neste momento, o conceito de Capital Humano sendo o conjunto de conhecimentos e competências intrínsecas aos indivíduos – “resultantes de sua educação e experiência, seu estoque de conhecimento adquirido ao longo do tempo” (grau de escolaridade, treinamentos realizados) (BECKER, 1964, p. 324).

A MO é definida como a forma que as organizações armazenam conhecimento para uso futuro (ANTUNES; PINHEIRO, 2019). Nessa perspectiva, os ativos intelectuais pertencem intrinsecamente às pessoas e são ativos da organização somente por meio da aplicação de elementos de captura e de reutilização (CONKLIN, 2001).

No entanto, se sujeitos organizacionais que detêm a informação e não são motivados a agir colaborativamente, estes sujeitos tendem a não externalizar e não socializar as informações e os conhecimentos e, ao saírem da organização, tendem a levar consigo a memória, valioso ativo organizacional (SANTOS; ALCARÁ; VALENTIM, 2021).

A Memória Organizacional (MO), como prática de Gestão do Conhecimento – GC –, vem sendo utilizada para melhorar a tomada de decisão, minimizar a rotatividade de pessoal, promover o aprendizado e o desenvolvimento de produtos/serviços inovadores (PEREIRA *et al.*, 2016).

Houve evolução do conceito de Memória Organizacional nos últimos 30 anos, considerando-se que as primeiras discussões se iniciam com Walsh e Ungson (1991) destacando a criação do conhecimento e a necessidade de seu registro. Stein (1995) destacou que é necessária a codificação da informação, Watson (1996) apontou a necessidade de um eficiente registro e processo de documentação e Conklin (1997) abordou a captura, a organização, a disseminação, a reutilização, a acumulação, a preservação, e o compartilhamento da informação. Ainda na década de 90 sugere-se que a Memória Organizacional possa ser acessada de qualquer parte do mundo, incorporando à expressão Memória Institucional, a importância de investir em novas tecnologias, na valorização do *feedback* do usuário e do fluxo de informações que interagem no ambiente, por meio, da aquisição, retenção, manutenção, recuperação de informação (ABECKER *et al.*, 1998; ACKERMAN; HALVERSON, 1998; COSTA, 1997; PEREZ-SOLTERO, 1997; WIJNHOFEN, 1998).

Pollitt (2000) começa a tratar da Memória Organizacional nas organizações públicas, e sugere a utilização de tecnologias da informação; Lehner e Maier (2000) introduzem as expressões Memória de Grupo, Memória Coletiva, Banco de Dados

de *know-how* e Repositório Corporativo, Hatami, Galliers e Huang (2003) trazem a expressão Memória Social.

Ainda na década de 2000 surgem as expressões memória empresarial, memória construtiva e memória corporativa, tratando da forma em que organizações podem utilizar a memória para a tomada de decisão; a estrutura da memória consiste em identificar informações e conhecimentos de indivíduos, culturas, transformações, estruturas, ecologia e de arquivos externos (espaço fora da organização), de repositórios, os manuais corporativos e os relatórios de diversos tipos, preservando o capital intelectual organizacional (ALMEIDA, 2006; GAGETE, 2004; LE GOFF, 2003; TOTINI; LAUDON; LAUDON, 2004; MENEZES, 2006; MORESI *et al.*, 2009; RAMOS; SANTOS, 2006).

Fiedler e Welpé (2010) descreveram a necessidade em constituir uma estrutura de repositórios, em que diferentes formas de conhecimentos sejam armazenadas. Considera-se necessário que as organizações aprendam a recuperar os conhecimentos e as experiências de projetos, e que técnicas de manipulação da Informação com o uso de máquinas e instrumentos sejam utilizadas, nestes moldes, sugerindo um modelo de memória, tanto individual como coletiva, sendo a Memória Organizacional caracterizada por aquisição, preservação, manutenção e recuperação da informação e do conhecimento (ANTUNES PINHEIRO, 2019; CRIPPA, 2010; OZDEMIR, 2010, p. 107). O quadro completo com a evolução conceitual de Memória Organizacional encontra-se no Apêndice H.

Em síntese será abordado neste estudo o termo Memória Organizacional como os procedimentos de coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reúso de dados, informação e conhecimento, com foco no seu compartilhamento e reúso. As motivações que levam à construção da Memória Organizacional encontram-se na Seção seguinte.

### 2.2.2 Motivações à Construção da Memória Organizacional

Hatami, Galliers, Huang (2003) e Dieng (2000) descrevem a Memória Organizacional como um “instrumento que retém o conhecimento organizacional” (MIRANDA; MORESI, 2010, p. 441) que possibilita armazenar o conhecimento tácito

explicitado das mentes humanas, bem como contribuir para o aprendizado por meio de experiências passadas e sustentar processos decisórios.

Segundo Alvarenga Neto (2005, p. 238) “a colaboração e o compartilhamento contribuem para a manutenção de conhecimentos tácitos na organização e evitam que conhecimentos importantes se concentrem na cabeça de uma única pessoa”. O combate às premissas ou ideias do tipo – informação é poder ou conhecimento é poder – deve buscar a convergência para o entendimento coletivo de que compartilhar é poder (ALVARENGA NETO, 2005).

De acordo com Dieng (2000), Menezes (2006) e Damian e Cabero (2020) há motivações inerentes à construção de memórias organizacionais, conforme demonstrado no Quadro 5.

**Quadro 5: Motivações inerentes à construção da Memória Organizacional**

<b>Motivações para Memória Organizacional</b>
• Evitar que se percam informações cruciais para a organização sempre que um especialista abandona a organização (como em organizações com altas taxas de rotatividade de pessoal) (DIENG, 2000, p. 16).
• “Conseguir que experiências adquiridas com projetos anteriores sejam reutilizadas, para que não existam repetições de erros em projetos” (DIENG, 2000, p. 1)
• “Permitir que haja comunicação e circulação da informação por toda a organização” (DIENG, 2000, p.14).
• Fazer com que os processos de aprendizagem organizacional e individual estejam em constante desenvolvimento, conseguindo-se assim um aumento do conhecimento organizacional (DIENG, 2000, p. 16).
• Evitar a perda da <i>expertise</i> corporativa (MENEZES, 2006, p. 33).
• Reduzir o tempo de treinamento dos empregados. (MENEZES, 2006, p. 33).
• Reduzir o tempo de busca por informação para conclusão de tarefas estratégicas (MENEZES, 2006, p. 33).
• O conhecimento (saber como) está na mente dos funcionários (MENEZES, 2006, p. 32)
• Informações valiosas e importantes estão em grandes volumes de documentos na organização (MENEZES, 2006, p. 32).
• Erros são cometidos repetidamente por desconsiderar experiências passadas. (MENEZES, 2006, p. 32).
• Reusar as experiências de projetos passados, a fim de evitar a repetição de erros cometidos. (MENEZES, 2006, p. 32).
• Melhorar a circulação da informação e a comunicação interna da instituição (MENEZES, 2006, p. 32).
• Proporcionar a integração do <i>know-how</i> de diferentes fontes de informação (MENEZES, 2006, p. 33).
• Melhorar o processo de aprendizado individual e organizacional (MENEZES, 2006, p. 33).
• Preserva o conhecimento para o desenvolvimento dos processos de negócio e favorece o processamento dos dados. (MENEZES, 2006, p. 34).
• Facilita a transparência, a prestação de contas, a gestão de riscos, limita a corrupção (DAMIAN; CABERO, 2020, p. 9).
• É sustento da governança organizacional (DAMIAN; CABERO, 2020, p. 9).
• Apoia a infraestrutura do conhecimento (DAMIAN; CABERO, 2020, p. 9).
• Assegura a informação, apoia os processos avaliadores e certificadores; em suma, os princípios democráticos organizacionais (DAMIAN; CABERO, 2020, p. 9).

**Fonte: Fundamentado em Dieng (2000), Menezes (2006) e Damian e Cabero (2020).**

A MO é “composta de um conjunto de memórias individuais que compartilham informações e conhecimentos”, leva à interpretação e à atribuição de significados e “constitui-se em um instrumento de apoio que possibilita a geração de vantagem competitiva”, propiciando o uso e o reúso do Capital Intelectual no ambiente organizacional (SANTOS; VALENTIM, 2021, p. 229; STEIN, 1995).

Criar um ambiente em que haja motivações inerentes à construção da Memória Organizacional traz benefícios para organização (VASCONCELOS *et al.*, 2003). Nesse sentido, para Moresi *et al.* (2009), manter funcionários que se tornam valiosos, devido ao conhecimento adquirido, faz com que as organizações se beneficiem em suas atividades organizacionais, de forma que haja tratativas



facilitadas de problemas recorrentes, no entanto outros obstáculos existem para a construção da Memória Organizacional

### 2.2.3 Obstáculos à Construção da Memória Organizacional

Conklin (2001) argumenta que uma razão para a falha na captura do conhecimento informal, ou tácito, utilizando a classificação de Nonaka e Takeuchi (1997), está no fato que “a cultura ocidental possui orientação voltada para artefatos” (SANTOS; VALENTIM, p. 226), focada no resultado e pouco no processo em si, enfatizando aspectos ao invés de relacionamentos. Conklin (2001) acrescenta que o conhecimento informal é normalmente invisível, desvalorizado e ignorado.

Essa visão focada em resultados é contestada por Nonaka e Takeuchi (1997) que sugerem uma mudança de comportamento valorizando igualmente elementos subjetivos, tais como *insights* e intuições, os quais são formados a partir da experiência.

Tanto Nonaka e Takeuchi (1997), quanto Conklin (2001), reconhecem que a formalização dos conhecimentos dito tácitos é, de fato, difícil, assim como seu compartilhamento.

De outro lado a preocupação com a preservação de conteúdos guarda relações com a recuperação do conhecimento e da informação contribuindo para a Memória Organizacional, mas para o seu reuso, o usuário, muitas vezes, “precisa recontextualizar a informação, transportá-la para uma nova situação” (SANTOS; VALENTIM, 2021, p. 225).

Uma Memória Organizacional que consista, entretanto, apenas do conhecimento formal, é vazia e sem vida, segundo Conklin (2001), conforme já citado. Necessita da história e do contexto por trás de cada documento, sob pena de tornar a MO um acumulado de documentos sem conexão com a realidade em que foram aplicados; a MO deve abranger o conhecimento informal, as razões que originaram as decisões e os documentos gerados devem se complementar, preservando seus conteúdos (CONKLIN, 2001).

Para atingir o objetivo de “preservação dos ativos de conhecimento, faz-se necessário rever as práticas da organização”, de sua força de trabalho e de seus

costumes, tornando possível o processo de mudança e “possibilitando a criação de novas ferramentas e de novas práticas” (CONKLIN, 2001, p. 12).

Existem barreiras tecnológicas e culturais para o desenvolvimento de mecanismos capazes de capturar o conhecimento informal tornando-o explícito, tais barreiras podem ser estendidas para análise de aspectos organizacionais que impedem a constituição de uma Memória adequada à organização (CONKLIN, 2001).

Os aspectos tecnológicos são considerados obstáculos importantes para construção de sistemas de Memória Organizacional, entretanto, Conklin (2001) alerta para a barreira cultural, a mudança cultural talvez seja o maior obstáculo para o sucesso, pois revisa as práticas da organização, seus costumes, a criação de novas práticas e o uso de novas ferramentas.

Nesse mesmo sentido, no Quadro 6, listam-se as barreiras específicas para a Memória Organizacional propostas por Conklin (2001).

**Quadro 6: Barreiras à Memória Organizacional**

<b>BARREIRAS CULTURAIS</b>	<b>BARREIRAS TÉCNICAS</b>
Ênfase nos resultados e não nos processos;	Como fazer o processo de captura do conhecimento fácil e transparente;
Resistência à captura do conhecimento em razão do esforço necessário;	Como garantir a recuperação e a reutilização do conhecimento de forma fácil e transparente;
Medo relacionado à perda de segurança no trabalho.	Como assegurar a relevância e a inteligibilidade do conhecimento recuperado.
Resistência à reutilização do conhecimento pelo esforço necessário à sua recuperação; e	
Suposição de que há uma baixa probabilidade de encontrar conhecimento relevante	

**Fonte: Adaptado de Conklin (2001).**

Conklin (2001) ao alertar para barreiras culturais e técnicas, que dificultam a construção de Memórias Organizacionais, aponta algumas questões a serem ponderadas:

- o conhecimento informal resiste à captura;
- a abordagem usual de MO preserva documentos, não necessariamente contexto;
- o conhecimento perde sua relevância e, por conseguinte, seu valor no tempo.

Os principais obstáculos apontados para a implementação de projetos de Gestão do Conhecimento e que podem impactar na prática de Memória Organizacional em Santos (2012) são: a inexistência de indicadores de processos organizacionais, a falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento na rotina diária, a baixa compreensão sobre o escopo da Gestão do Conhecimento na organização, a dificuldade para capturar o conhecimento não documentado, a falta de incentivos para compartilhar conhecimento, a resistência de certos grupos de funcionários, a cultura organizacional resistente a mudanças, a deficiência de capacitação do pessoal, as falhas de comunicação, o pouco investimento em tecnologias voltadas para facilitação do aprendizado e colaboração, a falta de comprometimento dos dirigentes, o receio de que outros órgãos ou o público em geral possam ter acesso a informações sigilosas ou confidenciais e deficiências na infraestrutura computacional, de redes e de servidores, dentre outros.

Santos (2012) reconhece, ainda que há uma fragilidade dos instrumentos de captura, de codificação, de armazenagem, de recuperação e de transformação das informações na organização, pois existem barreiras técnicas e culturais que incapacitam muitas vezes o compartilhamento dos conhecimentos individuais, metaforicamente sendo semelhante a um caso de amnésia organizacional.

O próprio comportamento do trabalhador do conhecimento dificulta a captação do conhecimento, pois o medo da perda de poder ou a segurança no trabalho proporcionado pelo conhecimento especializado tornam o trabalho de explicitação uma tarefa complexa e que merece atenção da equipe responsável pela Memória Organizacional, sendo assim, o impacto da perda de conhecimento pode ser tratado com uma gestão de conhecimento apropriada (MASSINGHAM, 2018).

Loon (2019) traz essa preocupação em relação às práticas de Gestão do Conhecimento e descreve que o desenvolvimento de padrões, de estruturas, de métodos e de definição de processos, deriva da necessidade de sintetizar e harmonizar as melhores e mais maduras práticas de gestão, dessa forma estimulando ainda mais o avanço de conhecimentos na organização, pois conforme já observado em Pereira, Silva e Pinto (2016, p. 367) a Memória Organizacional armazena os mais “diversos recursos com os quais a organização conta durante seu ciclo de vida, o que implica a possibilidade de construção de memórias diferenciadas de acordo com a necessidade e a cultura de cada organização”.

#### 2.2.4 Abordagens, Métodos e Modelos de Processos da Memória Organizacional

“As memórias mantidas por uma organização constituem um mapa do seu passado que contêm grandes volumes de informação” (MIRANDA; MORESI, 2006, p. 411), o conhecimento organizacional é essencial ao aprendizado e às adaptações organizacionais, neste sentido, a informação armazenada deve ser útil e atender as necessidades da organização (MORESI *et al.*, 2009), “facilitando a recuperação de conhecimento que agrega valor aos seus objetivos estratégicos” (MIRANDA; MORESI, 2006, p. 411).

A Memória Organizacional constitui, então, uma estrutura de repositórios, em que diferentes formas de conhecimentos são armazenadas e a partir do qual esses mesmos conhecimentos podem ser recuperados (FIEDLER; WELPE, 2010).

Stein (1995), Wijnhoven (1998), Antunes e Pinheiro (2019) apontam, em síntese, os seguintes processos no desenvolvimento da Memória:

- aquisição: que se constitui das formas de coleta de alocação do conhecimento e da informação na memória;
- retenção: além de especificar um lugar onde armazenar o conhecimento e a informação, permite ter controle e códigos de acesso, e garante que o conhecimento e a experiência possam ser utilizados no futuro por meio de indexação e manutenção;
- manutenção: refere-se à atualização do conhecimento;
- recuperação e dispersão: grande parte do conhecimento e informação organizacional são recuperáveis sob controle humano; “porém, nos sistemas de conhecimento baseados em computador, esse processo é automático” (WIJNHOVEN; 1998, p. 152).
- é fundamental “considerar que compartilhar o conhecimento e os serviços de informação fazem parte da infraestrutura da MO” (BERNARDINO, 2016, p. 31).

Sob a ótica da aquisição da informação, Walsh e Ungson (1991, p. 64) mostram que “o ambiente de decisão influencia todo o processo de aquisição, retenção e recuperação (reúso) da informação”. Portanto, a essência da Memória

Organizacional reside nas informações armazenadas e nos problemas solucionados ao longo da trajetória histórica das organizações.

Para Walsh e Ungson (1991, p. 63 e p. 65):

os locais ou componentes de armazenamento que compõem a estrutura da Memória Organizacional são: os **indivíduos** (as memórias dos funcionários sobre as atividades e os eventos que ocorrem no local de trabalho), a **cultura organizacional** (o aprendizado sobre as questões organizacionais e como estas experiências são transmitidas), **os mecanismos de transformação** (como rotina e procedimentos), **a estrutura organizacional** (papéis e regras), a ecologia (composição e arranjo físico da área de trabalho) e os arquivos externos à organização (registros obtidos a partir da concorrência, do governo, de agências de *marketing*, dos meios de comunicação públicos entre outros).

Walsh e Ungson (1991), defendem, ainda, que a Memória Organizacional pode ser alimentada com informações externas relacionadas à retenção da informação. Os arquivos externos constituem repositórios do conhecimento construídos fora da organização. Dessa forma,

a organização não é o único repositório de seu passado, as informações devem estar inseridas em um ambiente, mas devem ser monitoradas constantemente por outras instituições, gerando informações sobre o seu passado e que poderão ser recuperadas no futuro. (CHOO, 2006; WALSH; UNGSON, 1991, p. 63).

Os possíveis locais de retenção da Memória Organizacional estão ilustrados na Figura 5.

Figura 5: Estrutura de Memória Organizacional – Walsh e Ungson (1991).



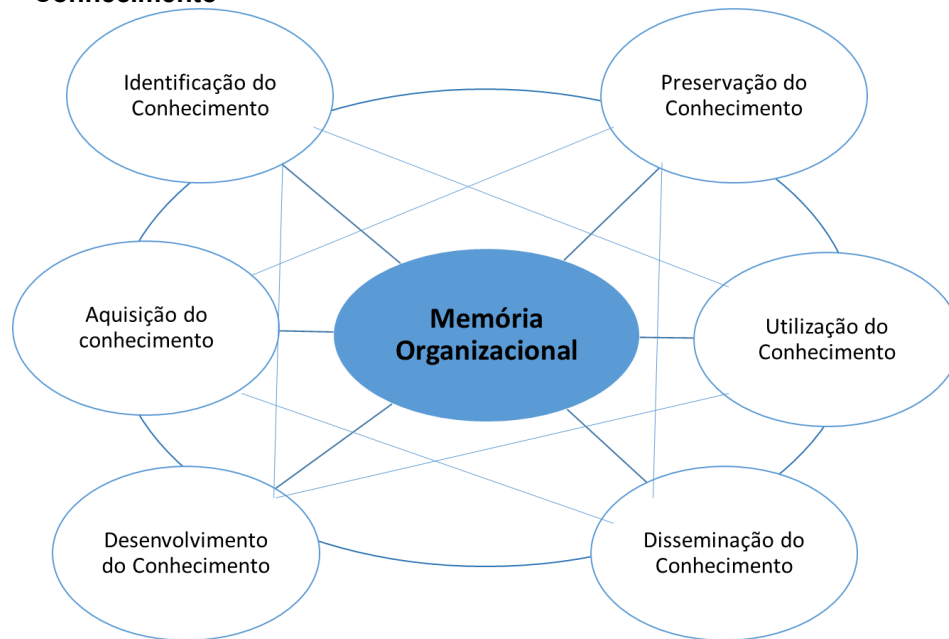
Fonte: Adaptado de Walsh e Ungson (1991, p. 64).

Abecker *et al.* (1998) destacam os requisitos fundamentais para o sucesso de uma Memória Organizacional, sendo eles:

(1) coleta e organização sistemática das informações em várias fontes, para prevenir ou evitar perda de conhecimento disperso na organização e melhorar o acesso a todos os tipos de conhecimento, fornecendo repositório informacional, centralizado e bem estruturado; (2) maximização dos requisitos de engenharia do conhecimento, lembrando que as organizações relutam em investir em novas tecnologias inovadoras cujos benefícios ainda são incertos. A Memória Organizacional, neste caso, deve explorar informações facilmente disponíveis, fornecer benefícios rápidos, e ser adaptável às necessidades decorrentes das novas exigências; (3) valorizar o *feedback* do usuário para a manutenção e evolução; (4) favorecer a integração com o ambiente de trabalho, observando o fluxo de informações que interage neste e; (5) propiciar a apresentação ativa de informações relevantes. (NASCIMENTO, 2013, p. 54-55).

O modelo integrador de Abecker *et al.* (1998) está explicitado na Figura 6

**Figura 6: A Memória Organizacional interage com todas as atividades básicas da Gestão do Conhecimento**



Fonte: Adaptado de Abecker *et al.* (1998, p. 41).

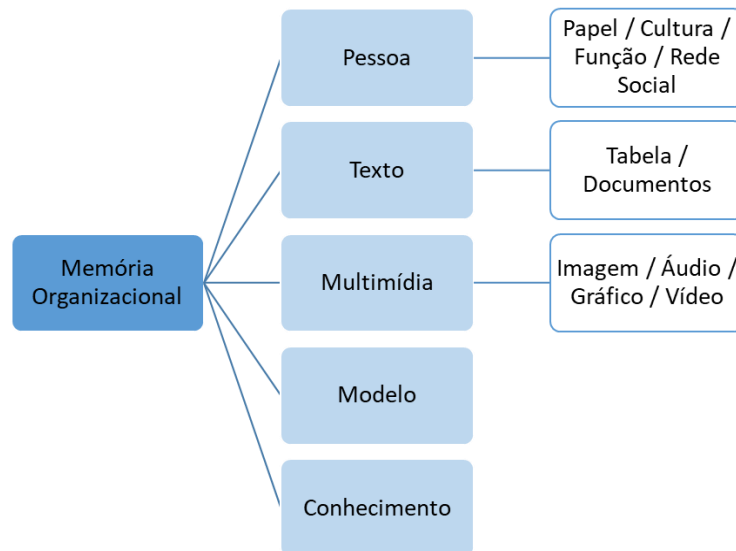
Lehner e Maier (2000, p. 292, tradução nossa)<sup>1</sup> descreveram que:

Watson (1996, *online*) tem, ainda uma abordagem nitidamente tecnológica sobre Memória Organizacional, que a entende como um banco de dados corporativo e abrangente que é incrementado pelo conceito das tecnologias multimídia e de rede (imagens, arquivos, documentos e sistema de gestão). Para Watson, as tarefas de memória organizacional e gerenciamento de dados são amplamente equivalentes.

Para Watson (1996, *online*), “a principal tarefa da Memória Organizacional é gerenciar dados que são amplamente equivalentes”, além de defender a existência de duas questões: (i) onde e como os dados são armazenados e (ii) como os dados podem ser acessados. Os componentes mais importantes dessa estrutura são ilustrados na Figura 7.

<sup>1</sup> Watson (1996, *online*) organizational memory is understood above all as something technological, especially in the form of a comprehensive and corporate-wide data(base) concept that is increasingly enhanced by multimedia and network technologies (e.g., imaging, archive and document management systems). For Watson, the tasks of organizational memory and data management are largely equivalent.

**Figura 7: Componentes para Memória Organizacional – Watson (1996).**



**Fonte: Fundamentado de Watson (1996, *online*).**

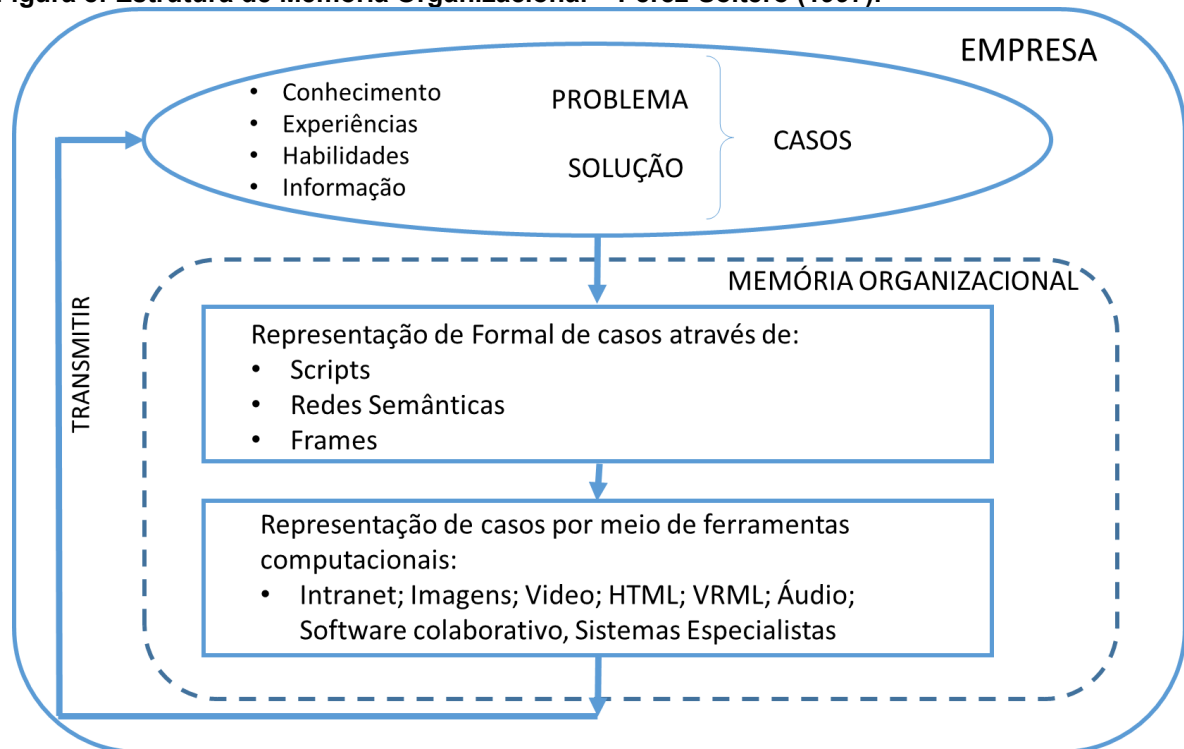
Ozdemir (2010, p. 107) “considera necessário que as organizações aprendam a adquirir, deter e recuperar os conhecimentos, incluindo aí as experiências de projetos”, para que possam ser transferidos para outros projetos.

Mas não exclusivamente conhecimento, de acordo com Watson (1996, *online*) “as organizações precisam que as informações sejam armazenadas para auxiliar na tomada de decisão das operações diárias”.

A estrutura de Memória Organizacional “permite que a memória possa ser acessada de qualquer parte do mundo pela ferramenta computacional selecionada, via Internet, porque a informação armazenada dispõe de chave de acesso que garante sua segurança” (PEREIRA, 2013, p. 31), e está representada na Figura 8. “Entretanto, existe a necessidade de a pessoa ou grupo de pessoas para manter o processo atualizado e para desenvolver mecanismos de aperfeiçoamento” (PEREIRA, 2013, p. 31-32).



**Figura 8: Estrutura de Memória Organizacional – Perez-Soltero (1997).**



Fonte: Adaptado de Perez-Soltero (1997, p. 44).

Ackerman e Halverson (1998) descrevem que a Memória Organizacional envolve a representação de conhecimento, de bases de dados/casos, documentos e tarefas, com processos de descrição e de desenvolvimento de trabalhos especializados, para a solução de problemas.

Para Abecker *et al.* (1998) a Memória Organizacional “interage com as atividades básicas de Gestão do Conhecimento” (PEREIRA, 2013, p. 28), exercendo o papel de gerenciador dos ativos intelectuais da organização, “abrangendo desde a identificação do conhecimento necessário, organização, preservação e, finalmente, divulgação e uso” (PEREIRA, 2013, p. 28).

Ainda de acordo com Abecker *et al.* (1998, p. 213, tradução nossa) “a organização passa a se preocupar com o uso do conhecimento de seus colaboradores e da adaptação qualitativa e quantitativa deste conhecimento em um ambiente de mudança”. Esses autores defendem que:

a Gestão do Conhecimento eficaz depende do envolvimento de pessoas e tecnologias, considerando que a Memória Corporativa ou organizacional está no núcleo da organização que aprende, apoiando o compartilhamento e a reutilização do conhecimento individual e corporativo. (ABECKER *et al.* 1998, p. 213, tradução nossa).

No caráter institucional da memória, Smit e Tálamo (2006) categorizaram os diferentes tipos de memória, considerando: (i) o espaço temporal que ela ocupa – Curto prazo (Memória de trabalho) e Longo prazo (Memória referência), (ii) o tipo de informação que armazena – Declarativo (explícita, armazenável e recuperável) e Procedural (implícita, realização de tarefas/vivencial), (iii) o direcionamento temporal – Retrospectiva (conteúdo do passado) e Prospectiva (conteúdo executado no futuro), e a (iv) função – Retentiva (conservação do conhecimento passado) e Recordação (reúso no contexto futuro).

Em relação ao espaço temporal, distingue-se a Memória de Curto Prazo – utilizada para um esforço consciente, um fim específico, sem valor identificado para armazenamento e uso posterior; e Memória de Longo Prazo – identificada como Memória Referencial, que possui valor para ser armazenada para uso futuro. Quanto ao tipo de informação (que é aplicada apenas em Memória de Longo Prazo) ela pode ser declarativa e explícita – pressupondo uma ação consciente; enquanto a Memória de Procedimentos é implícita e não traz processos conscientes de recuperação da informação vindo da realização de tarefas. (SCHWEITZER, 2020, p. 58).

No aspecto do tipo da informação, a GC surge a partir da necessidade de transcender a Memória de procedimento individual (aprendizado implícito, individual, por meio da vivência) em Memória de procedimento institucional (socialização do conhecimento individual para o coletivo, para reúso) (SCHWEITZER, 2020). Quanto ao direcionamento temporal, a Memória Retrospectiva é aquela que se encontra no presente para lembrar algo do passado, enquanto a Memória Prospectiva incorpora uma dimensão temporal para algo a ser executado no futuro. Quanto à Memória por Função, classifica-se como retentiva, focada na conservação de conhecimentos passados, e a Memória de Recordação, que pode ser ativada e reconfigurada para o contexto presente (SCHWEITZER, 2020).

Schweitzer (2020) considera que o conteúdo está relacionado ao aspecto semântico, à mensagem, ao significado, ao valor da informação e do conhecimento e o suporte está relacionado à forma de apresentação do conteúdo, é possível perceber que não há uma distinção entre estes dois conceitos na percepção dos autores que descrevem o conteúdo da MO. O entendimento dos autores em relação aos conteúdos da MO está no Quadro 7.

**Quadro 7: Conteúdos da Memória Organizacional**

<b>Conteúdos</b>	<b>Autores</b>
Eventos passados; Informações; Experiências; Procedimentos; e Indivíduos.	Walsh e Ungson (1991)
Indivíduos; Repositórios de informação; Manuais corporativos; Bases de dados e Arquivos.	Ackerman (1994)
Conhecimento técnico-científico; Políticas; Valores; Estratégias; Diretrizes; Eventos; Pessoas; Regras; Normas; Funções e Tarefas.	Stein Zwass (1995)
Pessoas; Textos; Multimídia; Modelos e Conhecimento.	Watson (1996)
Experiências; Habilidades e Informações.	Soltero (1997)
Experiências; Informações e Documentos.	Abecker <i>et al.</i> (1998)
Processos; Regras; Normas; Rotinas; Estrutura e Cultura.	Wijnhoven (1998)
Pessoas; Rotinas; Estrutura; Arquivos e Documentos.	O’Toole (1999)
Experiências; Competências corporativas e Documentos.	Vasconcelos <i>et al.</i> (2003)
Livros; Manuais; Documentos; Cursos de formação; Ideias; Fatos e Decisões.	Conklin (2001)

Fonte: Adaptado de Schweitzer (2020).

Outro modelo de Memória Organizacional proposto por Ramos e Santos (2006), é estruturado em Identidade (cultural); experiências (comunicativas); impressões (sensorial), sendo envolvido por grupos, indivíduos, organização, práticas, ferramentas e recursos como componentes a serem observados de forma estratégica pela organização.

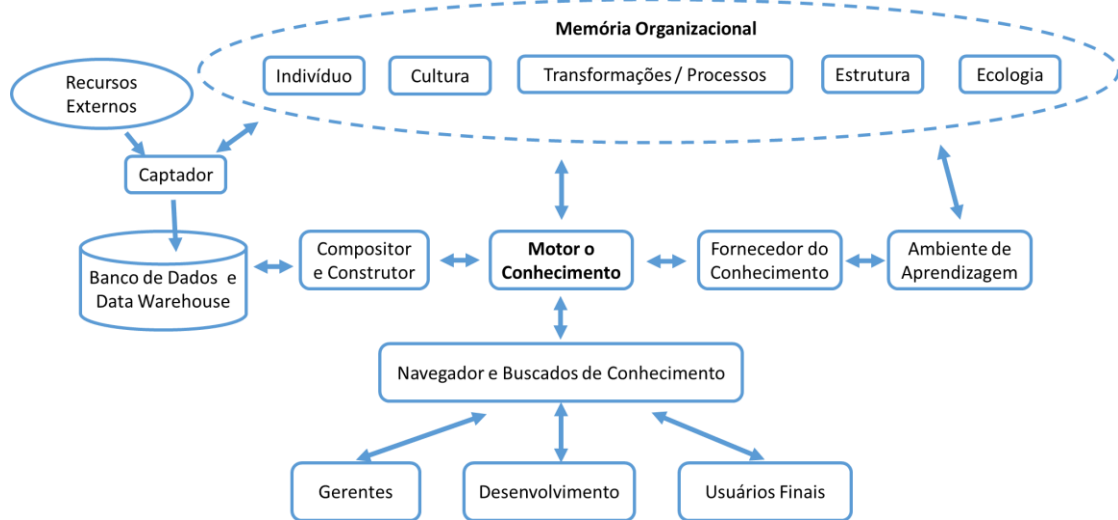
De acordo com Costa (2011, p. 24), o primeiro tipo de “memória (sensorial) registra as impressões do exterior, sendo ativada sempre que a organização necessita responder a estímulos vindos do exterior ou perceber o ambiente organizacional”. Esta é uma “memória que visa armazenar as informações referentes ao ambiente externo da organização, capturadas por meio de consultas individuais ou em grupo ou pelo contato com o exterior em resposta a estímulos específicos” (COSTA, 2011, p. 24).

“A política organizacional surge da necessidade de acessar recursos escassos e promover entendimentos comuns, associados a interesses específicos” (BERNARDINO, 2016, p.39) Essa memória armazena o conhecimento sobre os mecanismos de legitimação de significados e práticas. A negociação de “perspectivas sobre acontecimentos passados é responsável pela dimensão construtiva da Memória Organizacional”, surgindo o conceito de Memória Construtiva (COSTA, 2011, p. 1772).

Nilakanta, Miller e Zhu (2006, p. 88), 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). Nesse modelo, apresentado

na Figura 9, o motor do conhecimento é o centro dessa estrutura, que igualmente interage e sustenta os outros componentes.

**Figura 9: Memória Organizacional em um sistema do Conhecimento Organizacional – Nilakanta, Miller e Zhu (2006).**



Fonte: Adaptado de Nilakanta, Miller e Zhu (2006, p. 88).

Para Nilakanta, Miller e Zhu (2006, p. 88-89, tradução nossa)<sup>2</sup>:

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 organização.

Nessa estrutura é importante considerar as funções de aquisição, retenção, recuperação, integração, atualização e sua utilização (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006).

Deve-se levar em consideração que “o conhecimento informal surge como pano de fundo para a criação e a 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 (CONKLIN, 2001, p. 6).

<sup>2</sup> Key participants of the organization, whether they are low-level users or executives, need a flexible yet comprehensible interface to the repository of knowledge. In addition to these components, our model provides for the percolation of knowledge. It is a process of learning assisted either through expert users or via automated machine learning protocols. The individual componentes and the interaction of key tasks of knowledge capture, composition, retrieval, and percolation offer a multitude of opportunities and issues. Organizational memory is produced by a number of components and captured and stored in various places.

De acordo com Arasaki, Steil e Santos (2017, *online*) “os sistemas de memória mais utilizados são a base de dados compartilhados e as redes sociais, sendo estas um recurso utilizado muitas vezes, quando não se encontram os conhecimentos na base”.

“A base pode não ser a primeira opção de busca, pois é onde geralmente há mais conhecimentos explícitos, ao contrário das redes sociais, que detêm conhecimentos, porém tácitos”, a base ainda armazena arquivos robustos, que não são comportados por muitos dos sistemas de informação (ARASAKI; STEIL; SANTOS, 2017, *online*).

Ainda no estudo de Arasaki, Steil e Santos (2017, *online*) “os *e-mails* foram considerados como *hub* (ponto central) dos conhecimentos, ao prover as indicações para acesso ao conhecimento desejado, sendo apresentado de forma explícita”. As redes sociais atuam como *hub* de conhecimentos, a Memória Organizacional, ativa pode auxiliar o usuário no acesso ao conhecimento desejado, baseando-se no conhecimento tácito individual ou coletivo (ARASAKI; STEIL; SANTOS, 2017).

A MO só tem sentido para produzir conteúdo, se mantiver a continuidade de processo organizacional, se puder ser reavivada, ativada, se for uma ferramenta estratégica, se evitar a perda de conhecimento, se explorar experiências, se integrar saberes, se demonstrar compromisso, segurança, transparência e cumprimento legal e normativo, e se de fato propiciar governança e constituir suporte para a construção de processos de uma gestão competitiva. (SANTOS; ALCARÁ; VALENTIM, 2021, p.227).

Embora os processos da Memória Organizacional contemplem a Coleta, o Registro/Organização, a Disseminação, neste trabalho será dada ênfase aos processos de compartilhamento e reúso de informações e conhecimentos, para isso a cronologia dos conceitos de Memória Organizacional faz-se necessária.

### 2.2.5 Cronologia da Memória Organizacional

Para Schweitzer (2020) os processos da MO são representados como etapas ou macro fases e contribuem para um olhar inicial sobre a MO como sistema não estático. Contudo, diante da dinamicidade do contexto organizacional, esses processos não permitem um olhar sistêmico dinâmico evoluído, considerando o

ambiente organizacional e suas relações aleatórias, eventuais, casuais e incertas. Os processos de MO, segundo a visão de alguns autores, são apresentados no Quadro 8.

**Quadro 8: Processos da Memória Organizacional**

Processos	Autores
Retenção; Aquisição; e Recuperação.	Walsh e Ungson (1991)
Recuperação da informação.	Ackerman (1994, p. 191)
Aquisição; Retenção; Manutenção; Busca e Recuperação.	Stein e Zwass (1995)
Codificação da informação; Representação da informação.	Soltero (1997)
Aquisição; Retenção; Recuperação; Manutenção e Disseminação.	Wijnhoven (1998)
Retenção.	O’Toole (1999)
Seleção; Armazenamento; Atualização.	Probst, Raub, Romhardt. (2002)
Armazenamento; Recuperação.	Vasconcelos et al. (2003)
Captura; Organização; Disseminação; Reutilização; Acumulação Preservação; Compartilhamento.	Conklin (2001, p. 3)

Fonte: Adaptado de Schweitzer (2020, p. 70-1).

Schweitzer (2020, p. 78) compilou os modelos identificados por intermédio de revisão bibliográfica, estes “[...]cobrem o conjunto de aspectos identificados na MO, e que evidenciam os componentes, os conteúdos e os processos da MO” Tais achados demonstram, “[...] de maneira tímida, que existe uma relação e interdependência entre esses componentes, mas ainda existem espaços para compreensão dessa relação” (SCHWEITZER, 2020, p. 78), o Quadro 9 demonstra esta compilação.

**Quadro 9: Compilação dos Modelos de Memória Organizacional**

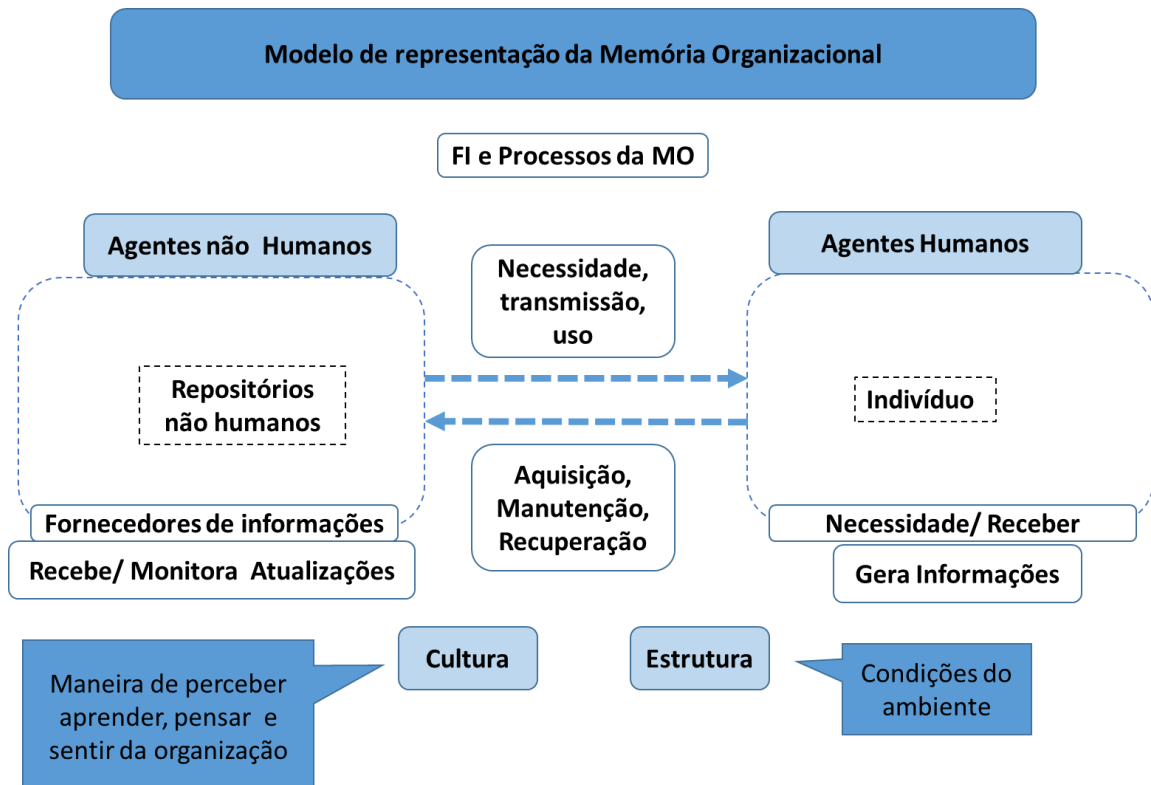
	Walsh & Ungson	Stein	Watson	Soltero	Abecker et al.
Conteúdo	–	–	X	X	–
Processos	X	X	–	–	–
Estrutura	X	–	–	X	X
Fluxos de Informação	–	–	–	–	–

Fonte: Adaptado de Schweitzer (2020, p. 78).

Há ausência de Fluxos de informações identificados por Schweitzer (2020) nos processos de MO compilados no Quadro 9. De acordo com a autora a MO enquanto sistema vivo, traz “[...] apenas a perspectiva dos processos estruturados em etapas sequenciais, sem associações diretas com os Fluxos de informação e demais elementos organizacionais dinâmicos” (SCHWEITZER, 2020, p. 79), isso considerando o contexto organizacional ao qual a memória está associada.

Com base na compilação dos modelos de MO, Schweitzer (2020) sugere um modelo que consiste no armazenamento de conteúdo (dados, informação e conhecimento), oriundos de uma estrutura organizacional. A dinamicidade do sistema se dá a partir da sua operacionalização, nos processos de aquisição, manutenção e recuperação da informação, por meio de fluxos de informação, que estabelecem a relação entre os agentes humanos e não humanos, conforme representado na Figura 10.

Figura 10: Modelo de Representação da Memória Organizacional – Schweitzer (2020).



Fonte: Adaptado de Schweitzer (2020, p. 86).

O referido modelo de representação, a partir da visão sistêmica dos componentes que fazem parte da MO, reforça a característica dinâmica das relações organizacionais e, conseqüentemente, da produção e utilização da informação e do conhecimento, dos indivíduos e de suas relações, de suas necessidades de informação, das trocas, dos Agentes não Humanos, representados pelos repositórios dotados de grande volume informacional produzido a partir das interações e processos/atividades, da Cultura e da Estrutura Organizacional, que interferem tanto nos Agentes Humanos quanto nos Agentes não Humanos (SCHWEITZER, 2020).

Dessa forma Braun e Mueller (2014), em estudo específico para a Memória Organizacional da Administração Pública, no sentido de aprimorar o desenvolvimento institucional, em um conjunto de processos organizados, destacam que reunir ações de orientação para uma gestão com foco nos resultados, corrobora com um ambiente organizacional estratégico.

#### 2.2.6 Memória Organizacional na Administração Pública

Pollitt (2000) estudou a Memória Organizacional nas organizações públicas e seu trabalho foca na dificuldade que estas organizações têm em criar um mecanismo de retenção de suas memórias. Sendo o grande desafio a necessidade de tornar a estrutura organizacional horizontal com visão do todo, esse autor aborda a Memória Institucional com o objetivo de definir as principais causas e consequências prováveis de perda de Memória no setor público contemporâneo (POLLITT, 2000).

De acordo com Pollitt (2000, p. 5) as “organizações esquecem rapidamente o que aprendem”. Nascimento (2013, p. 51) “faz uma analogia com a doença de Alzheimer, em que as pessoas costumam perguntar várias vezes sobre o mesmo tema por não se lembrarem de que já haviam perguntado e obtido a resposta”. Tal fato já havia sido evidenciado em Walsh e Ungson (1990) e Conklin (1997), quando estes registraram que mesmo com vantagens proporcionadas pelas tecnologias da informação – capacidade de armazenamento, comunicação, manipulação e recuperação de determinada quantidade de dados, “muitas organizações públicas pareciam estar perdendo suas memórias, trazendo consequências importantes para a aprendizagem organizacional”, pressuposto retomado, como visto, por Pollitt (2000, p. 9).

Pollitt (2000, p. 7) “alerta que em diversos países existe um declínio da capacidade das instituições do setor público em acessar e fazer o uso de suas experiências passadas”.

Nascimento (2013, p. 51) descreve que isso ocorre porque:



(1) a organização não grava ou não guarda dados significativos para documentar suas decisões (2) a organização guarda as informações, mas estes registros são perdidos; (3) a organização possui os registros, mas não sabe como acessá-los rapidamente; (4) a organização possui os registros e estão acessíveis, mas não se lembra de usá-los. O quarto tipo, segundo esse autor, é menos claro, por ser esta uma questão de atitude. Embora os dados relevantes estejam disponíveis e acessíveis a mentalidade que prevalece é a de não usar qualquer recurso do passado.

Por outro lado, Pollitt (2000) e Santos (2012) dizem que existe um paradoxo, a amnésia institucional e “a dificuldade que muitas organizações têm em esquecer ou deixar de lado preceitos e procedimentos habituais de funcionamento que já não são úteis, assim possuem resistência às mudanças” (NASCIMENTO, 2013, p. 51). Este fenômeno de inércia amplia a burocracia institucional (POLLITT, 2000).

Com base em Pollit (2000), Nascimento, (2003, p. 52) descreve que a principal causa de perda de memória nas organizações públicas está em função do crescente índice de mudança organizacional, isto ocorre em função de:

(1) crescente taxa de reestruturação organizacional; (2) rápidas mudanças nos meios de comunicação em que os registros são mantidos; (3) que o serviço público é uma função permanente, aumentando a rotatividade dos servidores públicos com experiências que deixam as organizações; (4) a popularidade da ideia de mudança incessante e radical, tendo também técnicas mais modernas de melhorias no setor público, tais como reengenharia e *benchmarking*, sugerindo que o passado não é mais relevante e que olhar para trás é derrotista e perigoso.

Ainda de acordo com Nascimento, (2003, p. 52) as principais consequências apontadas por Pollitt (2000) para a perda de memória são:

(1) intermitência e má política de aprendizagem; (2) aumento da vulnerabilidade da moda, superficiais e inadequadas soluções organizacionais; (3) tentativas dispendiosas para romper o caminho de dependência, reforçando trajetórias copiadas de inovações que foram utilizadas em outras instituições em diferentes momentos, mas úteis a esta organização; (4) falha na valorização do conhecimento; (5) incoerências e descontinuidade na relação com os cidadãos/usuários do serviço.

Nascimento (2013, p. 53) cita que a ausência de Memória Organizacional pode ser atribuída à falta de reconhecimento das suas consequências significativas, ou à crença de que vivemos em um mundo cada vez mais "instantâneo", onde os

problemas e soluções são sempre "novos", nesse sentido, alguns podem argumentar que não há razão para olhar para o passado.

Klering *et al.* (2011) descrevem que um governo promove transformações, via ações, em várias áreas da Administração Pública, podendo ser em relação:

- a) ao contexto, definindo estratégias de relação com outros níveis, esferas e órgãos de governo, bem como com as organizações e a sociedade civil;
- b) a sua estrutura, definindo um desenho ou arranjo estrutural coerente e focado para a realização dos objetivos da administração, optando por formas de administração que otimizem o alcance dos objetivos, seja via administração direta, ou administração indireta, ou via administração descentralizada (como as delegações de serviços públicos e terceirizações), ou mesmo desconcentrações (que constituem estratégias de descentralização da administração direta);
- c) a sua tecnologia, definindo (de forma otimizada) seus processos de operação e produção (ou tecnologias de produção), bem como seus processos de gestão (tecnologias de gestão);
- d) aos valores organizacionais norteadores, que no caso de um governo podem ser os mesmos que os princípios constitucionais: da legalidade, moralidade, publicidade, transparência e eficiência, tendo, ainda, outros, como fundamento destes: justiça, ética, equidade, tratamento sem qualquer tipo ou forma discriminação;
- e) à política, definindo uma adequada distribuição do poder na estrutura da organização (no caso, da máquina pública), de maneira a minimizar conflitos, gerar maior grau de transparência interna e externa; fomentar a manifestação e articulação de pessoas e coletivos; e aumentar a emancipação das pessoas;
- f) à gestão de pessoas, definindo alternativas para aumentar a motivação, melhorar as competências (individuais, grupais e organizacionais) e melhorar a comunicação e os relacionamentos;
- g) aos controles, definindo mecanismos e alternativas para que o alcance dos objetivos organizacionais seja constantemente checado e revisto, sem que ocorram distorções ou desvios.

Lima (2010) traz as principais iniciativas Nacionais e Internacionais de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, salientando que os precursores desse debate são os institutos de pesquisas e agências internacionais, representados no Quadro 10.

**Quadro 10: Principais iniciativas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Nos EUA	Existe a <i>Federal KM Initiative</i> (Iniciativa de GC do Governo Federal) (LIMA, 2010, p. 55).
Reino Unido	Na forma do <i>Knowledge Network Programme</i> (Programa da rede de conhecimento) (LIMA, 2010, p. 55).
Malásia	Possui o <i>Knowledge Management Strategic Master Plan</i> , (Planejamento estratégico de Gestão do Conhecimento) (LIMA, 2010, p. 55).
Australiano e Neozelandês	Agência Consultiva de Políticas para Austrália e Nova Zelândia (ANZPAA) (LIMA, 2010, p. 55).
Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico OCDE (2003).	Melhoria de eficiência do trabalho e produtividade; Aumento da transparência: agilidade no compartilhamento externo de informações; Aumento da horizontalidade e descentralização de autoridade; Promoção do conceito de aprendizado continuado; Melhoria dos relacionamentos e confiança dentro da organização e entre diferentes organizações; Tornar as organizações públicas mais atrativas para talentos; Melhoria no acesso à informação; Maior contribuição e uso de informações; Melhor qualificação e agilidade na tomada de decisões; Ganhos de produtividade e eliminação de duplicidades; Acordos e compartilhamento de procedimentos entre diversos órgãos com atividades similares, com maior interação entre as pessoas (LIMA, 2010, p. 52).
NAVA (2005), <i>“Gobierno Digital: impulsando la ecompetitividad y la e-participación en México”</i> ,	Satisfazer as necessidades sociais na era da informação oferecendo uma nova forma de governar focada no cidadão; Transformar o governo em um ente competitivo inovando através da Tecnologia da Informação; Refazer suas relações com os cidadãos e o setor privado (LIMA, 2010, p. 53).
UNESCO (2005)	Uma avaliação das formas de conhecimento existentes para melhorar o compartilhamento desse conhecimento; Uma abordagem mais participativa para o acesso ao conhecimento; Uma efetiva integração de políticas relativas ao conhecimento (LIMA, 2010, p. 53).
O Instituto de Pesquisas Sociais Aplicadas IPEA	Tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; Preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; Promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do Capital Social e do Capital Intelectual das organizações (LIMA, 2010, p. 53).
Governo do Estado de São Paulo	Publicou no ano de 2009 o decreto nº 53.963 que instituiu a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação (LIMA, 2010, p. 53).
Política Estadual De Gestão do Conhecimento – Governo de Minas Gerais (2012)	A Política Estadual de Gestão do Conhecimento, formulada pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, vem ao encontro das expectativas de intensificação da reflexão estratégica no âmbito da Administração Pública Estadual, implícita ao objetivo institucional de disseminar e compartilhar a informação e o conhecimento entre os servidores (POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, <i>online</i> ).

Fonte: Adaptado de Lima (2010, p. 54).

As principais iniciativas Nacionais e Internacionais de Gestão do Conhecimento na Administração Pública foram representadas no Quadro 10 até o ano de 2012, ano em que a Política Estadual de Gestão do Conhecimento do Governo de Minas Gerais foi instituída como pioneira no território nacional e inspirou este estudo.

Coelho (2004, p. 103-105) descreve algumas razões pelas quais as organizações deveriam aderir as práticas de Gestão do Conhecimento, sendo essas:

- novas tecnologias estão acelerando o ritmo das mudanças e criando mais canais de interdependência entre as pessoas;
- as sociedades estão se tornando cada vez mais diversificadas;
- a natureza das relações dentro do espaço de trabalho mudou;
- os recursos intelectuais de uma organização se esgotam, a não ser que sejam constantemente revigorados;
- é necessário um serviço público altamente profissional para o estabelecimento de um bom governo, dentro de uma sociedade e de um sistema econômico cada vez mais complexos;
- as informações do governo precisam ser postas ao alcance dos cidadãos – por meio de novas tecnologias eletrônicas (governo eletrônico) e de um diálogo entre os servidores públicos e os cidadãos;
- as organizações públicas têm sido forçadas a encontrar maneiras de competir com o setor privado no recrutamento dos poucos talentos remanescentes;
- vários serviços públicos em países avançados e industrializados estão enfrentando uma abertura na estrutura de idade de sua força de trabalho;
- e
- as políticas públicas, cada vez mais, perpassam transversalmente as estruturas governamentais tradicionais, as jurisdições governamentais e as fronteiras nacionais.

Há uma complexidade na implementação de práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública brasileira, principalmente pelo predomínio de carência de recursos e estruturas, no entanto, destaca-se a importância da Gestão do Conhecimento como uma nova abordagem de gestão que pode impulsionar a melhoria do desempenho no setor público. (COELHO, 2004).

O próximo Capítulo refere-se à Sustentabilidade Organizacional seus conceitos, ações ou práticas com foco social, o ambiente da Administração Pública com seus princípios e indicadores sustentáveis, que podem corroborar para a Memória Organizacional.

### 3 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Neste Capítulo, serão abordados os temas da Sustentabilidade Organizacional, seus conceitos e tipologia, em especial, a Sustentabilidade Organizacional Social que trata especificamente da melhoria da qualidade de vida da população, com foco na desigualdade e na inclusão social, e que possibilita a adoção de políticas distributivas e a universalização de atendimento nas questões como saúde, educação, habitação e seguridade social (BARBOSA, 2008).

E o tema Sustentabilidade na Administração Pública com seus princípios, e a possibilidade de identificar e analisar indicadores em relatórios oficiais, como exemplo os Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

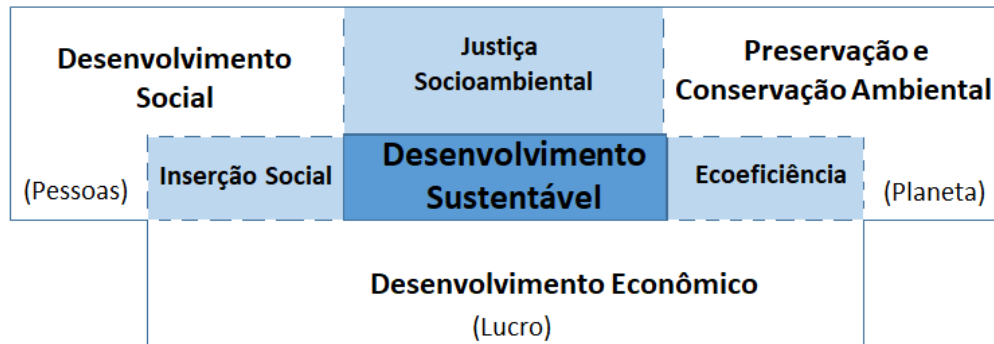
#### 3.1 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL – CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.

Nesta Seção serão abordados os conceitos de Sustentabilidade Organizacional suas características, operacionalização que pode afetar no desenvolvimento de práticas organizacional na tomada de decisões estratégicas.

Corroboram Savitz e Weber (2007, p. 6), ao citar que “a sustentabilidade é hoje, princípio fundamental da gestão inteligente, algo muito fácil de ignorar ou assumir como inevitável, em um mundo em que o resultado financeiro geralmente é visto como a única medida de sucesso”.

Os três pilares da Sustentabilidade Organizacional, representados pelos aspectos social, ambiental e econômico, propostos por Elkington (1999), Sachs (1993) e revisados por Savitz e Weber (2007), devem estar interconectados de maneira integrada para alcançar o desenvolvimento sustentável. Conforme representados na Figura 11.

**Figura 11: Inter-relacionamentos propostos pelo tripé da sustentabilidade - *Triple Bottom Line*.**



Fonte: Fundamentado em Elkington (1999), Sachs (1993).

A partir do inter-relacionamento do *Triple Bottom Line*, proposto por Elkington (1999) e Sachs (1993), considera-se a Sustentabilidade Organizacional, compreendida como uma série de políticas, interligadas às atividades organizacionais e aos processos de tomadas de decisões (Dyllick; Hockerts, 2002). Os conceitos, característica e operacionalização da Sustentabilidade Organizacional, serão tratados nas próximas Seções.

### 3.1.1 Conceitos de Sustentabilidade Organizacional

Dyllick e Hockerts (2002) conceituam a Sustentabilidade Organizacional como a capacidade de as organizações alavancarem seu capital econômico, social e ambiental a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável em seu domínio político, objetivando garantir e maximizar os resultados positivos, nos aspectos éticos e legais, em relação as atividades desenvolvidas à sociedade.

A realização da Sustentabilidade Organizacional, é complexa, contendo uma série de desafios, “um desses desafios é extrair a noção de que todos os pilares da sustentabilidade são iguais em termos de relevância”, e acabar com a tentativa de traduzir todos os benefícios da sustentabilidade em mensurações financeiras (MUNCK; SOUZA, 2009, p. 198).

Munck e Souza (2009) expõem que a Sustentabilidade Organizacional é meta componente da responsabilidade das organizações para alcançarem o Desenvolvimento Sustentável, e esta assume uma identidade multifacetada, por se preocupar com as análises científicas, os choques filosóficos entre economia,

ecologia as normativas, além do interesse em acordos e propostas diretas e indiretas relacionadas às organizações que complementam o discurso favorável ao Desenvolvimento Sustentável. “Não é estável, mas sim dinâmica e cíclica, uma vez que se renova, ininterruptamente, a fim de alcançar o desenvolvimento sustentável” (MUNCK; SOUZA, 2009, p. 198).

A Sustentabilidade Organizacional é também compreendida como uma série de políticas interligadas às atividades organizacionais e às tomadas de decisões com o objetivo de garantir que as organizações maximizem os impactos positivos de suas atividades em relação à sociedade, e ainda, que as mesmas exerçam suas atividades por métodos que contemplem a imprescindibilidade de suprir ou exceder as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que as sociedades possuem em relação a elas (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

Apesar da polissemia conceitual, reconhecida por Van Marrewijk e Werre (2003), pois cada organização possui a sua definição do que vem a ser uma Sustentabilidade Organizacional, esse conjunto diferenciado de acepções implica que não existe algo tangível que possa manifestar a existência desta Sustentabilidade Organizacional. No entanto, as características de um nível específico de “Sustentabilidade Organizacional estão embutidas nos respectivos arranjos institucionais: quanto mais ambiciosa a sustentabilidade da organização, mais complexa sua estrutura organizacional” (MUNCK; SOUZA, 2009, p. 198).

Oliveira *et al.* (2020) registraram os principais elementos da Sustentabilidade Organizacional, estes se encontram no Quadro 11.

**Quadro 11: Elementos presentes nos conceitos de Sustentabilidade Organizacional**

<b>Elemento</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
Ecoeficiência	É parte integrante da Sustentabilidade Organizacional que promove a racionalização do uso dos recursos naturais e ao mesmo tempo, reduz os impactos ambientais, combinando os pilares ambiental e econômico.	Munck, Munck; Souza (2011); Maciel (2018); Souza e Munck (2017).
Justiça socioambiental	Assegura de forma equitativa, o direito aos recursos ambientais, o acesso à informação relevante sobre o uso dos recursos ambientais e a participação coletiva na definição de políticas de desenvolvimento sustentável, para que grupos, mais vulneráveis, não sejam afetados desproporcionalmente”	Achselrad, Mello e Bezerra (2009); Munck, Munck; Souza (2011); Bansi; Macini; Caldana, (2016);
Inclusão Social	Conjuntura na qual todo o membro de uma sociedade consegue participar efetivamente na vida social, por meio de políticas distributivas e a universalização de atendimento a questões como saúde, educação, habitação e seguridade social.	Pinto e Militão (2008), Sachs (1993); Souza e Munck (2017)
Sustentabilidade Organizacional	É entendida como equilíbrio das ações organizacionais: Sustentabilidade Econômica, Ambiental e Social nas decisões estratégicas das organizações.	Munck, Munck; Souza (2011); Oliveira <i>et al.</i> (2020)
Sustentabilidade Organizacional Econômica	“Representa a geração de riqueza das organizações pela e para a sociedade, por meio de fornecimento de bens e serviços. Indica que a organização possui a capacidade de realizar suas atividades de maneira responsável com lucratividade considerável” (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013, p. 657)	Azapagic (2003); Lorenzetti; Cruz e Ricioli (2008) Sachs (1993); Savitz; Weber, (2007); Oliveira <i>et al.</i> (2020); Souza e Munck (2017)
Sustentabilidade Organizacional Ambiental	“Refere-se à conservação e ao manejo dos recursos naturais, à medida que vai além do cumprimento da legislação” ou de iniciativas como reciclagem e uso eficiente de recursos de energia (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013, p. 657).	Munck, Galleli e Souza, (2013); Pies e Graf (2015); Oliveira <i>et al.</i> (2020)
Sustentabilidade Organizacional Social	Refere-se ao alcance da “igualdade e à participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema, compartilhando direitos e responsabilidades, em níveis local, nacional e global”. (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013, p. 657)	Lorenzetti, Cruz e Ricioli (2008); Bansi; Macini; Caldana, (2016); Souza e Munck (2017); Oliveira <i>et al.</i> (2020)

**Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.* (2020) a partir de Munck, Munck e Souza, (2009); Munck, Galleli e Souza, (2013) e Souza e Munck (2017).**

O principal conceito utilizado para este estudo, é o da Sustentabilidade Organizacional com abordagem de Munck, Munck e Souza (2011), Bansi, Macini e Caldana, (2016) e Oliveira *et al.* (2020) que descrevem o equilíbrio das ações organizacionais de forma sistêmica compostas por Sustentabilidade Ambiental, Social e Economia, Justiça Socioambiental, Inclusão Social e Ecoeficiência.

A Sustentabilidade Ambiental refere-se à capacidade de sustentação dos ecossistemas, ou seja, a conservação dos recursos naturais, oferecendo condições de Justiça Socioambiental (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013, PIES; GRAF, 2015). Já a “Sustentabilidade Organizacional Econômica representa a geração de riqueza



das organizações pela e para a sociedade, por meio do fornecimento de bens e serviços sustentáveis” (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013, 657”. Indica que as organizações possuem a capacidade de realizar suas atividades de maneira responsável e com lucratividade considerável, levando em conta a Ecoeficiência (SACHS, 1993; SAVITZ; WEBER, 2007).

E a Sustentabilidade Organizacional Social “diz respeito ao alcance da igualdade e à participação de todos os grupos sociais na construção e na manutenção do equilíbrio do sistema social”, compartilhando direitos e responsabilidades, em níveis local, nacional e global, levando em conta aspectos da Inclusão Social (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013, p. 657; SACHS, 1993; SAVITZ; WEBER, 2007). As características e a operacionalização da Sustentabilidade Organizacional serão expostas na próxima Seção.

### 3.1.2 Características e operacionalização da Sustentabilidade Organizacional

Munck *et al.* (2013) propugnam que a Sustentabilidade Organizacional deve trazer o equilíbrio entre desenvolvimento econômico, ambiental e social, tanto no ambiente interno, quanto externo das organizações. Esse equilíbrio confere às organizações capacidade de sobreviver e remunerar o capital investido; leva à redução dos impactos ambientais e promove a utilização racional dos recursos naturais; garante aos indivíduos recursos suficientes para o acesso a oportunidades e desenvolvimento equitativo frente aos objetivos organizacionais, assim como “assegura aos indivíduos o recebimento equilibrado e contextual dos malefícios e dos benefícios sociais e ambientais advindos das atividades organizacionais” (MUNCK *et al.*, 2013, p. 472).

[...] quando a organização busca por métodos de redução dos impactos negativos gerados por suas atividades e de utilização mais responsável dos recursos produtivos consumidos por ela, admite-se que existe um interesse de conquistar um estágio maior de eficiência, no caso, de ecoeficiência. (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013, p. 652).

Munck, Galleli e Souza (2013, p. 654) argumentam que “ações organizacionais sustentáveis são aquelas que causam o menor impacto ambiental

possível”, por meio de atividades operacionais preocupadas em, simultaneamente, promover desenvolvimento socioeconômico que favoreça a sobrevivência das gerações futuras, conforme já pontuado. O desenvolvimento, de acordo com esses autores, deve ocorrer com o auxílio das pessoas presentes nos ambientes sociais e organizacionais, uma vez que são elas que estabelecem as decisões finais que validam todas essas proposições (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013).

Em busca da operacionalização e da viabilização da SO, chegou-se a três competências de suporte: (i) a ecoeficiência, (ii) a justiça socioambiental e (iii) a inserção socioeconômica (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013; SACHS, 1993; SAVITZ; WEBER, 2007).

A ecoeficiência para Munck, Galleli e Souza (2013) e Savitz e Weber (2007) é a combinação entre os pilares da preservação e da conservação ambiental e do desenvolvimento econômico: ao mesmo tempo em que se reduzem os impactos ambientais, promove-se a utilização racional dos recursos naturais. A preservação e conservação ambiental englobam a proteção e gestão dos recursos naturais, indo além do cumprimento da legislação ou de iniciativas como reciclagem e uso eficiente de recursos energéticos (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013; SACHS, 1993; SAVITZ; WEBER, 2007).

A justiça socioambiental, de acordo com Munck, Munck e Souza (2011, p. 154):

[...] trata da equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional, para que grupos, mais vulneráveis, não sejam afetados desproporcionalmente”, “além disso, prima pelo direito de participação efetiva nas decisões que os afetam e compensação pelos constrangimentos por eles suportados.

A inserção socioeconômica, propõe que “[...] em favor do coletivo, de modo que todos os funcionários possam ter acesso à informação, alimentação, saúde, educação, habitação, trabalho, renda e dignidade compatíveis com sua posição hierárquica” (MUNCK; MUNCK; SOUZA, p. 154).

Isso envolve a mobilização organizacional na promoção de mais justiça e igualdade, de forma que haja crescimento real nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, com vistas a eliminar, gradativamente, os *déficits* sociais apresentados nos indicadores discutidos mundialmente. (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, p. 154).

Além disso, há a necessidade de uma melhor formação das pessoas, formação esta que deve “contribuir publicamente para melhores condições de exercer ação frente aos novos desafios tecnológicos e competitivos” denotando a “capacidade organizacional de promover o desenvolvimento social aliado ao desenvolvimento econômico” (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, p. 154). Abreu e Borges (2013) reforçam a necessidade em investir em programas de treinamentos que promovam a capacitação dos colaboradores para auxiliar na melhoria dos resultados organizacionais.

A competência central da Sustentabilidade Organizacional – SO – está relacionada, no entanto, a um agir social, e é vinculado à estratégia organizacional, bem como a uma série de recursos organizacionais que **exigem, promovem, orientam e retratam** o equilíbrio de ações de sustentabilidade priorizando competências para constituir um “caminho para o acontecimento da Sustentabilidade Organizacional” (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, p. 155, grifo nosso).

A Teoria do Agir Organizacional é a base para entender a organização como um conjunto de ações e decisões em constante aprimoramento e desenvolvimento, enquanto o conceito de competências tem o papel de conceder “consistência e coerência às ações organizacionais” sustentáveis, bem como compreender a relação do coletivo com o individual (MUNCK; SOUZA, 2011, p. 151).

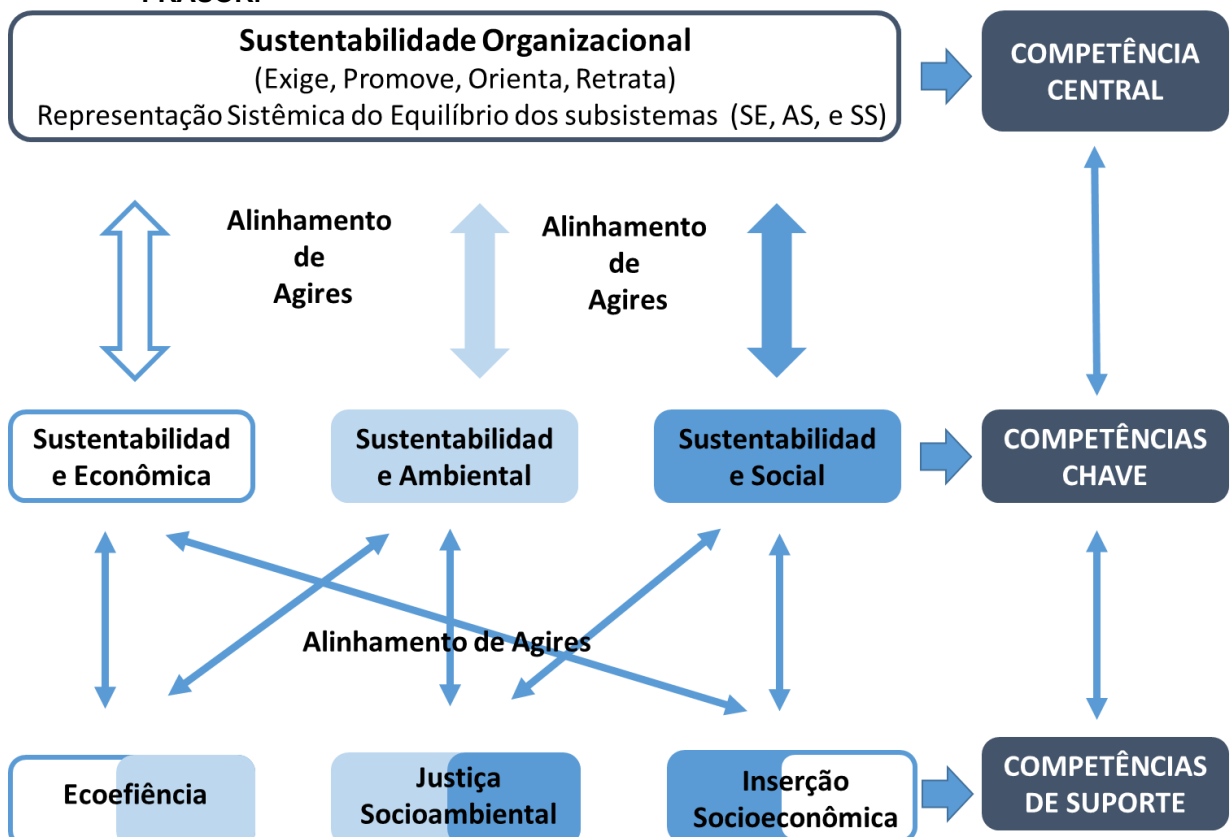
A SO é vista como uma competência central, viabilizada pelo atendimento concomitante e equilibrado das competências-chave – Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social – que, por suas vezes, são viabilizadas pelo atendimento sistêmico, equilibrado e balanceado, das competências de suporte: Ecoeficiência, Justiça Socioambiental e Inserção Socioeconômica. Nesse sentido, a SO – do aspecto Agir Organizacional, sendo uma competência central – é compreendida dentro de uma arquitetura de competências. É fundamental lembrar que esse Agir Organizacional está articulado ao Agir Social e vinculado à estratégia organizacional, bem como a uma série de outros recursos organizacionais. (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, p. 155).

A Sustentabilidade Organizacional representa a busca de um equilíbrio entre “o que é socialmente desejável, economicamente viável e ambientalmente sustentável a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável em seu domínio

político, de modo a propiciar a sobrevivência das gerações presentes e futuras” (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013, p. 657).

Em relação à Sustentabilidade Organizacional (SO) e à Sustentabilidade Social (SS) Munck e Souza (2011) propuseram o Framework Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional – FRASOR. Como base no *framework*, utilizaram a abordagem integrativa do Triple Bottom Line de Elkington (1999). O *framework* de Munck e Souza (2011) está representado na Figura 12.

Figura 12: Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional – FRASOR.



Fonte: Adaptado de Munck e Souza (2011, p. 155).

A Sustentabilidade Organizacional prioriza, na visão de Munck e Souza (2009), a criação de valor, a gestão ambiental, os sistemas de produção ambientalmente amigáveis e a gestão do Capital Humano. Kaptein e Wempe (2002) estabelecem, por suas contribuições, que a Sustentabilidade Organizacional tem a responsabilidade social e é compreendida como um estágio intermediário, no qual as organizações procuram meios que viabilizem práticas de gestão que integrem as dimensões da sustentabilidade.

Os três aspectos mais relevantes da sustentabilidade (econômico, social e ambiental) precisam ser inseridos em discussões referentes às responsabilidades pelas quais as organizações precisam estar comprometidas em colaborar e responder frente à sociedade (KAPTEIN; WEMPE, 2002).

“A Sustentabilidade Organizacional é resultado da globalização, pela qual a complexidade organizacional foi elevada”, por ela novas demandas começaram a surgir e as organizações passaram a ter que desenvolver mecanismos que “comprovem o elevado grau de transparência inserido em seus processos de negociação, além de práticas que as validassem” como organizações praticantes de uma cidadania corporativa (MUNCK; SOUZA, 2009, p. 196).

Para Ceptureanu *et al.* (2018) existem diversas perspectivas pela qual a Sustentabilidade Organizacional pode ser encarada:

1. Foco na viabilidade financeira e no crescimento econômico de longo prazo para as organizações sem fins lucrativos;
2. Foco na manutenção da qualidade dos serviços ou programa após o encerramento de alguma intervenção;
3. Concentração no desenvolvimento de novas metodologias para identificar e avaliar características organizacionais críticas que podem afetar a sustentabilidade, tendo como base a avaliação dos atributos essenciais, como a capacidade de liderança e as competências gerenciais, a capacidade organizacional para oferecer serviços específicos e a capacidade de lidar com a mudança.

Um exemplo de Sustentabilidade Organizacional com inúmeras políticas interligadas são:

os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente, o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2021, *online*).

Em relação à SO revela-se, enfim, em uma árdua e necessária tarefa de mensuração da avaliação de relatórios de sustentabilidade, à medida que a análise crítica reiterada e diversificada possa ao longo do tempo corroborar com o

desenvolvimento e consolidação de padrões, visando promover a verificação de não conformidades e ampliação do acesso à informação e à transparência (AMARAL; STEFANO; CHIUSOLI, 2018).

Observa-se que as pessoas devem se preocupar com ações sustentáveis nas três dimensões da SO (econômica, ambiental e social) e que a Sustentabilidade Social – SS é responsável pelos capitais humano e social de uma organização, dessa forma, deve haver um desenvolvimento da SS como estratégia organizacional, com o intuito de manter as pessoas e a sociedade ao entorno de suas atividades, gerando discussões e reflexões sobre o papel das organizações perante a sociedade (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016).

Bansi, Macini e Caldana (2016) descrevem a Sustentabilidade Social (SS) como um suporte de ação coletiva, demonstrando que as pessoas e seu desenvolvimento são prioridades.

A organização passa a ser vista como processo de ações e decisões, e que isso implica na construção e no desenvolvimento, sendo necessário buscar o bem-estar individual nas vertentes física, mental e social (MAGGI, 2003).

Caminha-se para uma Sustentabilidade Organizacional Social – SOS que pode ser vista como uma contribuição à sustentabilidade da sociedade como um todo, isto porque as organizações são parte da sociedade e compostas pelos indivíduos, os quais praticam ações e direcionam tanto os movimentos organizacionais quanto os particulares ao alcance da sustentabilidade (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016).

### 3.2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL SOCIAL

De acordo com Oliveira e Takahashi (2014, p. 28), a Sustentabilidade Organizacional Social – SOS:

trata de assuntos divididos em duas categorias: a) aqueles relacionados aos indivíduos dentro das organizações, abordando desde assuntos como remuneração até a satisfação e qualidade de vida; e b) a sociedade externa à organização, os sistemas sociais e as comunidades que são impactados pelas atividades operacionais da organização, envolvendo todos os *stakeholders*.

A Sustentabilidade Organizacional Social – SOS – contempla o impacto que as organizações geram nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais (SOUZA, 2010). Para Callado (2010) a Sustentabilidade Social envolve, ainda, aspectos de equidade de qualidade de vida. Munck *et al.* (2013) explica que a SOS busca agregar valor para as comunidades, nas quais estão inseridas, no sentido de desenvolver o Capital Humano<sup>3</sup> de parceiros individuais, assim como de promover o desenvolvimento do Capital Social<sup>4</sup> dessas comunidades. As organizações devem administrar seu Capital Social de modo que seus *stakeholders* possam entender suas motivações e concordar com seu sistema de valor (OLIVEIRA; TAKAHASHI, 2014).

As organizações internalizam os custos sociais, mantendo e proporcionando crescimento do Capital Social, evitando explorar os indivíduos, incentivando estruturas de autorrenovação, fomentando a democracia, ampliando o leque de escolhas das pessoas e distribuindo recursos e direitos de propriedade de forma justa (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Diante disso, Bansi (2013) e Dillick e Hockerts (2002) explicam que as organizações socialmente sustentáveis agregam valor às comunidades em que estão inseridas, aumentando o Capital Humano, e Capital Social, dos parceiros e das comunidades.

Nascimento e Sousa Junior (2019, p. 92) relacionam Capital Intelectual<sup>5</sup>, Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade, por meio de um modelo conceitual que tem como base três proposições:

(i) a relação mútua entre Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento e entre suas dimensões; (ii) a existência de relação positiva entre as dimensões do Capital Intelectual e a adoção da sustentabilidade; e (iii) a presença de relação positiva entre processos de Gestão do Conhecimento e a adoção da sustentabilidade.

---

<sup>3</sup> **Capital Humano** sendo o conjunto de conhecimentos e competências intrínsecas – “resultantes de sua educação e experiência, seu estoque de conhecimento adquirido ao longo do tempo” (grau de escolaridade, treinamentos realizados) (BECKER, 1964, p.324).

<sup>4</sup> Entende-se **Capital Social** como os “recursos inseridos em uma estrutura social que são obtidos e/ou mobilizados por meio de ações com um determinado propósito” (LIN, 2001, p.29), constituído a partir donexo de relacionamentos, desde relações entre pessoas da organização até relações familiares ou com a sociedade em geral (MIZUMOTO *et al.*, 2010). O Capital Social depende de interações que ocorrem entre múltiplos indivíduos: a ação passa a ser inserida em um nexo de relações sociais (GRANOVETTER, 1988).

<sup>5</sup> **Capital intelectual**, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.315), citam que a abordagem que capacita para o conhecimento “permitiu que os membros da organização percebessem o valor de vários componentes desses ativos intangíveis, de modo a torná-los mais gerenciáveis, ainda que não sejam controláveis como os ativos físicos”.

Desta abordagem, a “postura organizacional que acomoda as necessidades do ambiente e da sociedade permite às organizações desenvolverem competências que são essenciais para alcançar a Sustentabilidade Organizacional”, para isso, a sustentabilidade deve ser gerenciada de forma estratégica e colaborativa, com o apoio da alta administração (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016, p. 51).

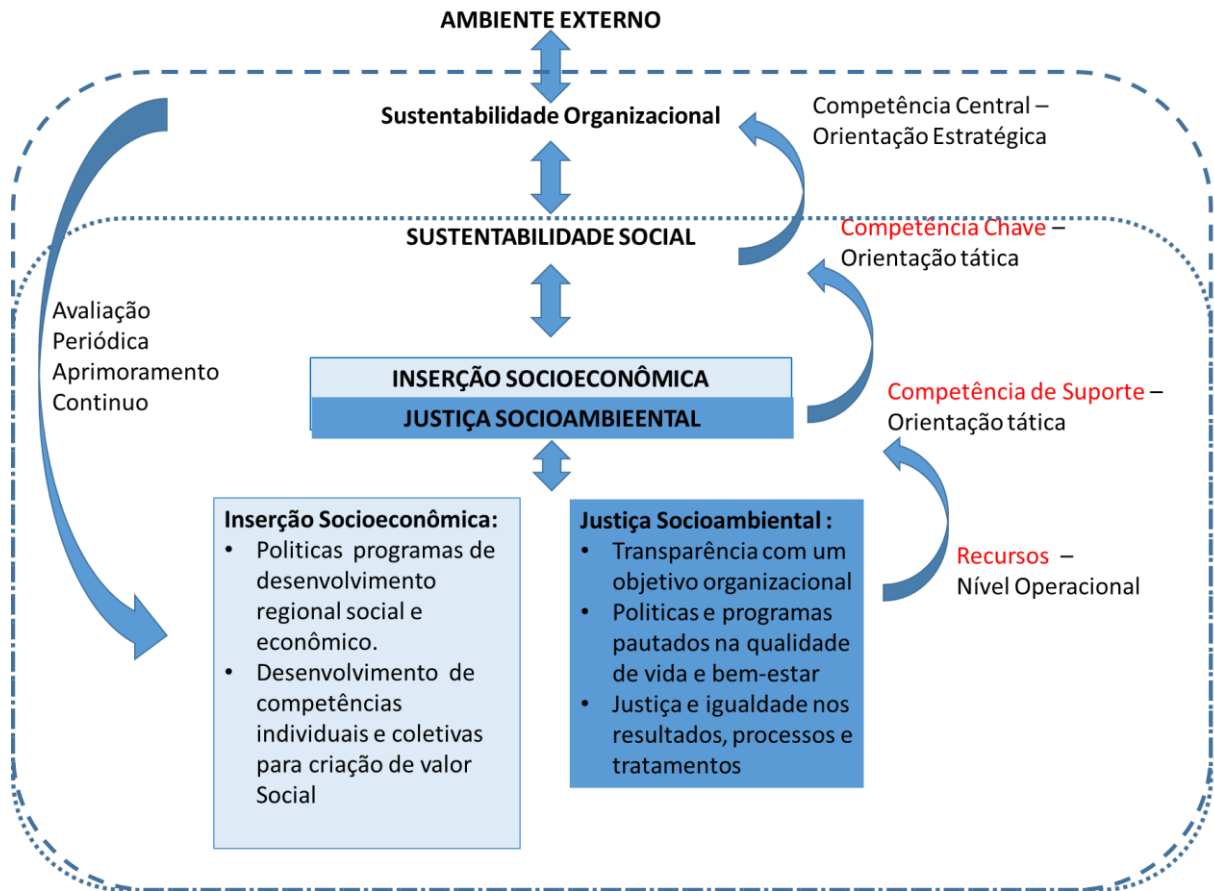
Bansi, Macini e Caldana (2016) propõe um *framework* representativo do ciclo de construção de competências para a sustentabilidade social nas organizações, a proposta em questão entende a Sustentabilidade Organizacional como uma estratégia organizacional que precisa ser desdobrada para os níveis táticos e operacionais.

A gestão por competências visa reforçar esse conceito quando hierarquiza parte do desenvolvimento da competência essencial de Sustentabilidade Organizacional na competência-chave Sustentabilidade Social e em competências de suporte (inserção socioeconômica e justiça socioambiental), que necessitam da combinação e da mobilização de alguns recursos essenciais para, de fato, operacionalizar, tomando ações e decisões que viabilizem o acontecimento da Sustentabilidade Social (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016).

Em síntese, a Sustentabilidade Organizacional Social incorpora ações relacionadas ao desenvolvimento humano (educação, treinamento, saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho e desenvolvimento de competências), à equidade (salários e benefícios justos, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho) e “às considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional)” (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, p.153).



**Figura 13: Framework representativo do ciclo de construção de competências para a sustentabilidade social nas organizações**



Fonte: Adaptado de Bansi, Macini e Caldana (2016, p. 52).

Isto posto, de acordo com a revisão já realizada, os elementos principais da SOS são a equidade, a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e a geração de valor aos *stakeholders*, bem como a ética e a justiça (CALLADO, 2010; MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011; BANSI, 2013). Características representadas no Quadro 12.

**Quadro 12: Características da Sustentabilidade Organizacional Social**

Características da Sustentabilidade Organizacional Social	Autores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade (salários e benefícios justos, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho);</li> <li>• Qualidade de vida;</li> <li>• Impacto que as organizações geram nos sistemas sociais;</li> <li>• Desenvolvimento humano (educação, treinamento, Saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho e desenvolvimento de competências);</li> <li>• Considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional);</li> <li>• Agregar valor para as comunidades e <i>stakeholders</i>;</li> <li>• Pacotes justos de remuneração;</li> <li>• Oportunidades organizacionais iguais e não discriminação</li> <li>• Condições seguras de trabalho.</li> </ul>	<p>Callado (2010); Munck, Munck e Souza (2011); Bansi (2013)</p>

Fonte: Oliveira e Takahashi (2014).

As características da Sustentabilidade Organizacional Social descritas por Oliveira e Takahashi (2014), buscam qualidade de vida, equidade, considerações éticas, melhores oportunidades organizacionais e boas condições de trabalho. Elementos que são citados em estudos que envolvem o tema Administração Pública.

Havendo, então possibilidade de estudos tratarem de Sustentabilidade Organizacional, considerando a relação com as bases teóricas e epistemológicas do campo de saber em Administração Pública, estudos teóricos, desde 2005, da Associação Nacional de Pós-Graduação e Administração – ANPAD vem reestruturando as Divisões Acadêmicas recomendando à área da Administração Pública e Gestão Social, as seguintes subdivisões: i) Administração Pública e Sociedade Civil; ii) Gestão e Políticas Públicas; e iii) Gestão Social e Ambiental (FADUL; COELHO; COSTAGOMES, 2014). Dessa forma a próxima Seção trará o tema Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública.

### 3.3 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para abordar a Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública, esta Seção discorrerá sobre os principais conceitos e as características da Administração Pública, seu envolvimento com a Sustentabilidade Organizacional Social e os componentes da prática social. Serão abordados os princípios da Administração Pública, Indicadores para a Sustentabilidade Organizacional e

documentos que podem ser indicadores e vislumbres de ações de SOS, como os Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas de Estados.

### 3.3.1 A Administração Pública seus conceitos e características

De acordo com Meirelles (2004), a Administração Pública abrange a totalidade dos serviços e entidades relacionados ao Estado, “deve atuar solidamente visando a satisfazer o bem comum de indivíduos em uma coletividade sob seu domínio, nas esferas federal, estadual e municipal de governo” (JUNQUILHO, 2010, p. 27).

A Administração compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade. (PALUDO, 2012, p. 21).

Junquillo (2010, p. 27) define Administração Pública como “conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal”, dessa forma:

compreende como o governo ou quem toma as decisões políticas, em relação à estrutura administrativa, ou seja, compreende apenas as funções administrativas de execução dos programas de governo, prestação de serviços e demais atividades. (PALUDO, 2013, *online*).

Paludo (2013, *online*) descreve a Administração Pública “como aplicada nas administrações direta e indireta das três esferas – ou níveis – de Governo: Federal, Estadual e Municipal”. Ainda Paludo (2013, *online*) os órgãos são “centros de competências instituídos para o desempenho de funções estatais, a partir de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem”.

Na esfera jurídica: “corresponde às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviços ao Estado e à sociedade em prol do bem comum”, neste sentido, em relação ao aspecto formal-

jurídico só são considerados Administração Pública os órgãos e entidades que a lei considera como tal (PALUDO, 2013, *online*).

Tem por obrigação a prestação de serviços aos cidadãos de acordo com as legislações vigentes, sendo necessária a definição de procedimentos específicos, havendo qualificação para os servidores corroborando com sua orientação para que os procedimentos organizacionais sejam realizados da melhor forma possível (FERRARI *et al.*, 2018).

No que se refere à capacidade de Administração Pública Veloso *et al.* (2011), descreveu que:

Basicamente consiste na habilidade das administrações de cumprir suas responsabilidades em um governo democrático: i) utilizar sabiamente os recursos públicos e direcioná-los para os objetivos desejados; ii) gerir programas e pessoas de forma eficiente; iii) avaliar se os objetivos estão sendo alcançados (VELOSO *et al.*, 2011, p. 19).

Amorim e Costa (2020, p. 57880) alertam que a sociedade exige do Governo que este “trabalhe com eficiência para que se consiga atender às demandas, que são cada vez maiores, ao contrário dos recursos públicos que estão cada vez mais escassos, seja financeiramente ou em questões de pessoal”.

As ações da Administração Pública devem ser concebidas para o cidadão de modo transparente para que os usuários possam saber o que foi pensado e realizado para a melhoria da sociedade como um todo, ações referentes à saúde, educação, assistência social, entre outras, devem ser planejadas pelos gestores públicos e acompanhadas pela população a fim de tornar o conhecimento público para a sociedade (SENA NETO, 2019).

A Administração como prática social é capaz de integrar, em seu bojo, portanto, “questões inerentes à técnica e aos dilemas éticos e políticos aos quais as organizações e os seus membros são submetidos no dia a dia” (JUNQUILHO, 2010, p. 23). de acordo com Jamali (2006) os governos tradicionalmente assumem a responsabilidade de incrementarem as condições de vida das populações ao redor do mundo, as necessidades sociais têm excedido a capacidade dos órgãos e representantes políticos de supri-las, nesse contexto, “o ponto principal de toda essa discussão está em verificar a representatividade das organizações quanto aos seus processos de gestão junto à sociedade” (MUNCK; SOUZA, 2009, p. 196).

A Administração Pública deve promover ainda o compartilhamento de informações/conhecimento para melhor efetividade de suas ações junto a sociedade, contudo, existe a imaturidade na capacidade de captura, armazenamento e disponibilização de informações e/ou conhecimentos anteriores, deve haver a adoção de políticas que estimulem e promovam o uso de mecanismos adequados para o início do processo de instituição da Memória Organizacional, mediante repositórios de conhecimento, colaborando com decisões que podem afetar aspectos sociais, ambientais e econômicos (DRUZIANI; CATAPAN, 2012).

No âmbito da Administração Pública Balbino, Nunes e Queiroz (2016) citam que a proatividade organizacional destinada à alocação sistemática das informações, constitui elemento indispensável para tomada de decisão, deve-se haver uma simetria quanto aos modelos de gestão adotados, e o conhecimento deve ser compartilhando com todos os envolvidos na organização.

“As políticas de governo, em consonância com as políticas de Estado, são aquelas definidas a partir de objetivos e fins a serem alcançados por governantes que ocupam o poder na Administração Pública” (JUNQUILHO, 2010, p. 30) por meio de planos governamentais concebidos de acordo com uma dada orientação política e que tendem a configurar as marcas de uma determinada equipe de governo em setores específicos de sua ação (MATIAS-PEREIRA, 2008), e que são conduzidos por princípios.

Compreende-se que a função administrativa é responsável por atender os interesses do Estado, ou de quem aja em seu nome, dando cumprimento fiel, em casos concretos, aos comandos normativos (MELLO, 2007).

Para este estudo considera-se entendimento de Fontoura (2019) que cita que a Administração Pública tem que ser capaz de captar e compartilhar a opinião dos cidadãos para permitir que as políticas sejam direcionadas e atendam a necessidade das pessoas. E de maneira geral ou individual, “para a realização dos fins públicos, sob regime prevalecente de direito público, por meio de atos e comportamentos controláveis internamente, bem como externamente pelo Legislativo (com o auxílio dos Tribunais de Contas)”, atos, estes, reversíveis pelo Judiciário (FIGUEREDO, 2004, p. 34). Os Princípios da Administração Pública explicitam como é controlada a eficiência no serviço público de forma sustentável.

### 3.3.2 Princípios da Administração Pública

A Administração Pública estabelece na ótica estatal, a prioridade para a otimização da gestão em função dos interesses públicos, traz consigo diversos princípios legais que regem a sua função e apoiam para seus fins dentro do âmbito do Estado (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 2016).

Complementando a ideia dos princípios da Administração Pública, Pimenta (1998) cita como oito os seus principais fundantes: (i) desburocratização, (ii) descentralização, (iii) transparência, (iv) *accountability* (avaliação de resultados), (v) ética, (vi) profissionalismo, (vii) competitividade e (viii) enfoque no cidadão; este conjunto de princípios constitui um marco para a análise de processos na Administração Pública, podendo ser aplicado em qualquer país como uma ferramenta de estudo, para trazer eficiência, melhores práticas e melhores resultados na execução dos processos administrativos.

Os princípios com sua respectiva descrição de acordo para Sena Neto (2019) e Paludo (2013):

- 1) Constitucionais: “Com a Constituição de 1988, a Administração Pública recebeu tratamento em capítulo próprio, estabelecendo-se então princípios constitucionais de observância obrigatória” (PALUDO, 2013, *online*).
- 2) “Legalidade: o gestor/agente público deve obrigatoriamente agir de acordo com a lei, fazendo apenas aquilo que a lei determina” (SENA NETO, 2019, p. 9). O princípio da legalidade está contido na Constituição Federal de 1988 e é um princípio basilar do Estado Democrático de Direito (PALUDO, 2013).
- 3) Impessoalidade: o gestor/agente público deve ser impessoal nas suas ações não privilegiando uma pessoa em detrimento à outra, deve agir de acordo com o interesse público, jamais de interesses particulares (SENA NETO, 2019). “A impessoalidade é norma jurídica de obediência obrigatória em toda a Administração Pública, seja ela direta ou indireta, e abrange os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário” (PALUDO, 2013, *online*).

- 4) Moralidade: o gestor/agente público deve atender a interesses da coletividade, agindo para ações que tragam maior ganho à coletividade (SENA NETO, 2019). “Trata-se da moralidade administrativa; é a partir dela que o Estado define o desempenho da função administrativa, segundo uma ordem ética acordada com os valores sociais prevaletentes e voltada à realização dos seus fins” (PALUDO, 2013, *online*).
- 5) Publicidade: “o gestor/agente público precisa deixar claro para a população todas as ações voltadas para o bem comum e realizadas com o dinheiro público” (SENA NETO, 2019, p. 9). “Os atos administrativos normativos e judiciais devem ser publicados para produzirem efeitos externos, a divulgação oficial dos atos administrativos constitui requisito de eficácia e moralidade do ato administrativo”, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição (PALUDO, 2013, *online*).
- 6) Eficiência: o gestor/agente público deve fazer o trabalho bem feito economizando recursos, é fundamental que o serviço prestado seja utilizado para a população, ao mesmo tempo em que seja realizado de forma eficiente, evitando o desperdício de recursos públicos. O princípio da “eficiência requer direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, cujas características de imparcialidade, neutralidade, transparência e eficácia” encontram-se ligadas ao conceito formal de eficiência (PALUDO, 2013, *online*).

Sena Neto (2019, p. 9) enfatiza que conhecer os princípios é dever do administrador público, zelar pelo bem da sociedade, “a qual o elegeu, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados e garantindo a integridade da lei que representa o serviço público brasileiro”.

De acordo com a Constituição Federal é competência da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, as seguintes obrigações:

i) proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos; ii) impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico ou cultural; iii) proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência; iv) proteger o meio ambiente e combater a poluição em qualquer de suas formas; v) combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos; vi) registrar, acompanhar e fiscalizar as concessões de direitos de pesquisa e exploração de recursos hídricos e minerais em seus territórios. (BRASIL, 1988, *online*).

A proteção do conhecimento, tange ao cuidado e ao resguardo com o conhecimento estratégico e a preocupação continua em fazer desse conjunto de conhecimentos um recurso capaz de gerar vantagem competitiva sustentável (BATISTA, 2012). Proteger o conhecimento é uma atribuição da alta administração, a fim de definir uma política de proteção do conhecimento (complementando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento) sendo necessário estabelecer mecanismos de proteção intelectual e implementar um sistema de reconhecimento para promover melhoria do desempenho, o aprendizado individual e a criação do conhecimento e a inovação (LIMA, 2011).

Cabe destacar o princípio da publicidade. “A Constituição Federal (CF) assegura no Artigo 37 que a Administração Pública deve ser transparente e dar publicidade aos atos, fatos e dados”. (BRASIL, 2008, *online*) “O controle social pode ser induzido quando há publicidade das atividades dos órgãos e das entidades da Administração Pública”. (BRASIL, 2004, *online*).

O compartilhamento de informações de forma transparente é essencial para a Administração Pública, o desenvolvimento de indicadores, a análise de preferências e opiniões, o estabelecimento de hipóteses e a participação na tomada de decisão, devem acontecer sem comprometer direitos do cidadão (LUCIANO; WIEDENHÖFT; SANTOS, 2018). Na Seção seguinte será abordado os indicadores para a Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública.

### 3.3.3 Indicadores para Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública

Essa Seção destaca os indicadores para Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública que podem corroborar na identificação de ações e práticas



organizacionais. Souza e Munck (2017) esclarecem que a Sustentabilidade Organizacional é compreendida como uma série de políticas interligadas às atividades organizacionais e às tomadas de decisões, têm como objetivo garantir que as organizações maximizem os impactos positivos em suas atividades em relação à sociedade, contemplando as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas. Os indicadores de sustentabilidade organizacional trazem uma luz as questões abordadas por Souza e Munck (2017). A descrição de indicadores, seus conceitos e finalidades estão descritos na sequência.

### 3.3.3.1 Indicadores, conceitos e finalidades

Van Bellen (2004, p. 76) descreve indicadores como apresentações de medidas, unidades de informação que resumem as características ou realçam alguns pontos específicos de um sistema, que podem, ainda, “indicar fenômenos mais complexos e podem ser encontrados em todas as esferas (econômica, social, na área médica, nas organizações e outras”.

Em relação a indicadores Botelho *et al.* (2015) consideram que estes são parâmetros/variáveis, a partir de dados, existindo os índices que se constituem pela junção de um conjunto de indicadores e/ou variáveis, sendo um instrumento informativo de tomada de decisão e previsão – baseado nisso, os dados constituem índices que estão ligados a um indicador.

É importante destacar a tomada de decisão de acordo com Meadows (1998), nesta os indicadores surgem a partir de valores e criam outros valores, pois se encontram no centro do processo de tomada de decisão. Dessa forma, os indicadores são reflexos parciais da realidade, baseados em modelos incertos e imperfeitos; todos os indicadores são parcialmente, subjetivos podendo ajudar a reduzir as diferenças entre as visões de mundo, mas a busca por esses indicadores é evolutiva e o próprio processo de defini-los, um aprendizado.

De acordo com Van Bellen (2004, p. 5),

os indicadores podem comunicar ou informar sobre o direcionamento do progresso de uma determinada meta, porém podem ser entendidos como um recurso que deixa mais perceptível uma tendência ou fenômeno, que não seja imediatamente detectável.

“A imagem captada no indicador é também uma redução da realidade, isto é, uma representação simplificada de um aspecto da mesma”, tão melhor quanto mais específico for o aspecto de interesse “e quanto mais confiável e precisas as informações usadas para cômputo do indicador” (BAENINGER, 2010, p. 171).

Para Van Bellen (2007), a necessidade de indicadores com certo grau de agregação é imprescindível, o que significa que informações devem ser agregadas, mas os dados devem ser estratificados, em termos de grupos sociais, setores industriais ou distribuição espacial, com níveis de mensuração específicos.

Os indicadores “são um conjunto de sinais que facilitam a avaliação do progresso de uma determinada organização na busca pelo desenvolvimento sustentável, sendo ferramentas crucias no processo de identificação de problemas”, reconhecimento dos mesmos, formulação de políticas, sua implementação e avaliação (IMPERADOR; SILVA, 2018, p. 434).

Neste cenário, buscando a verificação dos caminhos da sustentabilidade organizacional, os indicadores podem ser estabelecidos para saber a correta direção do desenvolvimento sustentável (VAN BELLEN, 2007). A seguir o tema indicadores para a Sustentabilidade organizacional.

### 3.3.3.2 Indicadores para Sustentabilidade Organizacional

As conferências da ONU sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento impulsionaram o uso de indicadores de sustentabilidade, sobretudo com os documentos denominados Agenda 21 e Agenda 2030, originários destas conferências; “a Agenda 21 é um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, com foco na proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica” (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2021, *online*).

Já a Agenda 2030 é um compromisso global assumido em 2015 por 193 países, com o foco em “melhorar a qualidade de vida das pessoas, fortalecer a paz universal com mais liberdade, na erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2022, *online*), para alcançar o desenvolvimento sustentável.

Como decorrência desses têm-se as Normas Global Reporting Initiative – GRI (2022) que apresentam um guia para elaboração de relatórios sustentáveis com melhores práticas globais para diferentes ambientes, e que podem auxiliar no relato de sustentabilidade, com base nas contribuições positivas ou negativas de uma organização que almeja o desenvolvimento sustentável, interligando as questões ambientais, sociais e econômicas.

Os Relatórios de Sustentabilidade são adotados pelas organizações para relatar e prestar contas à sociedade e às partes interessadas sobre sua atuação e suas práticas sustentáveis, como um instrumento de comunicação e de gestão; publicado pelas organizações com determinada periodicidade as divulgações podem ser interpretadas como uma metodologia de ação pelas partes interessadas da organização ou da sociedade (FONSECA, 2020).

Neste contexto, a Global Reporting Initiative – GRI (2022) propõe uma série de padrões normativos que auxiliam como indicadores de sustentabilidade, sendo alguns destes expressos no Quadro 13, aqueles que atendem particularmente aos interesses desta Tese. O Quadro completo está representado no Apêndice F.

A exemplo os padrões normativos GRI diretamente relacionados com este estudo: o consumo de energia, efluentes e água, cuidado com a biodiversidade, resíduos e conformidade ambiental, todos estes descritos de forma detalhada e na coluna Especificações-Escopo, destaca-se o código de cada padrão normativo em todas as descrições.

**Quadro 13: Padrões Normativos propostos pela Global Reporting Initiative – GRI.**

PADRÕES NORMATIVOS	ESPECIFICAÇÃO - ESCOPO
Consumo de Energia,	GRI 302: Energia estabelece requisitos de relato para o tópico energia, com o conteúdo: 302-1 Consumo de energia dentro da organização; 302-2 Consumo de energia fora da organização; 302-3 Intensidade energética; 302-4 Redução do consumo de energia; 302-5 Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços (GRI 302: Energia, p. 2, 2016).
Água e efluentes	GRI 303: Água e Efluentes estabelece requisitos de relato para o tópico água e efluentes, com o conteúdo: 303-2 Gestão de impactos relacionados ao descarte de água, 303-3 Captação de água; 303-4 Descarte de água; e 303-5 Consumo de água (GRI 303: AGUA E EFLUENTES, p. 2, 2018).
Cuidado com a Biodiversidade	GRI 304: Biodiversidade estabelece requisitos de relato para o tópico biodiversidade, com o conteúdo: 304-1 Unidades operacionais próprias, arrendadas ou geridas dentro ou nas adjacências de áreas de proteção ambiental e áreas de alto valor de biodiversidade situadas fora de áreas de proteção ambiental; 304-2 Impactos significativos de atividades, produtos e serviços na biodiversidade; 304-3 Habitats protegidos ou restaurados; 304-4 Espécies incluídas na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações da organização (GRI 304: BIODIVERSIDADE, p. 2, 2016).
Resíduos	GRI 306: Resíduos estabelece requisitos de relato para o tópico resíduos, com o conteúdo: da forma de gestão; 306-1 Geração de resíduos e impactos significativos relacionados a resíduos; 306-2 Gestão de impactos significativos relacionados a resíduos; 306-3 Resíduos gerados; 306-4 Resíduos não destinados para disposição final; e 306-5 Resíduos destinados para disposição final (GRI 306: RESÍDUOS, p. 2, 2020).
Conformidade Ambiental	GRI 307: Conformidade Ambiental estabelece requisitos de relato para o tópico conformidade ambiental, com o conteúdo: 307-1 Não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI 307: CONFORMIDADE AMBIENTAL, p. 2, 2016).

Fonte: Global Reporting Initiative (2022, online).

Tais padrões normativos descrito pela GRI corroboram na especificação e descrição da Sustentabilidade Organizacional, que neste caso, está subdividida em Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Social, Inclusão Social, Justiça Socioambiental e Ecoeficiência, conforme já citado, estas serão analisadas mediante os elementos da GRI juntamente com a abordagem teórica utilizada neste estudo. O quadro completo com os Padrões Normativos propostos pela Global Reporting Initiative – GRI, está representado no Apêndice F.

Todas as subdivisões encontram-se descritas individualmente na sequência, com as especificações dos indicadores que as compõem. Destaca-se que cada subdivisão exposta corroborará com a análise documental proposta na metodologia que será apresentada na Seção 5.

A Sustentabilidade Organizacional de acordo com Pies e Graf (2015, p. 797) trata da “manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas”, neste contexto a Sustentabilidade Ambiental que é fundamentada por Batista (2012, p. 48) como ato de mobilizar “conhecimentos essenciais para proteger biomas, implementa iniciativas estratégicas, assegura o acesso à água potável, as condições sanitárias adequadas além de gerenciar a biodiversidade”.

Os elementos considerados indicadores para a Sustentabilidade Ambiental, a partir da literatura pertinente, estão descritos com mais detalhes no Quadro 14.

**Quadro 14: Sustentabilidade Ambiental para Sustentabilidade Organizacional**

INDICADORES	DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO
Água potável	Tem o objetivo de universalizar o consumo de água potável às populações municipais, e novas tecnologias de abastecimento eficiente e oportuno de água tratada (TOSTES; IDELFONSO; PEDRADA, 2022, p. 113).
Consumo ("Consumo de água"; "Consumo de energia")	O consumo de água está diretamente ligado a essas necessidades assim como o de energia elétrica, a existência de programas de uso da água e eficiência energética com resultados positivos (ABREU; BORGES, 2013, p. 493).
Recursos naturais	"Pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável, que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida depende" (ABREU; BORGES, 2013, p. 485).
Qualidade de Vida	A qualidade de vida das pessoas de uma cidade está diretamente ligada à qualidade do meio ambiente no qual elas estão inseridas (BORGES, BRITTO E NUNES, 2018, p. 154).
Preservação ambiental	Deve haver aumento dos níveis de investimentos para a manutenção de um habitat natural (ABREU; BORGES, 2013, p. 493).
Conservação ambiental	Preocupações com a conservação ambiental e ações de conscientização são temas assíduos nas mais diversas áreas de estudo (SCHWACH <i>et al.</i> 2017, p. 459).
Biodiversidade	"Preocupação com a preservação da <i>wilderness</i> (regiões de mata), com suas paisagens sublimes e com a fauna e a flora carismáticas, aos poucos, houve uma transição para a noção de conservação da biodiversidade" (FRANCO, 2013, p. 24-25).
Mudança climática	Os estudos sobre mudanças climáticas e as estratégias para lidar com essa problemática passam a ocupar papel de destaque, devido a dificuldade de adaptação dos povos locais com as mudanças climáticas (AKIM <i>et al.</i> , 2020, p. 150).
Queimadas	Presença de lixo; queimadas; presença de esgoto; aplicação de agrotóxico nas próximas urbana, Ocupação Humana(habitação), utilização para fins educacionais, está associado às precárias condições de saneamento, queimadas, uso de agrotóxicos e à urbanização precária (DO VALEA; DE TOLEDO; VIEIRA,2018, p. 227).
Poluição	Caracterizado pela degradação do ambiente, existe uma pressão por demandas ambientais e sociais, é imprescindível o alinhamento de práticas sustentáveis executáveis e viáveis para que não haja poluição (NUNES; FAUSTO, 2017, p. 58).
Degradação ambiental	A degradação ambiental é maior e também os seus efeitos são mais evidentes nos locais em que estão as populações mais vulneráveis socioeconomicamente. O acelerado ritmo de degradação ambiental e a falta de reação do poder público diante desse processo, pode ser um dano irreversível para o meio ambiente (RÉUS; ANDION, 2018, p.110).
Emissões de gases	O controle dos resíduos que a organização gera também é um foco de atenção da companhia e uma medida importante nesse sentido foi a utilização de tecnologias modernas e ambientalmente melhores. Existência de programas de controle/tratamento de "emissões de gases, efluentes líquidos e resíduos sólidos" com resultados positivos (ABREU; BORGES, 2013, p.498).
Efluentes líquidos	O controle dos resíduos que a organização gera também é um foco de atenção da companhia e uma medida importante nesse sentido foi a utilização de tecnologias modernas e ambientalmente melhores. Existência de programas de controle/tratamento de "emissões de gases, efluentes líquidos e resíduos sólidos" com resultados positivos (ABREU; BORGES, 2013, p. 498.).
Resíduos sólidos	Art. 7º São objetivos da Política Nacional de Resíduos Sólidos: II – não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, bem como disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos; VII – gestão integrada de resíduos sólidos; IX – capacitação técnica continuada na área de resíduos sólidos. (BRASIL, 2010, <i>online</i> ).
Uso racional de material	Deve haver o uso racional de materiais evitando desperdícios desnecessários. A organização faz uso racional das matérias-primas com "redução do volume e do impacto dos insumos utilizados". Utiliza-se matérias-primas ambientalmente corretas e acompanha o desempenho deste uso. Abreu; Borges, 2013, p. 499).
Impacto ambiental	Art. 6º, ... bens e serviços qualificados que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida e a redução do impacto ambiental e do consumo de recursos naturais a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada do planeta (BRASIL, 2010, <i>online</i> ).
Desperdícios	Seção II, Art. 30. III – deve-se reduzir a geração de resíduos sólidos, o desperdício de materiais, a poluição e os danos ambientais (BRASIL, 2010, <i>online</i> ).

**Fonte: Autoria própria (2022), fundamentado em Abreu e Borges (2013), Akim *et al.*, (2020), Brasil (2010), Borges Britto e Nunes (2018), Franco (2013), Nunes, Fausto (2017), Pedrada (2022), Réus, Andion (2018); Schwach *et al.* (2017), Tostes, Idelfonso e Pedrara (2022) e Valea, Toledo e Vieira (2018).**

A Sustentabilidade Econômica, enquadra-se no âmbito do desenvolvimento sustentável, abrangendo as políticas econômicas, com preocupações ambientais e sociais, buscando a gestão eficiente dos recursos e a regularidade de fluxos do investimento dos setores público e privado (ABREU; BORGES, 2013; PIES; GRAF,

2015). Alguns dos elementos considerados indicadores para a Sustentabilidade Econômica estão descritos no Quadro 15.

**Quadro 15: Sustentabilidade Econômica para Sustentabilidade Organizacional**

INDICADORES	DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO
Aquisição de equipamentos	Deve haver transparência nos gastos realizados com o propósito de obter benefícios futuros, tais como a aquisição de equipamentos mais modernos, gastos com a realização de trabalhos com pesquisa e desenvolvimento, que colaborarão para um melhor desempenho (ABREU; BORGES, 2013, p. 500).
Fornecedores sustentáveis	As pressões dos clientes, as leis e regulamentações, os competidores que já possuem certificações ambientais e os fornecedores são relevantes fatores que pressionam as organizações a procurar a certificação ambientais, com o objetivo de reduzir o impacto ambiental. Fornecedores considerados sustentáveis são certificados e regulamentados (SEHNEM <i>et al.</i> 2015, p. 23).
Investimentos em projetos ambientais	Projetos ambientais direcionados para aplicações ambientais específicas, como recuperação de áreas degradadas, renovação de recursos ambientais e adoção de tecnologias limpas. (SEHNEM; SARQUIS; CASSOL, 2015, p. 202).
Fiscalização ambiental	Deve haver transparência no recebimento dos tributos e com controle acompanhado de fiscalização (ABREU; BORGES, 2013, p. 500).
Arrecadação de multas ambientais	Entende-se por programa de conversão de Multas Ambientais – PCMA, o instrumento de Gestão que contém diretriz estratégica da conversão de multas no âmbito federal, composto por eixos e temas prioritários, bem como metas e indicadores que irão orientar a apresentação de projetos com vista ao gerenciamento da obtenção de benefícios ambientais (SILVA; RABELO; HAYASHI, 2020, p. 10).

Fonte: Autoria própria (2022), fundamentado em Abreu e Borges (2013), Sehnem *et al.* (2015), Sehnem, Sarquis e Cassol (2015) e Silva, Rabelo e Hayashi (2020).

A Sustentabilidade Social “[...] centra-se no equilíbrio social, tanto na sua vertente de desenvolvimento social como socioeconômica” (ABREU; BORGES, 2013, p. 491), e tem por objetivo a melhoria da qualidade de vida da população (SACHS, 1993); os elementos considerados indicadores para a Sustentabilidade Social estão descritos no Quadro 16.

**Quadro 16: Sustentabilidade Social para Sustentabilidade Organizacional**

INDICADORES	DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO
Densidade (demográfica, habitacional, construída)	A densidade urbana está em discussão e forçando os "governos locais a reverem suas regulamentações e zoneamento, a incorporação de novas áreas urbanas; a urbanização, regularização e densificação de assentamentos informais, a renovação urbana e requalificação do espaço existente e o fomento à diversificação das atividades e uso da ocupação urbana. Isso provoca a reorganização do espaço construído da cidade e sua readequação à novas necessidades que tende a fomentar um modelo de cidade compacta em constante processo de renovação e contínua adaptação do espaço construído existente" (ACIOLY, 1998, p. 24).
Política de assentamento	O processo de consolidação de um assentamento começa com a ocupação desta terra improdutiva; desenvolve-se, então, um Plano de Desenvolvimento do Assentamento (PDA), onde as famílias ocupantes são distribuídas, bem como as atividades necessárias, como a construção dos acampamentos e a definição das estratégias administrativas, políticas e jurídicas para a legalização da posse destas famílias em seus lotes (PROGRAMA NACIONAL DE REFORMA AGRÁRIA – PNRA - INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 99, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2019, <i>online</i> ).
Urbanização	"Área Construída - Ocupam lugares onde antes havia áreas produtivas, e por isso afetam na biocapacidade planetária. Pelo padrão de urbanização e construção humana, áreas construídas surgem sobre solos agricultáveis, tendo assim seu fator de equivalência semelhante ao da agricultura" (BORGES; BRITTO; NUNES, 2018, p. 153).
Habitação <sup>6</sup>	Congrega as despesas com habitação, alugueis diretos pagos por domicílio, reparos ocasionais, manutenção do lar, climatização, eletricidade e combustíveis para o lar; (BORGES; BRITTO; NUNES, 2018, p. 152).

Continua...

<sup>6</sup> (...) “No caso da habitação, o enfoque é o local, o bem imóvel, ou seja, o objeto *verbi gratia*, porque se exerce a habitação numa hotelaria, numa casa de praia, em flats etc. E, no caso do conceito de moradia, concebemo-la sob o enfoque subjetivo, pois pertence à pessoa o exercício da moradia, sendo-lhe inerente”. (SOUZA, 2004, p. 46).

## Continuação...

INDICADORES	DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO
Crescimento urbano	Para atender aos anseios do crescimento urbano e responder às ilimitadas necessidades humanas, nas últimas décadas, têm gerado, diversos problemas urbanos, sendo preciso “repensar como planejar e projetar as cidades com enfoque na natureza e nas pessoas” (MARTINS; CANDIDO, 2015, p.139).
Ética	“Trata-se da moralidade administrativa; é a partir dela que o Estado define o desempenho da função administrativa, segundo uma ordem ética acordada com os valores sociais prevalecentes e voltada à realização dos seus fins” (PALUDO, 2013, <i>online</i> ).
Cultura	Adesão ao Sistema Nacional de Cultura; Existência de Legislação de Proteção ao Patrimônio Cultural material e imaterial; Existência de Conselho Municipal de Cultura paritário (RÉUS; ANDION, 2018, p. 100).
Diversidade	Não deve haver a há “distinção de pessoas em consideração às diversidades de raça, credo e etnia”. Deve-se fomentar a “contratação de pessoas levando em consideração a diversidade cultural” em todos os escalões da organização (ABREU; BORGES, 2013, p. 500).
Equidade	Salários e benefícios justos, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho (OLIVEIRA; TAKAHASHI, 2014, p. 31).
Projeto social	Deve existir esforços para o fornecimento da sociedade através de programas e ações que promovem o desenvolvimento social, incluindo projetos sociais, promover a existência de programas de promoção do desenvolvimento social dotados de sistemas de avaliação de resultados (ABREU; BORGES, 2013, p. 499).
Avaliação de resultados	Por meio da realização dessas funções, é possível elaborar metas de sustentabilidade, políticas públicas e, principalmente, mecanismos de medição eficientes que gerem uma rotina sistemática de avaliação de resultados, correção de problemas que elevem os níveis de sustentabilidade existentes em diferentes esferas, desde uma empresa, um bairro, uma cidade até se chegar em estratégias globais (LOREIRO <i>et al.</i> , 2020, <i>online</i> )
Desenvolvimento social	Desenvolvimento sustentável aquele capaz de compatibilizar eficiência econômica, prudência ecológica e justiça social (SACHS, 1986, p. 37).
Responsabilidade e social	Responsabilidade social e é compreendida como um estágio intermediário, no qual as organizações procuram meios que viabilizem práticas de gestão que integrem as dimensões da sustentabilidade (KAPTEIN; WEMPE, 2002, <i>online</i> )
Saúde ocupacional	Deve-se promover programas que geram um ambiente de trabalho “seguro e saudável, gerenciando os aspectos de riscos relacionados no ambiente”, consequentemente aumenta o desempenho das suas operações, promover a existência de programas de segurança do trabalho e saúde ocupacional que utilizam sistemas de avaliação de resultados (ABREU; BORGES, 2013, p. 501)
Ambiente de trabalho	
Projeto social	Deve-se levar em consideração as exigências da sociedade, procurando se adaptar a elas, envolvendo as pessoas para além do seu campo de vivência através de programas que “ permitem a transposição de barreiras e preconceitos em benefício do outro”, promover a Existência de programas que desenvolvam a sociedade, que utilizam sistemas de avaliação de resultados (ABREU; BORGES, 2013, p. 501).
Programa social	
Seminário	Deve-se investir em treinamento de acordo com as necessidades identificadas, capacitando colaboradores a alcançarem promoções no plano de carreira, promover programas de treinamento com sistema de verificação de resultados (ABREU; BORGES, 2013, p. 499).
Palestras	
Cursos <sup>7</sup>	
Workshop	
Treinamento <sup>8</sup>	
Desenvolvimento humano	“Desenvolvimento Humano é uma medida resumida do progresso a longo prazo em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2022, <i>online</i> ).
Educação Corporativa	“Uma importante e crescente tendência da Educação Corporativa (EC) é a incorporação de tecnologias de EAD nos processos de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações públicas e privadas, por causa de vantagens em relação ao ensino presencial” (ALBERTIN; BRAUER, 2012, p. 1368)

Fonte: **Autoria própria (2022), fundamentado em Abreu e Borges (2013), Albertin e Brauer (2012), Acioly (1998), Brasil (2010), Borges, Britto e Nunes (2018), Loreiro *et al.* (2020), Martins e Candido (2015) Oliveira e Takahashi (2014), Réus e Andion (2018), Sachs (1986), Paludo (2013), Programa Nacional de Reforma Agrária (2019) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022).**

<sup>7</sup> **Curso:** processos de diferentes durações que envolvem ação e reflexão, com aquisição de condições que possibilitem o desempenho profissional, podendo ser de formação, atualização, capacitação, entre outros entendimentos, presumindo, no entanto, "um todo articulado dentro de um processo, e não como simples ações isoladas e fragmentadas (HYPOLITTO, 2000, p. 102).

<sup>8</sup> **Treinamento:** na visão de Hypolitto (2000, p. 101) "repetição mecânica", envolvendo ações e atividades organizadas de forma metódica e sistemática conduzida para se atingir determinada parte de um problema específico de produção, com objetivo de corrigir desvios e solucionar falhas de desempenho dos executores.

Um dos quesitos para Sustentabilidade Social, a Inclusão Social, que de acordo com Pinto e Militão (2008), ocorre a partir do momento que o membro da sociedade consegue participar efetivamente da vida social. Adicionalmente, na perspectiva de Sasaki (2003), o indivíduo deve ter condições viáveis para a convivência entre as pessoas, em relação a direitos e a necessidades. Os elementos considerados indicadores para a Inclusão Social estão descritos no Quadro 17.

**Quadro 17: Inclusão Social para Sustentabilidade Organizacional**

INDICADORES	DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO
Pesquisa e desenvolvimento	Deve haver transparência nos gastos realizados com o propósito de obter benefícios futuros, tais como a aquisição de equipamentos mais modernos, gastos com a realização de trabalhos com pesquisa e desenvolvimento, que colaborarão para um melhor desempenho (ABREU; BORGES, 2013, p. 499).
Transparência de informação	Deve haver transparência para uma apuração de dados disponibilizados, para ser possível identificar a receita arrecada nos períodos (ABREU; BORGES, 2013, p. 499).
Renda	É imprescindível o alinhamento da sustentabilidade com a rentabilidade, pois é a geração de renda que torna viável as práticas sustentáveis (KUZMA <i>et al.</i> , 2015).
Emprego	A comunidade deve compreender a importância da educação como um instrumento para ter acesso a emprego e renda, fortalecimento da democracia e uma melhor condição de vida, havendo um efetivo desenvolvimento local (SILVA; AMIN; NUNES, 2015, p. 451).
Indicadores Socioeconômicos	Presença de lixo; queimadas; presença de esgoto; aplicação de agrotóxico nas próximas urbana, Ocupação Humana(habitação), utilização para fins educacionais (BARBOSA <i>et al.</i> 2017, p. 6).

**Fonte:** Autoria própria (2022), fundamentado em Abreu E Borges (2013), Barbosa *et al.* (2017), Kuzma *et al.* (2015), Silva, Amin, Nunes (2015).

A Ecoeficiência, descrita por Munck, Oliveira e Bansi (2011) destacam a conexão ambiental com a busca de prosperidade econômica, foco na redução do impacto ambiental e do uso racional dos recursos, auxiliando dessa forma na gestão do desenvolvimento sustentável. Os elementos considerados indicadores para Ecoeficiência estão descritos no Quadro 18.

**Quadro 18: Ecoeficiência para Sustentabilidade Organizacional**

INDICADORES	DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO
Eficiência energética	Devem ser procuradas possibilidades de redução de demanda, adotadas soluções com estratégias bioclimáticas, de maior eficiência energética, usando ainda fontes de energia alternativas limpas, de modo a tornar o edifício parcial ou totalmente sustentável (GRASSIOTTO; JUNKER, 2010, <i>online</i> ).
Estratégia bioclimáticas	Devem ser procuradas possibilidades de redução de demanda, adotadas soluções com estratégias bioclimáticas, de maior eficiência energética, usando ainda fontes de energia alternativas limpas, de modo a tornar o edifício parcial ou totalmente sustentável (GRASSIOTTO; JUNKER, 2010, <i>online</i> ).
Energia ("Energia limpa"; "Energia solar"; "Energia renovável"; "Energia Eólica", "Energia de biomassa".	Desenvolvimento de um plano para o controle de consumo de energia, Instalação de equipamentos de energia renováveis (FIGUEIREDO <i>et al.</i> 2015, p. 197).
Tecnologia Ambiental	São os princípios da Política Nacional de Resíduo Sólido: adoção, desenvolvimento e aprimoramento de tecnologias limpas como forma de minimizar impactos ambientais; a cooperação técnica e financeira entre os setores público e privado para o desenvolvimento de pesquisas de novos produtos, métodos, processos e tecnologias de gestão, reciclagem, reutilização, tratamento de resíduos e disposição final ambientalmente adequada de rejeitos. (BRASIL, 2010, <i>online</i> ).

Continuação...



Continua...

INDICADORES	DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO
Transporte alternativo	Mobilidade – Refere-se, dentre outros itens, às despesas com transporte da população, aquisição de veículos, gastos com transporte coletivo e combustíveis (BORGES, BRITTO E NUNES 2018, p. 152)
Mobilidade	
Indicadores de Desempenho	Os indicadores de desempenho sustentável referenciem a identificação de elementos de Sustentabilidade Ambiental, Econômica e Social (SCHWACH, 2017, p. 458).
Reciclagem	Art. 3º, XIV – reciclagem: processo de transformação dos resíduos sólidos que envolve a alteração de suas propriedades físicas, físico-químicas ou biológicas, com vistas à transformação em insumos ou novos produtos, observadas as condições e os padrões estabelecidos pelos órgãos competentes (BRASIL, 2010, <i>online</i> ).
Coleta seletiva	Comprometimento da organização em realizar a coleta periodicamente, há separação de “materiais recicláveis como papel, plástico, metal e vidro, há o reaproveitamento do material já utilizado na produção de serviços e atividades”. Art. 8º São instrumentos da Política Nacional de Resíduos Sólidos, entre outros: III – a coleta seletiva, os sistemas de logística reversa e outras ferramentas relacionadas à implementação da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos (BRASIL, 2010, <i>online</i> )
Reaproveitamento de resíduos	art. 3º, XII – logística reversa: instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada (BRASIL, 2010, <i>online</i> ).

Fonte: **Autoria própria (2022), fundamentado em Brasil (2010), Borges, Britto e Nunes (2018), Grassiotto e Junker (2010), Figueiredo et al. (2015) e Schwach (2017).**

Tratando-se de Justiça Socioambiental Acsegrad, Mello e Bezerra (2009) descrevem-na como um conjunto de princípios e práticas, que asseguram de forma equitativa, o direito aos recursos ambientais, o acesso à informação relevante sobre o uso dos recursos ambientais e a participação coletiva na definição de políticas de desenvolvimento sustentável. Os elementos considerados indicadores para a Justiça Socioambiental estão descritos no Quadro 19.

**Quadro 19: Justiça Socioambiental para Sustentabilidade Organizacional**

INDICADORES	DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO
Moradia	“[...]O conceito de moradia, concebemo-la sob o enfoque subjetivo, pois pertence à pessoa o exercício da moradia, sendo-lhe inerente” (SOUZA, 2004, p. 46). “Moradia é uma exigência que decorre da própria situação humana, referente à necessidade de o homem proteger-se das intempéries e possuir um espaço que sirva como referencial para sua vida social.” (MEDEIROS (2016, p.1)
Direitos humanos	Os direitos humanos são normas que reconhecem e protegem a dignidade de todos os seres humanos. Os direitos humanos regem o modo como os seres humanos individualmente vivem em sociedade e entre si, bem como sua relação com o Estado e as obrigações que o Estado tem em relação a eles (FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA, 2022, <i>online</i> ).
Liberdade de pensamento	Deve ser garantidos os direitos das pessoas, de liberdades básicas dos seres humanos, “liberdade de pensamento, expressão e igualdade perante a lei” (ABREU; BORGES, 2013, p. 500).
Liberdade de expressão	
Igualdade de direitos	
Boas Práticas trabalhistas	Realiza-se “folgas semanais, horário para a alimentação adequada” às horas trabalhadas, transporte, concessão de benefícios, plano de saúde, deve haver uma comissão externa de avaliação do cumprimento dos direitos e deveres dos funcionários (ABREU; BORGES, 2013, p. 501).
Segurança no trabalho	Deve-se promover programas que geram um ambiente de trabalho “seguro e saudável, gerenciando os aspectos de riscos relacionados no ambiente”, conseqüentemente aumenta o desempenho das suas operações, promover a existência de programas de segurança do trabalho e saúde ocupacional que utilizam sistemas de avaliação de resultados (ABREU; BORGES, 2013, p. 501).
Atenção básica em saúde	“A atenção básica ou atenção primária em saúde é conhecida como a “porta de entrada” dos usuários nos sistemas de saúde. Ou seja, é o atendimento inicial. Seu objetivo é orientar sobre a prevenção de doenças, solucionar os possíveis casos de agravos e direcionar os mais graves para níveis de atendimento superiores em complexidade. A atenção básica funciona, portanto, como um filtro capaz de organizar o fluxo dos serviços nas redes de saúde, dos mais simples aos mais complexos” (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2022, <i>online</i> ).

Continua...

**Continuação...**

INDICADORES	DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO
Saneamento básico	Para alcançar a sustentabilidade ambiental é necessário garantir saneamento básico, em 2007, houve a sanção da Lei Federal nº 11.445, que estabeleceu as diretrizes para o saneamento básico e para a política nacional de saneamento básico (CARDOSO; SANTOS JR, 2019, p. 53).
Exigências ambientais	Os requisitos legais e normativos regularizados ambientalmente, a organização procura cumprir as exigências ambientais (ABREU; BORGES, 2013, p. 498).
Requisito ambiental	
Conformidade ambiental	
Normativa ambiental	Os fornecedores que estão prestando serviços procuram se adequar às normas e condições, os contratos de fornecedores possuem cláusulas definindo sistemas de acompanhamento e que envolvem questões ambientais e sociais (ABREU; BORGES, 2013, p. 493).

**Fonte: Autoria própria (2022), fundamentado em Abreu e Borges (2013), Borges, Britto e Nunes (2018), Cardoso e Santos Jr (2019), Ministério da Saúde (2022), Fundo das Nações Unidas para a Infância (2022).**

As subdivisões da Sustentabilidade Organizacional especificadas, junto a elementos da GRI e a abordagem teórica utilizada, podem corroborar no desenvolvimento de diagnóstico socioeconômico que, de acordo com Jannuzzi (2004), pode ser útil como um estudo da situação de uma determinada população e sua região, com textos descritivos ou analíticos, tabelas de dados, cartogramas e, especialmente, indicadores específicos sobre vários aspectos da realidade local e regional.

**Quadro 20: A estrutura de tópicos tratados em um diagnóstico para programa social**

<p><b>Análise do público-alvo a atender:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência do crescimento demográfico;</li> <li>• Perspectiva do crescimento futuro da população e público atendido;</li> <li>• Característica educacionais, habitacionais e saúde da população;</li> <li>• Condição de atividade da força de trabalho, ocupação e rendimento;</li> <li>• Beneficiários de outros programas sociais.</li> </ul>
<p><b>Análise do conteúdo econômico regional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência do desenvolvimento regional (indústria, comércio e agropecuária);</li> <li>• Perspectiva de investimento público e privado;</li> <li>• Infraestrutura viária, transporte e comunicações;</li> <li>• Estrutura do emprego e ocupação e ocupação mais e menos dinâmica.</li> </ul>
<p><b>Análise dos condicionantes ambientais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de áreas de Proteção e restrições;</li> <li>• Passivos e agravos ambientais;</li> <li>• Oportunidades de exploração do turismo e desenvolvimento sustentável.</li> </ul>
<p><b>Análise de capacidade de Gestão Local:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura administrativa já instalada;</li> <li>• Quantidade e Característica do pessoal técnico envolvido disponível;</li> <li>• Experiência anterior na gestão e programas.</li> </ul>
<p><b>Análise da Participação Social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comissões de participação Popular/ Social existentes;</li> <li>• Histórico/ Cultura de participação.</li> </ul>

**Fonte: Fundamentado em Baeninger (2010, p. 171).**

Os diagnósticos socioeconômicos empregam entre outros elementos, conforme Jannuzzi (2004), indicadores de saúde (exemplificados por leitos por mil habitantes e percentual de crianças nascidas), indicadores educacionais (taxa de analfabetismo, escolaridade média da população de quinze anos ou mais), indicadores de mercado de trabalho (taxa de desemprego, rendimento médio real do trabalho), indicadores habitacionais (posse de bens duráveis, densidade de moradores por domicílio), os indicadores de segurança pública e justiça (mortes por homicídios, roubos a mão armada por cem mil habitantes), indicadores de infraestrutura urbana (taxa de cobertura da rede de abastecimento de água, percentual de domicílios com esgotamento sanitário ligado à rede pública), indicadores de renda e desigualdade (proporção de pobres, índice de Gini).

Várias instituições públicas, a exemplo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE esforçam-se em disponibilizar informações de seus cadastros e registros de forma periódica, fato que se deve à necessidade não só de monitoramento da ação governamental, mas também de facilidades que as novas tecnologias de informação e comunicações têm proporcionado (BAENINGER, 2010; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATISTICA, 2022, *online*; JANNUZZI, 2004).

De acordo com Jannuzzi (2004) os indicadores devem ser fundamentais para elaboração dos diagnósticos socioeconômicos; deve ser considerado a escolha de indicadores pertinentes para a avaliação de programas sociais específicos, bem como a elaboração de uma Agenda Político-Social própria.

Cada programa social tem seu público-alvo para atender, com suas características peculiares, portanto buscar os indicadores sociais mais relevantes, válidos e confiáveis para que o diagnóstico seja o mais consistente e adequado possível, deve garantir o sucesso de um programa, potencializando as chances de uma boa implementação e conseqüentemente eficiência na gestão de resultados (JANNUZZI, 2004; BAENINGER, 2010).

Uma das ferramentas que disponibiliza dimensões da Sustentabilidade, são os diários eletrônicos que foram criados para divulgação de informação, estes podem ser utilizados para o levantamento de Ações e Sustentabilidade Organizacional e Práticas de Gestão do Conhecimento, podendo auxiliar em análises de estratégias organizacionais em ambientes da Administração Pública,

A próxima Subseção tratará da forma que os governos registram suas ações no decorrer de sua administração, como exemplo o andamento de programadas sociais, gastos públicos e agenda pública em geral.

### 3.3.4 Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas de Estados que podem conter Indicadores

De acordo com Gonçalves e Varella (2018, p. 514) “o grande desafio da Administração Pública na atualidade é tentar atender às regras de transparência e publicidade exigidas pela chamada Lei de Acesso à Informação” – LAI (Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011), com a entrada em vigor da LAI, em maio de 2012, foi possível positivar a demanda da sociedade por maior transparência, com informações claras, inclusive, de natureza pessoal ou sigilosa, sob a guarda da Administração.

O Tribunal de Contas da União (TCU) fornece elementos e subsídios técnicos necessários à avaliação a ser realizada pelo Poder Legislativo, tais Contas são constituídas pelos Balanços Gerais da União e pelo Relatório do Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, “nos quais os demonstrativos contábeis registram a realização da receita e a execução da despesa pública no mencionado exercício financeiro, inerentes aos órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta” e aos fundos especiais dos Poderes da União”, as Contas do Governo são divulgadas pelo TCU desde as primeiras décadas do século passado e estão catalogadas em coleção na Biblioteca Ministro Rubem Rosa. O acesso e a consulta são franqueados ao público em geral, na Sede deste TCU, no endereço: SAFS Qd 4 Lote 1 – Anexo III 1º Subsolo Sala 034 – CEP: 70042900 – Brasília (DF) ou pelo site <https://portal.tcu.gov.br>. (COSTA; COSTA, 2016, p. 230).

Para Albagli (2004) existe o elemento territorialidade que envolve a preocupação com a construção do futuro, a partir da compreensão os comportamentos humanos, deve haver interação social entre um indivíduo para reforçar a identidade do grupo ou comunidade. Os Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas podem trazer uma compreensão das decisões que envolvem grupos sociais.

Em relação ao estado do Paraná, a partir de 1º de fevereiro de 2012, conforme a Resolução nº 30/2011, de 13 de janeiro de 2012, a veiculação do

periódico Atos Oficiais passará a ser diária, passando a denominar-se Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná – DETC-PR.

No estado de Santa Catarina o veículo oficial de publicação e divulgação dos atos processuais e administrativos do Tribunal de Contas é chamado de DOTC-e (Diários Eletrônicos do Tribunais de Contas do Estado de Santa Catarina) desde maio de 2008, sendo sua veiculação diária, “de segunda a sexta-feira, a partir das 8 horas, exceto em dias em que não há expediente no TCE/SC” (DIÁRIOS ELETRÔNICOS DO TRIBUNAIS DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2021, *online*).

O Estado do Rio Grande do Sul instituiu, “o Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do como meio oficial de publicação e de divulgação dos seus atos processuais e administrativos” (DIÁRIOS ELETRÔNICOS DO TRIBUNAIS DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2021, *online*).

O Diário Eletrônico é o meio oficial de publicação e de divulgação dos atos processuais e administrativos, bem como das comunicações em geral deste Tribunal de Contas, a Lei Federal n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006, em seu art. 4º, §§ 3º e 4º, estabelece que se considera data da publicação, o primeiro dia útil seguinte ao da disponibilização da informação no Diário Eletrônico, iniciando-se os prazos processuais no primeiro dia útil subsequente ao considerado como data da publicação. (DIÁRIOS ELETRÔNICOS DO TRIBUNAIS DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2021, *online*).

Os Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados exercem uma função de auxílio na transparência e no controle das atividades da Administração Pública.

Segundo Klering *et al.* (2011) a função de controle apresenta dupla perspectiva de análise: uma que se manifesta quando da apreciação e da aprovação de leis (como o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, a Lei do Orçamento – LOA, entre tantas outras), e outra mediante o julgamento do parecer sobre as contas do chefe do poder executivo – o prefeito – tal julgamento é realizado com base no parecer prévio sobre as contas, produzido pelo Tribunal de Contas (no caso, Tribunal de Contas do Município (TCM), Tribunal de Contas dos Municípios (TC dos M), ou Tribunal de Contas do Estado (TCE), conforme a situação, uma vez que esse arranjo institucional de controle externo varia segundo o Estado da Federação.

Analisar os TCE traz a possibilidade de estabelecer apontamentos em relação a ações de Sustentabilidade Organizacional e procedimentos de Memória Organizacional defendidas nesta Tese.

As documentações acumuladas pelo Tribunal de Contas da União no exercício de suas atividades-fim abrangem: Prestações e tomadas de contas: ordinárias, simplificadas, consolidadas, agregadas, individuais, especiais; Contas do Governo; Fiscalizações: planos, propostas, levantamentos, auditorias, inspeção, acompanhamentos, monitoramentos; Denúncias; Representações; Consultas; Atos sujeitos a registro: aposentadoria, pensão civil, pensão especial, pensão militar, reforma; Solicitações; Coeficientes de participação constitucional; e Processos de normas, regulamentos, diretrizes, procedimentos, estudo ou decisões de caráter geral referentes a todas a tipologias supracitadas (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021, *online*).O próximo Capítulo tratará do alinhamento conceitual e proposta de pesquisa deste estudo.

## 4 ALINHAMENTO CONCEITUAL E PROPOSTA DE PESQUISA

Neste Capítulo será abordado o alinhamento conceitual fundante deste estudo, iniciando pela abordagem da Gestão do Conhecimento e da Administração Pública, seguindo-se com as Adversidades na Administração Pública em Relação ao Compartilhamento e ao Reúso do Conhecimento e a Memória Organizacional na Administração Pública, voltada à Sustentabilidade Organizacional Social.

Tem-se como foco a estruturação de um conjunto de ações de MO identificando os procedimentos desta como prática de Gestão do Conhecimento que envolvam ações de Sustentabilidade Organizacional e contribuam para a eficiência da Administração Pública. Argumenta-se que para tal iniciativa é necessário estruturar processos organizacionais e incorporar o conceito de Sustentabilidade Social, no sentido de que o conjunto de ações proposto possa vir a servir como ferramenta estratégica para a Administração Pública, transcendendo os limites estruturais e culturais impostos no ambiente organizacional público.

### 4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Em relação ao conhecimento existente nas organizações, seja ele tácito ou explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POLANYI, 1958), ele deve ser organizado e disponibilizado, para que alcance com eficácia os efeitos desejados (ABECKER *et al.*, 1998). De nada adianta a organização possuir o conhecimento, mas ele estar atrelado à apenas um colaborador ou setor, é de fundamental importância que o conhecimento esteja disponível para todos (MORESI *et al.*, 2009) e, em um ambiente de Administração Pública, a gestão deste conhecimento é essencial (BATISTA, 2012).

Wiig (1999) já afirmava que a GC na Administração Pública contribuiria melhorando a capacidade de realização com práticas que podem contribuir para o seu desenvolvimento e, acrescenta-se, que gerenciar o conhecimento tornou-se “uma nova responsabilidade da Administração Pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve” (FREITAS *et al.*, 2016, *online*).

A Gestão do Conhecimento quando bem desenvolvida, e feita com responsabilidade, gera qualidade, eficiência e efetividade (CONKLIN, 2001; MORESI *et al.*, 2009; LOON, 2019) e, portanto, corrobora com os princípios da Administração Pública – a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade –, auxiliando no desenvolvimento econômico e social da organização (ALENCASTRO; SILVA; LOPES, 2014; POLLITT, 2000).

O estudo do envolvimento de ativos do conhecimento para proporcionar eficiência no desempenho organizacional, evidencia-se com maior frequência em organizações tecnológicas, dessa forma, demonstra-se a necessidade em considerar a Gestão do Conhecimento efetiva nas mais diferentes organizações públicas, privadas e do terceiro setor (LOON, 2019).

As práticas de Gestão do Conhecimento devem ser orientadas para resultados, tais práticas podem ajudar a incluir ações como o estabelecimento de indicadores de desempenho para o alcance de resultados eficazes na organização, o gerenciamento de informações e aprendizados e o desenvolvimento de pesquisas (LOON, 2019).

O desenvolvimento de padrões, normalmente derivado da necessidade de sintetizar as melhores práticas de gestão, na busca de resultados organizacionais, pode estimular ainda mais práticas funcionais internas de Gestão do Conhecimento, como o melhoramento da Gestão de Informações – *business intelligence* – o aprendizado organizacional, a elaboração de pesquisas e a busca do desenvolvimento organizacional com efetivo desempenho sustentável (LOON, 2019).

Para Klein, Pereira e Cogo (2021, p. 73), nas práticas de compartilhamento de conhecimentos “identificadas nos setores de trabalho destacam-se”: o “compartilhamento de experiências”, o diálogo e a reflexão entre os servidores para criação de novo conhecimento”, todas estas práticas devem ser geridas pelo compartilhamento de conhecimentos tácitos entre os membros.

Dentre os principais fatores dificultadores destes processos estão, no entanto, as trocas frequentes de gestão e “a própria resistência entre os colegas para compartilhar conhecimentos, as aposentadorias” de servidores também foram indicadas como um dos principais elementos dificultadores (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021, p. 73).



A Gestão do Conhecimento entendida como conjuntos de processos sistematizados (ABECKER *et al.*, 1998 STEIN, 1995), “capazes de incrementar as habilidades” dos gestores públicos (PALUDO, 2013, *online*), em “capturar, compartilhar, e reutilizar informações e conhecimentos” de forma eficiente (CONKLIN, 2001, p. 8), pode servir, portanto, para “a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo” (PALUDO, 2013, *online*).

Diante disso, informações e conhecimentos estratégicos devem ser registrados de forma ordenada, no ambiente público, no qual é evidente a rotatividade entre gestores estratégicos (diretores, governantes, presidentes), que em determinadas circunstâncias não têm acesso a informações da gestão anterior (POLLIT, 2000; BERNARDINO, 2016).

Um exemplo de ação governamental para a Gestão do Conhecimento vem do Governo de Minas Gerais que criou uma Política de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Estadual, constituída por um conjunto de diretrizes, sendo elas (BATISTA, 2015): i) Ênfase na cultura organizacional e nas pessoas; ii) Foco na estratégia organizacional; iii) Adequada estruturação dos processos internos; e iv) Infraestrutura tecnológica inovadora. Essa Política propõe a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento focadas na: Geração do conhecimento; Codificação do conhecimento; e Compartilhamento do conhecimento.

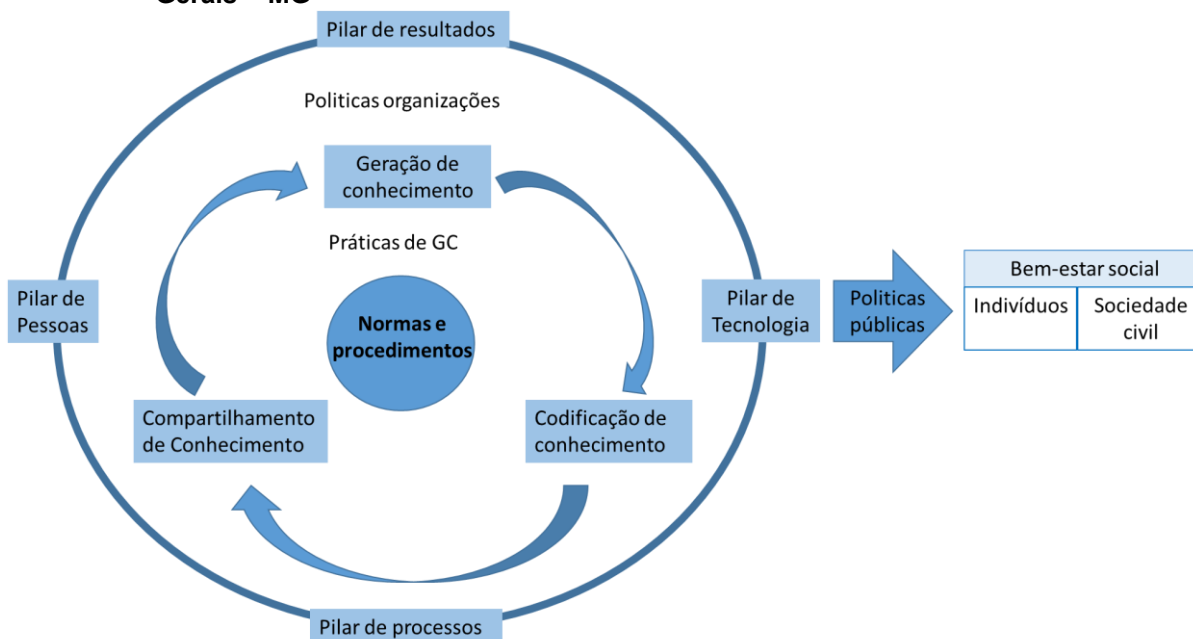
Batista (2015) apresenta o modelo conceitual da política estadual de Minas Gerais, que tem como resultado a melhoria da qualidade de vida da população, viabilizada pelo aprimoramento e pela otimização das políticas públicas estaduais, que por sua vez são amparadas por um conjunto de práticas voltadas para criação, codificação e compartilhamento de conhecimentos relevantes e críticos para a administração pública. Batista (2015, p. 11) elenca as seguintes práticas de GC, como orientadas no modelo:

- i. melhores práticas (*best practices*);
- ii. *benchmarking* interno e externo;
- iii. memória organizacional/ lições aprendidas/ banco de conhecimentos;
- iv. sistemas de inteligência organizacional;
- v. mapeamento e auditoria do conhecimento;
- vi. sistema de gestão por competências;
- vii. banco de competências organizacionais;

- viii. banco de competências individuais;
- ix. gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.

Tais práticas são sustentadas por diretrizes básicas e políticas organizacionais específicas, traduzidas por normas e procedimentos internos (BATISTA, 2015). O modelo de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual de Minas Gerais de Batista (2012), está representado na Figura 14, com seus pilares – os Resultados, as Pessoas, os Processos e a Tecnologia –, considerados como elementos chave no desenvolvimento de Políticas Públicas e de bem-estar social. Em particular destaca-se a Memória Organizacional que compõem as práticas de GC apontadas no modelo de Batista (2012) como elemento a ser observado, analisado e compreendido.

**Figura 14: Modelo de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual de Minas Gerais – MG**



**Fonte: Adaptado de Batista (2015, p. 20).**

Pontua-se, então, que a GC se mostra como elemento essencial para a Administração Pública, uma vez que se volta para gerir informações destinadas à manutenção de atividades consideradas essenciais e indispensáveis ao convívio em uma sociedade democrática de direito pelo Estado (SCHLESINGER *et al.*, 2008). São sobretudo as práticas da Gestão do Conhecimento que se sobressaem neste escopo.

As práticas de Gestão do Conhecimento envolvem, sobretudo, a coleta, a organização e a disseminação do conhecimento acumulado por um período de tempo e com a finalidade de melhorar e/ou aumentar a vantagem competitiva, preservar a história e alcançar os objetivos gerais da organização, para que possa propiciar um ambiente adequado à criação ao compartilhamento e ao reuso do conhecimento, com características inovadoras (NADAL *et al.*, 2021; NASCIMENTO; SOUSA JUNIOR, 2019).

A importância de práticas inovadoras pode ser avaliada pelas suas propriedades ou atributos, que, por sua vez, podem gerar importantes transformações no respectivo meio social (KLERING *et al.*, 2011).

Deste viés, as iniciativas de modernizar a Administração Pública, com o objetivo de torná-la mais eficiente, melhorando a prestação de serviços oferecidos ao cidadão, ganharam força com o movimento gerencialista, ocorrido em vários países do mundo no final da década de 1970 (FREITAS *et al.*, 2016).

E, em se tratando de práticas inovadoras de GC, Alfenas *et al.* (2021) destacam os seguintes modelos de Gestão do Conhecimento na Administração Pública:

- i. Método OKA (Organizational Knowledge Assessment), criado em 2000 pelo Banco Mundial, adaptado em português em 2009 pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em parceria com a Universidade Católica de Brasília (UCB) e já testado em organizações públicas brasileiras, como verificado em Braun e Mueller (2014); – cujo foco está em sistemas, pessoas e processos, potencializando as práticas da Gestão do Conhecimento;
- ii. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, criado por Batista (2012) e que vem sendo objeto de aplicação em organizações e estudos, como verificado em Balbino, Silva e Queiroz (2016), com foco nos elementos Pessoas, Tecnologias, Processos e Resultados, no intuito de tornar políticas públicas eficientes;
- iii. Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEG (BRASIL, 2014), que, embora seja um modelo com objetivos mais amplos, também pode ser usado com vistas a melhoria da GC no setor público, o foco está nos princípios constitucionais da Administração Pública a lealdade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência;

- iv. Modelo de Inovação e Inteligência Governamental, que é uma iniciativa mais recente e aparentemente menos testada, mas que surgiu com a intenção de melhor trabalhar a cultura organizacional da área Pública brasileira com o intuito de incrementar a promoção da GC (ALFENAS *et al.*, 2021).

Os modelos supracitados não se referem diretamente a Memória Organizacional, dessa forma, considera-se que há alguns desafios da GC no meio organizacional a serem considerados.

O Instituto de Pesquisa e Estatística Econômica Aplicada – IPEA (2011) – patrocina estudos que descrevem alguns dos desafios para a GC na Administração Pública, a exemplo das pesquisas de Batista (2012, p. 48), isto, “com o intuito de mobilizar os conhecimentos essenciais para a elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas”. Alguns dos eixos temáticos encontrados, parte dos desafios da GC, estão demonstrados no Quadro 21.

**Quadro 21: Desafios da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública nos eixos temáticos para o desenvolvimento brasileiro**

EIXO TEMÁTICO	DESAFIOS DA GC
Inserção internacional soberana	Mobilizar os conhecimentos essenciais para elaborar, implementar e avaliar políticas públicas internas e políticas que envolvem o relacionamento com outros países e povos coerentes com o objetivo de conquistar uma inserção internacional soberana.
Macroeconomia para o desenvolvimento	Mobilizar os conhecimentos essenciais para manejar políticas públicas de forma a articular os diversos atores sociais em torno de um projeto de desenvolvimento nacional sustentável e incluyente.
Fortalecimento do Estado, das instituições e da democracia	Mobilizar os conhecimentos essenciais para definir arranjos institucionais mais adequados para conjugar Estado, mercado e sociedade em torno de um modelo de desenvolvimento sustentável e incluyente.
Estrutura tecnoprodutiva e regionalmente articulada	Mobilizar conhecimentos essenciais, isto é coletar, compartilhar e aplicar conhecimentos, para elaborar, implementar e avaliar políticas públicas referentes aos temas de ciência e tecnologia, inovação e competitividade, organização produtiva e economia regional.
Infraestrutura econômica, social e urbana	Mobilizar conhecimentos essenciais para atualizar a matriz energética brasileira e para expandir adequadamente a infraestrutura econômica e social do país (transportes, fontes energéticas e telecomunicações e as interconexões existentes entre tais dimensões).
Proteção social, garantia de direitos e geração de oportunidades	Mobilizar conhecimentos essenciais para – por meio de políticas públicas – garantir direitos, promover a proteção social e gerar oportunidades de inclusão qualificada (condição necessária a qualquer projeto nacional de desenvolvimento).
Sustentabilidade ambiental	Mobilizar conhecimentos essenciais para: i) proteger biomas de alta relevância; ii) implementar iniciativas estratégicas; iii) assegurar o acesso à água potável e a condições sanitárias adequadas (ativos fundamentais na concepção de desenvolvimento); e iv) gerenciar a biodiversidade e a biotecnologia.

Fonte: Fundamentado em Batista (2012, p. 48).

Outros desafios para implementar a GC na Administração Pública são citados por Coelho (2004, p. 105), que cita também a necessidade de serem tratados de forma estratégica, podendo acarretar as seguintes circunstâncias:

- a) desprestígio dos serviços e dos servidores públicos junto à sociedade;
- b) abandono das iniciativas de padronização e de melhoria dos procedimentos administrativos;
- c) problemas éticos, legais e de legitimação associados à Administração Pública e ao Estado;
- d) desequilíbrios entre cargos em comissão, contratações temporárias e quadro efetivo;
- e) descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas e projetos e de políticas públicas;
- f) permanência de modelos, estilos e atitudes gerenciais inadequadas;
- g) irracionalidade das diferenciadas estruturas de carreiras, cargos, salários e benefícios concedidos;
- h) inadequação do quantitativo de pessoal e/ou dos níveis de capacitação e de motivação do corpo funcional;
- i) falta de padrões de interoperabilidade e de adequação (quantitativa e qualitativa) da infraestrutura de tecnologia da informação;
- j) fragilidade do sistema de recompensas, reconhecimento e punições, voltado à melhoria do desempenho funcional e dos resultados organizacionais;
- k) coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos.

Preceitos do gerencialismo são elementos que atuam como viés catalisador dentro da GC, Freitas *et al.* (2016) descrevem que a Gestão do Conhecimento se integra como agente catalisador da governança pública, no sentido de promover a eficiência, em busca da prestação de um melhor serviço ao cidadão e para a sociedade como um todo, a Gestão do Conhecimento para a Administração Pública corrobora para uma gestão mais transparente e eficaz, orientada para o cidadão.

A GC na Administração Pública pode ser um instrumento eficiente para melhorar a governança e suas práticas trazem resultados positivos em relação ao aumento da colaboração intraorganizacional; de outra parte o desenvolvimento de plataformas digitais como a Intranet, melhora a realização de trabalhos em grupo, promove o aprendizado coletivo e melhora a qualidade nos serviços prestados ao cidadão (FREITAS *et al.*, 2016), ampliando o ambiente de conhecimento e a Sustentabilidade Organizacional.

Considerando que a MO possibilita que elementos de transparência e efetividade, estejam presentes no ambiente organizacional de uma forma sustentável, para Souto e Pizzol (2019) há uma sinergia entre os temas Sustentabilidade e Gestão do Conhecimento, pois ambos tratam de aspectos relacionados à procedimentos de melhoria de processos organizacionais e criação de valor.

A Gestão do Conhecimento pode ser considerada, então, a partir de diferentes perspectivas: foco no conhecimento (tácito ou explícito), no capital (humano, organizacional, de relacionamento), nas práticas ou na estratégia; e a Sustentabilidade é um termo que expressa preocupação com a qualidade do sistema que integra homem e natureza e avalia suas propriedades e características, abrangendo os aspectos ambientais, sociais e econômicos (SOUTO; PIZZOL, 2019).

Souza e Munck (2017) esclarecem que cada iniciativa de gestão que esteja pautada em promover avanços na Sustentabilidade Organizacional, devem ser estabelecidas competências organizacionais específicas, pelas quais seja possível elencar competências individuais dependentes e permissivas, capaz de responder as causas econômicas, ambientais e sociais com as quais a organização deseja se engajar.

Contudo, existem adversidades na Administração Pública à implantação da Gestão do Conhecimento e estas acontecem de várias maneiras; algumas destacadas nesta tese tratam do compartilhamento e do reuso do conhecimento, procedimentos da MO que possibilitariam à organização ter mais transparência e efetividade no conhecimento corporativo, individual e de aprendizagem das rotinas diárias da organização (ABECKER *et al.*, 1998). Entender tais adversidades aponta caminhos para o efetivo uso das práticas de GC e o entendimento do ambiente complexo da Administração Pública.

#### 4.2 ADVERSIDADES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM RELAÇÃO AO COMPARTILHAMENTO E AO REÚSO DO CONHECIMENTO

A falta de transparência de ações pode ser uma das adversidades de acordo com a Lei de Transparência (LC 131/2009). É preciso dispor de informações sobre os principais problemas e avanços no município, região ou área setorial com objetivo de planejamento estratégico; anuários estatísticos, audiências públicas, revisão de planos de governo e levantamento da legislação que regulamentam ou orientam as ações do poder público – Estatuto da Cidade, Plano Diretor, Lei de Transparência – são instrumentos indispensáveis para isso (BAENINGER, 2010).

Infere-se que a Lei de Transparência (LC 131/2009) e a Lei nº 12.527 de Acesso à Informação, contribuem para o desenvolvimento da Memória

Organizacional como prática da Gestão do Conhecimento, assegurando o acesso universal de informações para o público interessado, pois conhecimento e informação de boa qualidade são requisitos fundamentais para políticas e ações que tenham a finalidade maior de contribuir para a melhoria das condições de vida da população e garantir a sua cidadania (BAENINGER, 2010).

Neste sentido Luciano, Wiedenhöft e Santos (2018) descrevem as evidências de barreiras, ao tentar alcançar a transparência nos processos e nas ações do ambiente organizacional – Quadro 22.

**Quadro 22: Evidências de barreiras para adoção das iniciativas de transparência**

<b>Categorias de barreiras relacionadas à transparência</b>	<b>Evidências</b>
Falta de liderança gerencial e apoio político no governo local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo foco nas TICs como estratégicas</li> <li>• As prioridades não são claras</li> <li>• Menor uso de informações para o processo de tomada de decisão pelo governo</li> </ul>
Resistência dos funcionários do governo para usar as TICs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interesse pelos gerentes</li> <li>• Resistência ao uso de novas TICs</li> <li>• Necessidade de aplicação à análise de dados</li> <li>• Burocracia</li> </ul>
Falta de confiança nas instituições sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de foco nos cidadãos</li> </ul>
Menores níveis de governo e alfabetização tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conhecimento relacionado às TIC</li> </ul>
Falta de usabilidade e capacidade de pesquisas eficientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de dados em formatos que não são fáceis de entender pela população</li> </ul>
Falta de capacidade financeira, técnica ou pessoal disponível	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de abertura e propaganda</li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Luciano, Wiedenhöft e Santos (2018, p. 288)**

As principais evidências de barreiras para a adoção de iniciativas de transparência ligadas a esse estudo, podem ser as seguintes: as prioridades não serem claras; o menor uso de informações para o processo de tomada de decisão pelos governos; o excesso de burocracia; a falta de foco do cidadão; e mais evidente, a abertura de dados em formatos que não são fáceis de entender pela população.

A identificação das relações entre barreiras estruturais e culturais podem influenciar nas estratégias para a ampliação da transparência (LUCIANO, WIEDENHÖFT E SANTOS, 2018).

Apesar das barreiras culturais impostas, Alfenas *et al.* (2021) descrevem que a GC pode ser uma alternativa para o enfrentamento a estes problemas – Crenças e Valores Pessoais; Missão e Metas Organizacionais; e Diversidade Cultural – da Administração Pública brasileira.



Alfenas *et al.* (2021) citam que embora sua incorporação ocorra de uma forma mais lenta que no ramo privado, a GC no setor público deriva de benefícios diferentes dos verificados no ramo privado e mais relacionados ao atendimento às demandas sociais e à melhor capacitação e preparação profissional dos servidores públicos.

Considera-se desta forma, que as práticas de GC, evidenciam-se no ambiente da Administração Pública, auxiliando na resolução de problemas organizacionais de forma sustentável, esse contexto está descrito na Seção seguinte.

#### 4.3 A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL SOCIAL

A utilização da Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, relacionada com a Sustentabilidade Organizacional, tem como viés o Capital Humano, mais especificamente, o Capital Intelectual – relembrando Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001). Capital intelectual refere-se a abordagem que capacita para o conhecimento, ao permitir que os membros da organização percebam o valor dos seus ativos intangíveis, tornando-os gerenciáveis e controláveis como se fossem ativos físicos – fortalecendo a formação conjunta –, do Capital Social da organização.

Nascimento e Sousa Junior (2019) descrevem que existe uma relação mútua e positiva do Capital Intelectual e a da Gestão do Conhecimento e que essa relação é essencial para a adoção da Sustentabilidade nas organizações, tal relação demonstra a criação de valor para o conhecimento organizacional ajudando a entender a dinâmica de GC, de SO e de Administração Pública.

É essencial, ainda, que as organizações valorizem o conhecimento para instigar a Sustentabilidade Organizacional, Nascimento e Sousa Junior (2019, p. 99) descrevem que “a Gestão do Conhecimento por si só não propiciaria as bases para a criatividade e a inovação, sendo necessário que o Capital Intelectual” atue neste processo, exercendo o envolvimento da Sustentabilidade Organizacional Social – SOS, ou seja, a sustentabilidade é alcançada por meio da Gestão do Conhecimento, mas não apenas desta, é necessário gerir o Capital Intelectual, portanto, a Gestão

do Conhecimento com base em seus processos constitutivos exercerá influência positiva na adoção da sustentabilidade nas suas dimensões social, ambiental e econômica das organizações, mas exigirá outros elementos gerenciais. Dessa forma considerando o Capital intelectual com a Gestão do Conhecimento, as práticas de GC tornam-se evidentes no meio organizacional.

Sobre as práticas de GC Batista (2012) explica que estas podem ser utilizadas para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, do desenvolvimento de competências essenciais e do planejamento de estratégias inovadoras.

Dessa maneira, existem algumas formas de compartilhar e reutilizar o conhecimento de acordo com Davenport e Prusak (1998), posto que o compartilhamento do conhecimento ocorre de maneira informal, ou seja, espontânea e não estruturada, como, por exemplo, nas conversas de corredores e nas paradas para cafezinho, mas também de maneira formal, por meios estruturados – Portais corporativos –, Grupos focais e de melhores práticas por exemplos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Reforça-se que a Memória Organizacional como prática de GC formal e estruturada requer o mínimo de estrutura e planejamento organizacional, e que de acordo com Davenport e Prusak (1998) o compartilhamento e a reutilização são procedimentos evidentes e necessários.

Tratando-se de conhecimento e procedimentos formais, o uso dos registros de atas de reuniões para tomada de decisões é uma forma de tornar a Memória Organizacional Estratégica (MORESI *et al.*, 2009), repositórios documentais são outro meio de registro e fonte de informação.

Esse é um paradigma a ser observado pela gestão administrativa do Poder Público, sendo pauta de discussão no âmbito da administração pública, principalmente no que se refere às contratações e aos procedimentos correlatos (PINHEIRO, 2017).

Em ambientes da Administração Pública é necessário que os processos sejam bem definidos e normatizados para que haja transparência e eficácia nas ações organizacionais. No entanto, apesar das tecnologias disponíveis e do esforço em desburocratizar e facilitar as atividades gerenciais, de incluir o registro de informações nos repositórios de documentos – que são cada vez mais robustos e espalhados em diferentes locais de acesso, dificultando a reutilização das informações e do conhecimento registrado (BATISTA, 2012) –, tais ações só serão

efetivas se o capital intelectual envolvido for levado em conta de forma sustentável (NASCIMENTO; SOUSA JUNIOR, 2019).

Há a necessidade de conhecer eventos associados e outros elementos de gestão da informação e/ou conhecimento e conceber Sistemas de Gestão do Conhecimento enfocando sistemas de Memória Organizacional como essencialmente sistemas sociais, que são constituídos do uso efetivo dos sistemas de informação, baseados em computador, como meio de instituir e potencializar a Memória Organizacional (DRUZIANI; CATAPAN, 2012; INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO: 30401:2018, 2022, *online*).

Sempre que houver mudanças estruturais na organização, deve haver um cuidado em definir objetivos e integrar diversas ferramentas, inclusive as computacionais, utilizadas para captura, armazenamento, disponibilização e manutenção das lições e das experiências confrontadas no dia a dia no setor (DRUZIANI; CATAPAN, 2012). As mudanças organizacionais são constituídas de estrutura, sistemas e pessoas, a exemplo, da rotatividade de pessoas e do tempo determinado para a gestão, muitas vezes não suficiente para os términos dos processos estipulados na organização.

“O *turnover* e a falta de tempo foram identificados como empecilhos para a Memória Organizacional,” realidade de inúmeras organizações e “a falta de tempo para o registro de conhecimentos está relacionada à cultura organizacional” e a ausência de processos de registros na rotina dos colaboradores (ARASAKI; STEIL; SANTOS, 2017, *online*).

Alguns dos impactos negativos associados ao *turnover* podem ser relacionados, segundo Arasaki, Steil e Santos (2017) com: a perda de conhecimento, a saída de colaboradores; a perda de diretórios de informações, devido à saída de colaboradores com iniciativas de armazenamento em ferramenta do tipo Google Drive, cujos diretórios não tenham autoria compartilhada, entre outras. Tais perdas do conhecimento, como por exemplo da estruturação de diretórios na base de dados compartilhados, impactam nos apontamentos no sistema de memória, na perda de tempo na recriação de modelos e de atividades de projetos, na perda do conhecimento das experiências que contribuem para elaboração de novas propostas entre outros, e podem ser minimizadas por meio de práticas de Gestão do Conhecimento que incentivem o compartilhamento e o registro de informações e conhecimentos, especialmente a Memória Organizacional.

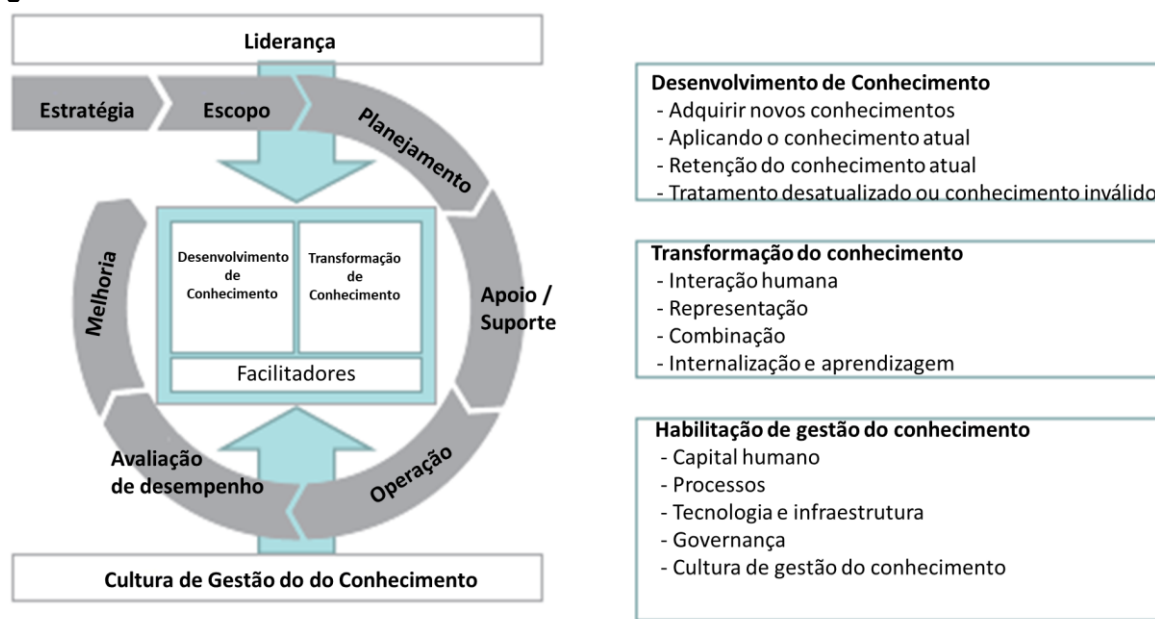
As consequências de uma decorrente falta de memória, implicam em baixa produtividade (incluindo moral), desalinhamento estratégico da força de trabalho (lacunas de capacidade), cortes de recursos (partes interessadas insatisfeitas com o desempenho), diminuição da quantidade e qualidade do trabalho (funcionários inexperientes), saídas de trabalho não sendo utilizadas (desconfiança dos clientes), mais tempo para competência (custo de aprendizagem) e conclusão lenta da tarefa (tempo de ciclo de pesquisa aumentado) (MASSINGHAM, 2018).

Outros impactos estão relacionados a sensação de risco associado às atividades de trabalho e ao declínio da capacidade de gerenciar risco; a diminuição da base de conhecimento organizacional, sendo que a perda de conhecimento cria *déficit* de conhecimento que é improvável de ser preenchido com o tempo, impacto negativo da perda de conhecimento pode ser tratado com uma gestão de conhecimento apropriada (MASSINGHAM, 2018).

Neste contexto, a ISO 30401 fornece diretrizes para o desenvolvimento de objetivos estratégicos para a GC, bem como para desenvolver métricas para avaliar a sua realização, trazendo a determinação que as práticas de GC devem ser atualizadas constantemente (PAWLOWSKY; PFLUGFELDER; WAGNER, 2021).

Para Pawlowsky, Pflugfelder e Wagner (2021) o conteúdo da ISO 30401 está focado em Liderança e Cultura de Gestão do Conhecimento, composta por elementos que buscam desenvolver projetos ou processos, sendo eles: a Estratégia, o Escopo, o Planejamento, o Apoio/Suporte, as Operações, a Avaliação de Desempenho e as Melhorias. Isso com o objetivo de desenvolver e transformar o conhecimento organizacional, considerando-se o auxílio de Tecnologias, Capital Humano e dos Processos Organizacionais. A Figura 15 representa o conteúdo da ISO 30401 descrito.

Figura 15: Conteúdo da ISO 30401



Fonte: Fundamentado em Pawlowsky, Pflugfelder e Wagner (2021, p. 508).

Apresentada a possibilidade de padronização dos processos organizacionais com a utilização da ISO 30401 na Administração Pública de forma sustentável, em particular trazendo a Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento, segue-se o estudo com a proposta de pesquisa na próxima Seção.

#### 4.4 PROPOSTA DE PESQUISA

Para esta pesquisa buscou-se considerar a importância dos estudos sobre a Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento, no contexto da Administração Pública, considerando as ações de Sustentabilidade Organizacional.

O estudo da Administração Pública compreende que a organização está inserida “em um contexto maior de conflitos históricos, sociais, políticos, culturais e econômicos de uma dada realidade e que influenciam no dia a dia da gestão e dos resultados a serem alcançados” (JUNQUILHO, 2010, p. 22).

A estruturação de processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação de coleta, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional pode ser alcançada mediante a prática da Memória Organizacional (ABECKER *et al.*, 1998; CONKLIN, 2001), com o objetivo de

mobilizar de maneira contínua o conhecimento, com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais (SCHLESINGER *et al.*, 2008), com o auxílio de gestão do conhecimento.

Conforme os pressupostos apresentados nesta pesquisa, um modelo conceitual auxiliará no sentido de que o compartilhamento e o reuso como procedimentos de Memória Organizacional, contribuam para a eficiência da Administração Pública e o foco social da Sustentabilidade Organizacional, eliminando o retrabalho e tornando a tomada de decisão estratégica.

Nascimento e Sousa Junior (2019, p. 100) demonstram a relação existente entre Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento e como influenciam na Sustentabilidade Organizacional, podendo-se “induzir que a sustentabilidade é alcançada por meio do Capital Intelectual e da Gestão do Conhecimento”.

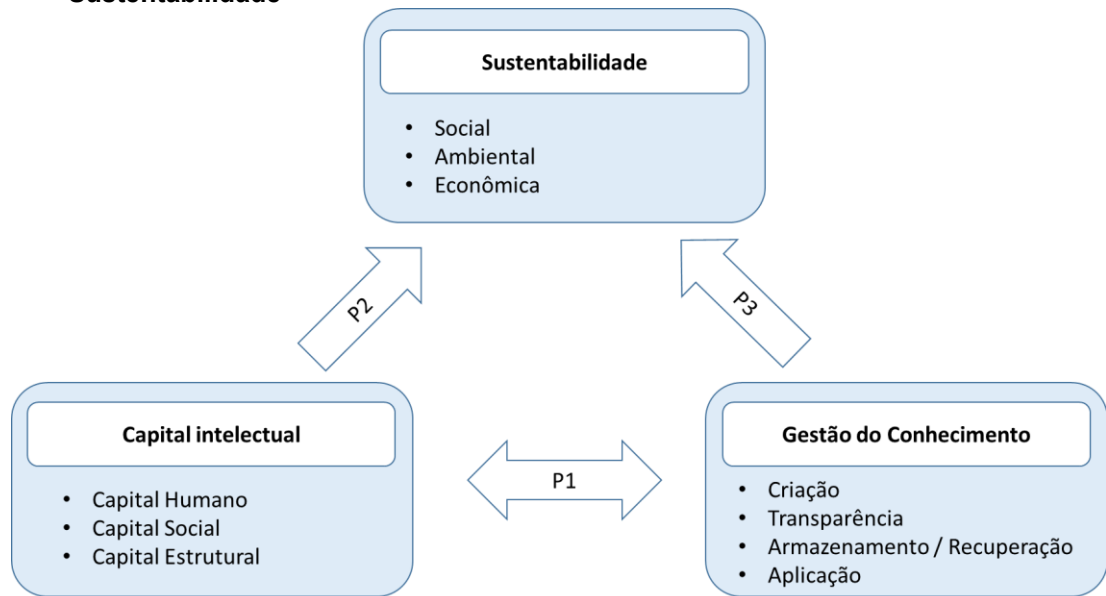
Na Gestão do Conhecimento, os processos de coleta, de compartilhamento, de armazenamento/recuperação e de aplicação do conhecimento são essenciais para o desenvolvimento do Capital Social, do Capital Humano e do Capital Estrutural<sup>9</sup> e a Figura 16 representa como acontece essa relação (NASCIMENTO; SOUSA JUNIOR, 2019; KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017, PAIVA, 2012).

Ainda Nascimento e Sousa Junior (2019, p. 100-101) explicam a forma como acontece a relação entre Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Sustentabilidade: o Capital Intelectual é representado por **P1** que “exerce influência no desenvolvimento dos processos de Gestão do Conhecimento, enquanto a Gestão do Conhecimento exerce influência nas dimensões do Capital Intelectual”; as dimensões do Capital Intelectual – **P2** – “exercem influência positiva nas dimensões da sustentabilidade”, sendo que o Capital Intelectual propicia a adoção da sustentabilidade; e a Gestão do Conhecimento, representada por **P3** “com base em seus processos constitutivos “exerce influência positiva na adoção da sustentabilidade dimensões social, ambiental e econômica nas organizações”.

---

<sup>9</sup> **Capital Estrutural** consiste em “Toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas” é definida por Paiva (2012, p.28) “como capital humano, enquanto o Capital Estrutural é formado pela infraestrutura que apoia o capital humano”: equipamentos de informática, *softwares*, bancos de dados e outros, ou seja, tudo o que permanece na organização quando os colaboradores dela saem. Sveiby (1998) utiliza a expressão ativos intangíveis para designar o Capital intelectual e, no modelo que desenvolveu, classifica-os em três elementos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

**Figura 16: Modelo Conceitual: Relacionando Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade**



Fonte: Nascimento e Sousa Junior (2019, p. 100).

A Sustentabilidade Organizacional é a capacidade das organizações alavancarem seu capital econômico, social e ambiental a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável, dessa forma, as estratégias empreendidas compreendem na “priorização da valorização do capital intelectual para geração de vantagens competitivas sustentáveis” (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017, p. 441).

Compreende-se que “o Capital Intelectual é fundamental para o alcance da sustentabilidade, pois é por meio dos Capitais Social, Humano e Estrutural que as organizações conseguem induzir a criatividade” e a inovação nos produtos e serviços que propiciam a minimização de impactos socioambientais negativos (NASCIMENTO; SOUSA JUNIOR, 2019, p. 100).

A proposta inicial desta pesquisa apoia-se:

- na análise, nas abordagens, nos métodos e modelos dos procedimentos da Memória Organizacional fundamentados em Abecker *et al.* (1998) com a Coleta, o Registro, o Compartilhamento e o Reúso de informação e conhecimento;
- Ackerman e Halverson (1998) com a disseminação de informação e conhecimento;

- Nilakanta, Miller e Zhu (2006) a recuperação e a interação de informação e conhecimento;
- Perez-Soltero (1997) a reutilização de informação e conhecimento;
- Ramos e Santos (2006) com a ideia de memória construtiva;
- Schweitzer (2020) com o fluxo de informação e o envolvimento da MO;
- Smit e Tálamo (2006) considerando o tempo;
- Walsh e Ungson (1991) com a criação de informação e conhecimento; e
- Watson (1996) com a recuperação da informação e conhecimento.

A proposta de pesquisa efetiva-se na identificação de ações apoiadoras da Memória Organizacional e na proposta de um quadro que possa ser utilizado pela Administração Pública Regional com vistas à criação de uma matriz de indicadores para Sustentabilidade Organizacional, no seu viés social, a partir da análise dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Sul do Brasil.

Esta pesquisa apoia-se ainda no conceito de Sustentabilidade Organizacional com foco Social, envolvendo a Administração Pública, citando Bansi, Macini e Caldana (2016) tratando dos conceitos de Sustentabilidade Organizacional Social, Jannuzzi (2004) com as responsabilidades da Administração Pública e suas particularidades, Munck, Galleli e Souza (2013), Munck (2008), Munck *et al.* (2013), Munck e Souza (2009), Souza e Munck (2017) com o contexto de Sustentabilidade Organizacional e o agir organizacional, Paludo (2012) trazendo princípios da Administração Pública, Sachs (1993) o conceito de Sustentabilidade, Savitz e Weber (2007) o *Triple Bottom Line*, Sena Neto (2019) as ações da Administração Pública, Van Bellen (2004) os conceitos de indicadores e Van Marrewijk e Werre (2003) abordando os padrões da Sustentabilidade Organizacional.

Este alinhamento pode proporcionar uma colaboração na eficiência dos processos de compartilhamento e reutilização de informações e conhecimento de forma estratégica para a Administração Pública e demais organizações privadas, mista, e de terceiro setor.

Expostas as delimitações iniciais, na sequência a Revisão de Literatura e o Alinhamento Conceitual utilizados para este estudo, a metodologia de pesquisa foi delineada e será descrita no Capítulo 5 a seguir.



## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA.

Este Capítulo descreve a metodologia, iniciando pela classificação formal da pesquisa, passando pela operacionalização das etapas e pelo planejamento bibliográfico. É demonstrada a operacionalização das etapas de pesquisa, apresentado o campo empírico, junto com os procedimentos e a sistematização para análise dos dados.

### 5.1 CLASSIFICAÇÃO FORMAL DA PESQUISA.

A classificação da pesquisa estabelece a abordagem, a natureza, os propósitos, os métodos e os procedimentos, sendo fundamentada em Gil (2002), Gerhardt e Silveira (2009), Moreira e Caleffe (2008) e Sampieri, Collado e Lucio (2006).

Esta é uma pesquisa de abordagem interpretativista, em que, por meio de questionamentos e da observação, pode-se vir a transformar a situação que se está estudando e reconhecer as variáveis potenciais da investigação, além de buscar perspectivas seguras em acontecimentos particulares e por *insights* (MOREIRA; CALEFFE, 2008).

É, ainda, de natureza aplicada, que de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), é a pesquisa que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. A pesquisa aborda práticas de Gestão do Conhecimento apoiadoras da Memória Organizacional com vistas à Sustentabilidade Organizacional, que podem auxiliar a tomada de decisão estratégica no ambiente da Administração Pública, a partir da análise da literatura e de documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados da região sul do Brasil, conforme estabelecido na Seção 1.2 – Delimitação da Pesquisa.

Os propósitos são de uma pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa exploratória é realizada, geralmente, quando se tem por objetivo examinar um tema ou problema a ser estudado, que apresente muitas dúvidas, ou mesmo que ainda não tenha sido pesquisado exaustivamente na literatura que represente o domínio do conhecimento da área. Sampieri, Collado e Lucio (2006) apontam que o estudo exploratório serve para uma

familiarização com o tema proposto, de forma que, dificilmente seja aplicado como técnica única, abrindo espaço para outras pesquisas mais aprofundadas.

Em relação à pesquisa descritiva Moreira e Caleffe (2008) afirmam que os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio da observação objetiva e minuciosa, da análise e da descrição, com o uso de diferentes técnicas e múltiplos métodos de solução de problemas.

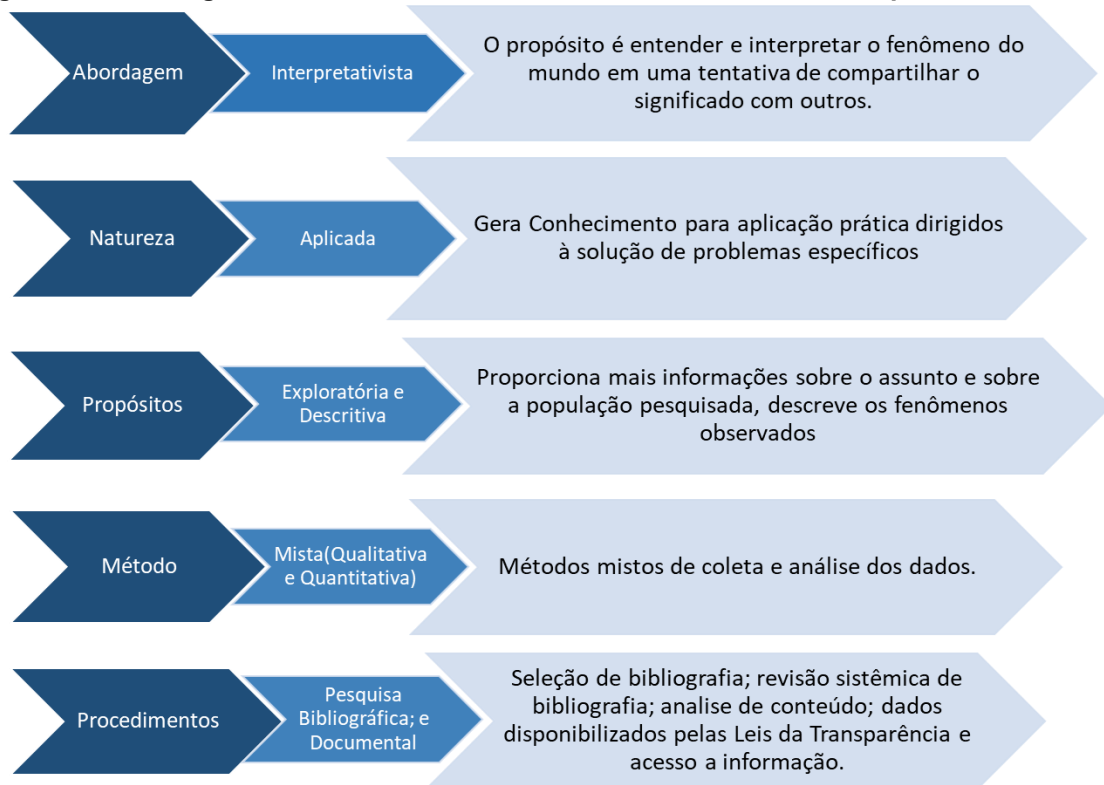
O método de tratamento dos dados será misto, portanto, envolvendo procedimento de coleta, de análise e de “combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa” (PARANHOS *et al.*, 2016, p. 391) possibilitando melhor interação e eficiência analítica em relação aos resultados obtidos (CRESWELL; CLARK, 2013), privilegiando, no entanto, a análise qualitativa.

Para os procedimentos, uma pesquisa bibliográfica inicial se baseou na revisão de referências teóricas já analisadas e publicadas em fontes como livros, artigos científicos e páginas de *websites* em formatos eletrônicos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009) e foi aprofundada via Revisão Sistemática da Literatura. Previu-se, igualmente, uma pesquisa documental, caracterizada por investigações e análises da coleta de dados documentais *ex-post-facto*, sendo, portanto, uma investigação sistêmica e empírica, dos dados de ações ocorridas no período passado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A Análise de Conteúdo foi adotada nesta Tese, a partir dos conceitos de Bardin (2011) gerando dados quantitativos e qualitativos que permitem, interpretações das evidências levantadas e conduzem às inferências.

A abordagem, a classificação, os métodos e os procedimentos da pesquisa estão representados sinteticamente na Figura 17.

**Figura 17: Abordagem, Classificação, Métodos e Procedimentos da Pesquisa**



**Fonte: Autoria própria (2022) com base em Gil (2002), Prodanovi e Freitas (2013) e Moreira e Caleffe (2008).**

De outra parte, uma matriz de consistência apresenta de forma resumida os elementos básicos do projeto de pesquisa, como um indutor de protocolo, possibilitando a visão macro da análise e da interpretação do funcionamento teórico e metodológico do trabalho que se pretende realizar. A representação da matriz de consistência descreve, entre outros elementos, a pergunta de pesquisa e os objetivos alinhados com os pressupostos, sendo possível observar a delimitação e o campo empírico, seguido do tipo e dos detalhes da metodologia – Quadro 23.

Quadro 23: Matriz de Consistência

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: conjunto de ações para compartilhamento e reúso do conhecimento com foco na Sustentabilidade Organizacional.			
APRESENTAÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA	PRESSUPOSTOS	DELIMITAÇÃO	TIPO DE PESQUISA
<p><b>Quais ações de Memória Organizacional podem contribuir efetivamente com o compartilhamento e o reúso do conhecimento para a Sustentabilidade Organizacional, na Administração Pública?</b></p> <p><b>OBJETIVOS</b></p> <p><b>Geral:</b> Propor um quadro de ações apoiadoras da Memória Organizacional, para a Administração Pública Regional com vistas à criação de uma matriz de indicadores para Sustentabilidade Organizacional, no seu viés social, a partir da análise dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Sul do Brasil.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>a) Identificar os procedimentos (ações e práticas) que compartilham e reutilizam conhecimento de forma efetiva na Administração Pública regional, que se remetam à Memória Organizacional.</p> <p>b) Levantar as ações de Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública.</p> <p>c) Categorizar os procedimentos (ações e práticas) identificados e levantados relacionados com a Sustentabilidade Organizacional que colaboram com a Administração Pública.</p> <p>d) Estruturar um quadro de ações de Memória Organizacional a partir das teorias encontradas e das ações de Sustentabilidade Organizacional e de procedimentos de Memória Organizacional.</p> <p>e) Validar conceitualmente o quadro proposto com elementos levantados nas identificações, investigações e análises anteriores de outros modelos organizacionais via embasamento teórico e a ISO 30401:2018.</p>	<p>(p1) as práticas de Gestão do Conhecimento, e em particular a Memória Organizacional, são um processo determinante que pode minimizar falhas na Administração Pública como as elencadas no estudo de Batista (2004), de Lima (2010), de Schlesinger <i>et al.</i> (2008) e de Silva (2001).</p> <p>(p2) existem procedimentos de Memória Organizacional na estruturação da Administração Pública, esses procedimentos podem ser informais e não definidos ou formais e previamente definidos, os quais facilitam a tomada de decisão (BERNARDINO, 2016; POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012), no entanto nem sempre são explícitos.</p> <p>(p3) existem meios de compartilhamento, que podem ser estruturados ou não estruturados, como alguns procedimentos de Memória Organizacional na Administração Pública, as ações empreendidas devem ter foco, assim sendo, no oferecimento de condições propícias para que o conhecimento possa seguir o fluxo de criação e de compartilhamento, considerando dimensões física, tecnológica e cultural do ambiente organizacional, em consonância com uma visão oriental de gestão de conhecimento nos preceitos de Nonaka (1994), Nonaka e Takeuchi (1997) – entre outros – e a visão ocidental em que é necessário haver identificação da natureza do conhecimento como em Polanyi (1958), motivação para compartilhar, oportunidade para compartilhar (STRAUHS <i>et al.</i>, 2012). E ainda, esse conhecimento tende a exercer efetividade nas ações de Sustentabilidade Organizacional (BERNARDINO, 2016; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012).</p> <p>(p4) o reúso do conhecimento, como procedimento de Memória Organizacional, pode ser utilizado de forma estratégica colaborando com ações de Sustentabilidade Organizacional. Vasconcelos <i>et al.</i> (2003) citam que explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros, motiva a construção de uma Memória Organizacional. O ambiente dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados pode, então, colaborar na identificação das ações de MO e em procedimentos de Sustentabilidade Organizacional, considerando o acesso da informação embasada na Lei da Transparência (LC 131/2009) e a utilização de dados abertos.</p> <p>(p5) há ações de Sustentabilidade Organizacional que estão presentes na Administração Pública e podem colaborar para os procedimentos de Memória Organizacional. As organizações capazes de reconhecerem as suas estruturas serão aquelas com maior capacidade em desenvolver mecanismos de sustentabilidade e serão também organizações com menor nível de desperdício, pois o envolvimento dos diferentes grupos profissionais permite um maior controle dos problemas e uma antecipação da aplicação de alternativas a esses problemas (MONIZ, 2010).</p> <p>(p6) os procedimentos de Memória Organizacional e as ações de Sustentabilidade Organizacional podem possibilitar uma Administração Pública mais eficiente, e os benefícios que a MO pode trazer à Administração Pública são: maior habilidade na execução dos processos; aumento da produtividade a partir do reúso de itens de conhecimento armazenados na MO; recuperação de itens do conhecimento; compartilhamento de experiências e capacidade de identificação de especialistas e dos membros das comunidades de práticas (MORESI <i>et al.</i>, 2009).</p>	<p><b>UNIVERSO:</b> Relatório do Tribunal de contas dos Estados da região Sul do Brasil - Diários eletrônicos do TCE do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.</p> <p><b>PESQUISA DOCUMENTAL</b> Documentos disponíveis no período do ano de (2019 e 2020).</p> <p>• No Paraná Secretaria do Planejamento e Projetos Estruturantes; Secretaria da Administração e da Previdência; Secretaria do Desenvolvimento Urbano e Obras Públicas; Secretaria do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo; Secretaria da Infraestrutura e Logística; Secretaria da Agricultura e do Abastecimento; Secretaria da Saúde; e Secretaria da Justiça, Família e Trabalho.</p> <p>• Rio Grande do Sul: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão; Secretaria de Comunicação; Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural; Secretaria de Turismo; Secretaria da Igualdade, Cidadania, Direitos Humanos e Assistência Social; Secretaria de Trabalho, Emprego e Renda; Secretaria da Educação; Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura; Secretaria da Cultura; Secretaria de Obras e Habitação; e Secretaria da Saúde</p> <p>Santa Catarina: Secretaria de Estado da Administração; Secretaria de Estado da Agricultura, Pesca e Desenvolvimento Rural; Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável; Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social; Secretaria de Estado da Educação; Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade; Secretaria Executiva de Comunicação; Secretaria Executiva de Integridade e Governança; Secretaria Executiva do Meio Ambiente.</p>	<p>ABORDAGEM Interpretativista, de natureza aplicada, Exploratória e descritiva.</p> <p><b>MÉTODO DA PESQUISA</b> Bibliográfica e de levantamento A técnica de coleta analisou documentos. Técnicas de tratamento de dados mistos, predominantemente qualitativa, multicritério com Análise de Conteúdo de documentos. Utilizando o Software NVIVO12 para a tabulação de dados.</p>

Fonte: Autoria própria (2022).

Os procedimentos metodológicos estabelecidos, resumidamente, iniciam-se com a técnica de coleta e tratamento de dados, de abordagem mista, predominantemente qualitativa, seguindo, com utilização da Análise de Conteúdo de documentos, apoiada no Software NVIVO12 para a tabulação e posterior análise. A descrição do planejamento da pesquisa será tratada na Seção seguinte.

## 5.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Os procedimentos utilizados para se realizar a pesquisa devem fazer parte do planejamento em que conste a fase de preparação, a fase de desenvolvimento, a fase de execução e, finalmente, o relatório de tese (GIL 2010; LAKATOS; MARCONI, 2012). As fases desta pesquisa são descritas sequencialmente.

### 5.2.1 Fase de preparação da pesquisa

A preparação da pesquisa iniciou-se pela definição dos termos relevantes, as palavras-chave, bem como pela definição das bases de dados em que será realizado o levantamento bibliométrico, seguindo a orientação Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses – PRISMA – a ser tratada na Seção de Pesquisa Bibliográfica e na Análise Sistemática da pesquisa.

Após identificados os procedimentos (práticas) que compartilham e reutilizam conhecimento de forma efetiva no meio da Administração Pública, serão analisados os procedimentos de Memória Organizacional e as ações de Sustentabilidade Organizacional que corroboram com a Administração Pública, cuja finalidade é propor um conjunto de ações de MO, posteriormente validado com elementos levantados nas identificações, investigações e análises bibliográficas e documentais, especialmente na ISO 30401:2018 (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO: 30401:2018, 2021, *online*).

### 5.2.2 Fase de desenvolvimento da pesquisa

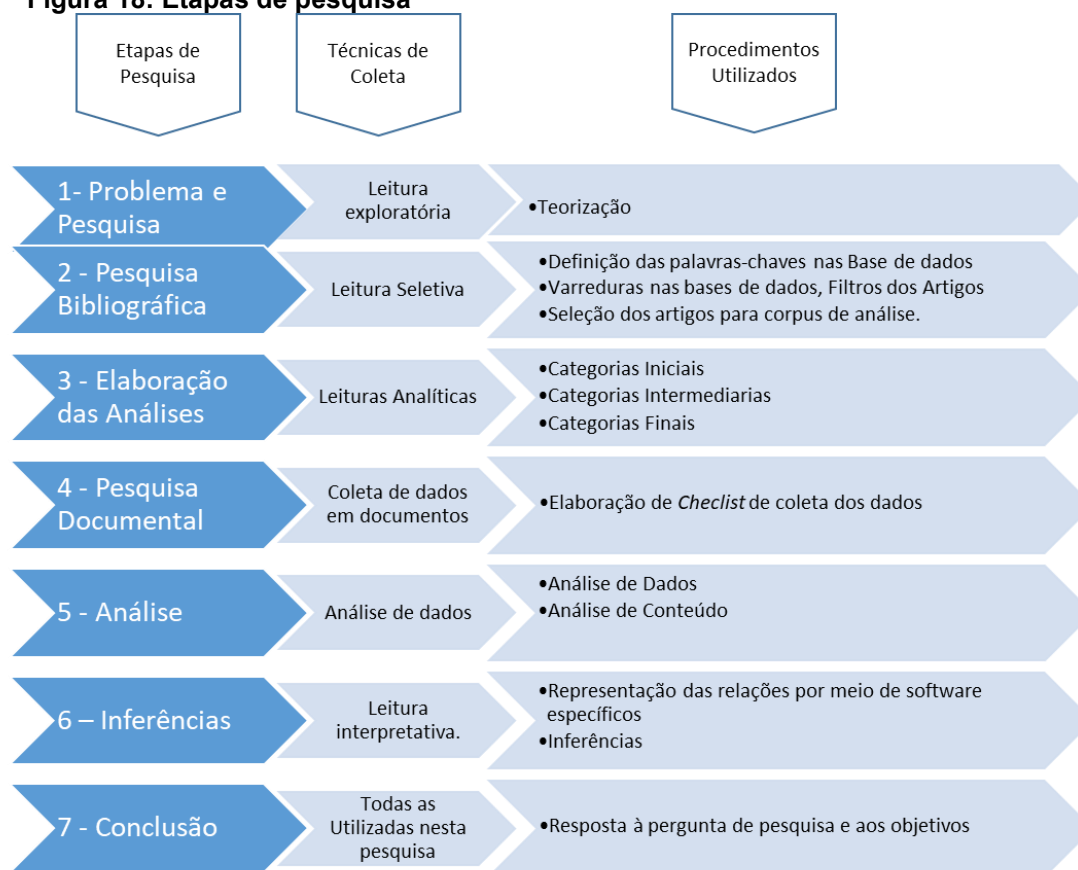
Esta pesquisa teve como fase inicial de desenvolvimento o levantamento bibliométrico, preparatório da pesquisa bibliográfica. Na sequência, foi realizada a primeira etapa de uma Análise de Conteúdo definindo-se categorias de contexto e de análise, unidades de contexto e de registro, segundo os delineamentos de Bardin (2011), conforme será detalhado em seções posteriores. Ressalta-se que foram dois os momentos da Análise de Conteúdo: (i) a análise da Revisão de Literatura e (ii) a análise documental.

Efetou-se também uma pesquisa documental, com coleta nos arquivos dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul identificando as práticas de Gestão do Conhecimento e ações de Sustentabilidade Organizacional existentes e relatadas na Administração Pública.

A análise dos dados coletados, desde aqueles iniciados com as palavras-chave e os grupos de palavras mais utilizados e relacionados, foi feita com a utilização do Software NVIVO12 para a análise quantitativa dos dados coletados. Por fim, registrou-se as conclusões e respondeu-se à pergunta de pesquisa derivada do problema e dos objetivos propostos neste estudo.

As etapas de pesquisa, representadas na Figura 18, consistiram em:

- a) definição do problema de pesquisa até sua conclusão;
- b) técnicas de coletas que envolveram leituras, coleta e análise dos dados;
- c) procedimentos utilizados partiram da observação, da teorização, da categorização, da análise das questões de pesquisa até atingir o objetivo proposto na pesquisa.

**Figura 18: Etapas de pesquisa**

Fonte: Autoria própria (2022), fundamentado em Gil (2010) e Arns (2020)

As etapas de pesquisa desdobraram-se envolvendo técnicas de coletas e procedimentos utilizados demonstrando as particularidades de cada fase. A revisão sistêmica, a Recomendação PRISMA, o levantamento bibliométrico e a seleção do *corpus* de pesquisa, elementos da Pesquisa Bibliográfica, estão descritas na próxima Seção.

### 5.2.3 Pesquisa Bibliográfica – análise sistemática.

Esta foi uma pesquisa de cunho predominante bibliográfico, conforme já mencionado, cujos dados coletados foram obtidos em profundidade utilizando fontes diversas, selecionando-os cuidadosamente, com a finalidade de auxiliar na análise e na resolução do problema de pesquisa de forma fundamentada (GIL, 2010; LAKATOS; MARCONI, 2012).

A etapa de pesquisa bibliográfica está relacionada com o objetivo geral e todos os objetivos específicos servindo para trazer contribuições teóricas relevantes no levantamento dos quatro conceitos-chave abordados (1 - Administração Pública; 2 - Sustentabilidade Organizacional; 3 - Práticas de Gestão do Conhecimento; e 4 - Memória Organizacional), conforme registrado na Matriz de Consistência – Quadro 23.

Esta pesquisa foi precedida de um levantamento bibliométrico feito inicialmente em 01/06/2018, atualizado em 01/11/2021 para o momento de Qualificação e atualizado novamente em 20/10/2022 para a Defesa, tendo como critérios de elegibilidade para os documentos pesquisados o período de 01/01/1990 a 20/10/2022 com textos em língua inglesa e portuguesa.

Para realização da pesquisa bibliográfica, aplicou-se o método de Revisão Sistemática de Literatura, com apoio da Recomendação PRISMA, procedimentos a serem descritos na próxima Seção. Este método é útil para a avaliação crítica de revisões sistemáticas publicadas, particularmente, em avaliações de intervenções (MOHER *et al.*, 2015). Empregou-se também procedimentos multicritério (TREINTA *et al.*, 2014), para a seleção do grupo final de documentos bibliográficos analisados.

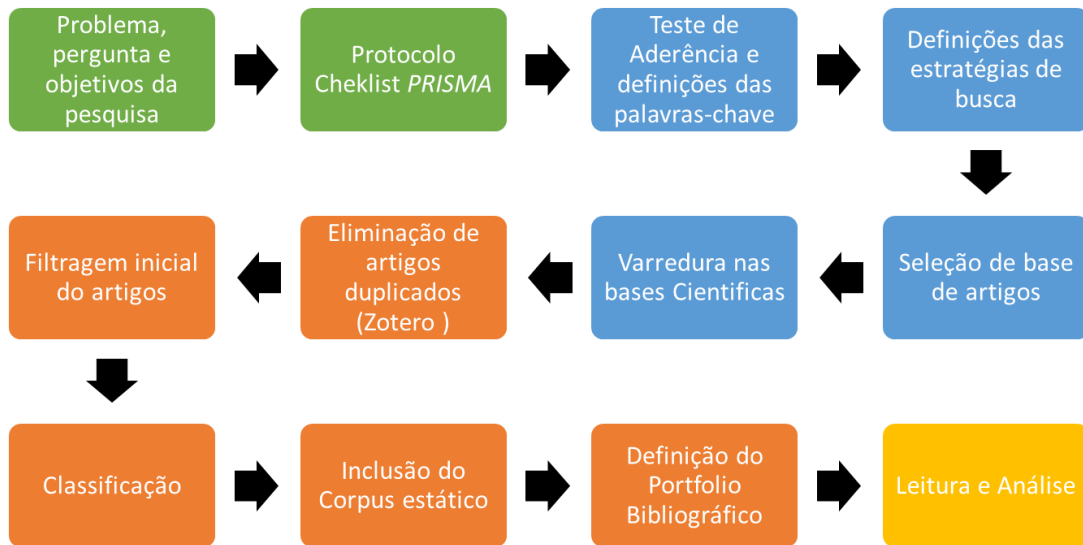
#### 5.2.3.1 Revisão Sistemática de Literatura

A realização da Revisão Sistemática de Literatura, nesta pesquisa, foi separada em três fases principais: (1) Planejamento; (2) Revisão e (3) Seleção. A Figura 19 apresenta os procedimentos empregados em cada uma das fases.

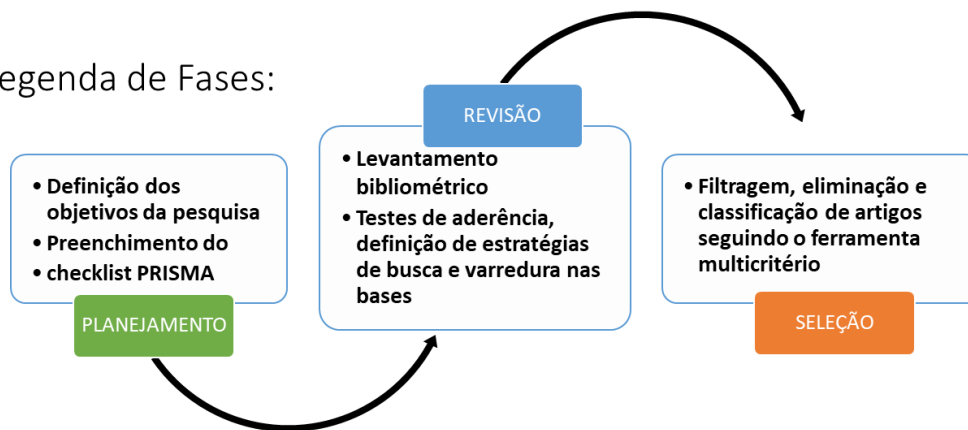


**Figura 19: Etapas e Fases da Pesquisa Bibliográfica**

Sequência de Etapas:



Legenda de Fases:



Fonte: Autoria própria (2022).

As etapas e as fases de Pesquisa Bibliográfica foram separadas em três, a do Planejamento que corresponde à definição dos objetivos de pesquisa e preenchimento do Checklist PRISMA, tendo duas subetapas com esta temática. A Fase da Revisão que corresponde ao levantamento bibliográfico e teste de aderência, definição de estratégias de busca e varreduras nas bases, distribuídas em quatro subetapas. E a fase da Seleção correspondente à filtragem, à eliminação e à classificação de artigos seguindo procedimentos multicritérios. Inicia-se pelo detalhamento da Recomendação PRISMA.

### 5.2.3.2 Planejamento e Recomendação PRISMA

Para contribuir na elaboração de um protocolo consistente de pesquisa, recorreu-se ao Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses – PRISMA. A Recomendação PRISMA, conforme apontado por Moher *et al.* (2015) consiste em um *checklist* de 27 itens a serem definidos antes da realização da pesquisa. Assim, trata-se de um registro detalhado do protocolo de revisões sistemáticas relevantes. Apesar de ser mais aplicado para pesquisas com resultados relacionados à saúde, entende-se que pode ser aplicado para estudos nas ciências sociais aplicadas. Nesta pesquisa, o PRISMA serviu como uma recomendação de estratégias consistentes de busca, de filtragem e de inclusão de artigos para o portfólio de análise.

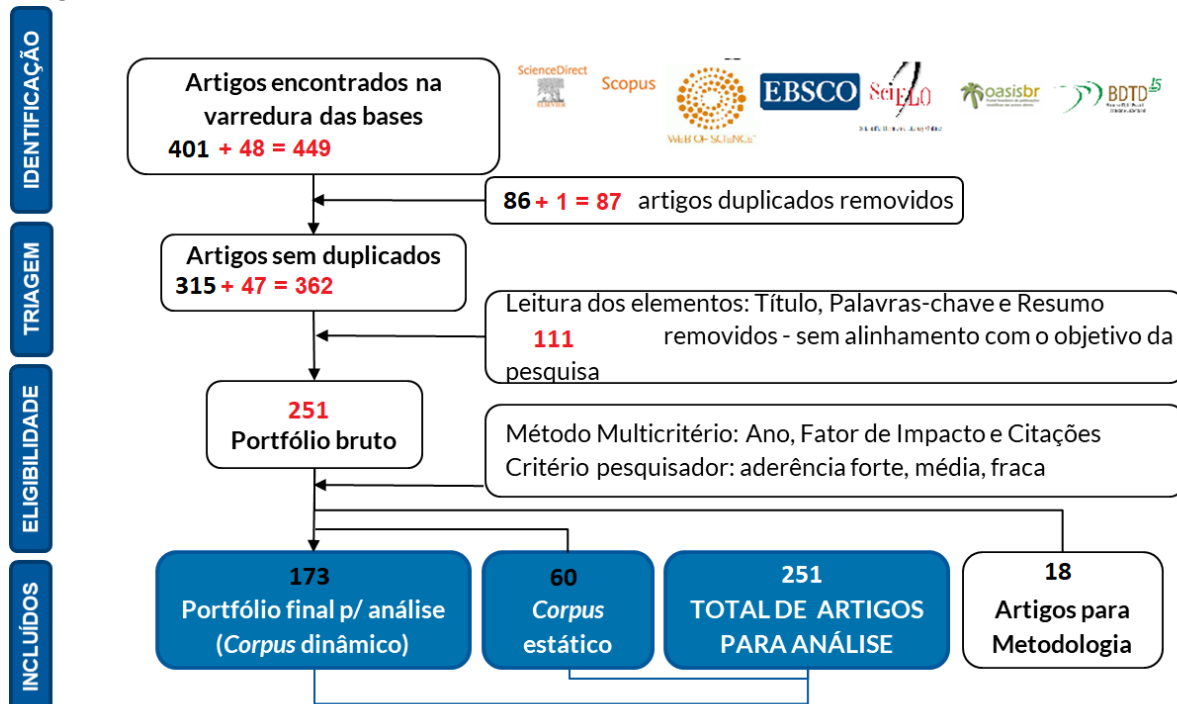
Utilizou-se a Recomendação PRISMA, principalmente, para definir elementos como: recorte temporal, tipos de fontes, bases científicas, estratégias de busca e definição de critérios de elegibilidade para inclusão e exclusão de artigos. O Apêndice A apresenta o Checklist PRISMA preenchido de acordo com os critérios definidos para a realização desta revisão sistemática de literatura.

Antecipa-se que a Pesquisa Bibliográfica se fundamentou em material localizado em bases de dados e portais que abrangem as Ciências Sociais a serem detalhadas na Seção 5.2.3.3, posto que a Recomendação PRISMA exige esta definição de forma antecipada.

A Recomendação PRISMA é representada por um fluxograma para auxiliar na filtragem, na seleção dos artigos e mostra os respectivos resultados iniciais – Figura 20. O fluxograma da Recomendação PRISMA indica todo o processo descrito na revisão sistemática de literatura, desde a:

- identificação mostrando os documentos encontrados na varredura das bases – 449 documentos;
- triagem com documentos sem os duplicados – 87 documentos;
- elegibilidade da escolha dos artigos, conforme critérios de seleção; e
- a inclusão dos documentos, até chegar ao portfólio final.

Figura 20: Quantidade recuperada e selecionada para a revisão sistemática - Fluxograma PRISMA.



Fonte: Autoria própria (2022), adaptado de Moher *et al.* (2015).

A partir da verificação da quantidade de resultados encontrados, partiu-se para a análise e a construção da fundamentação teórica da tese. O levantamento bibliométrico que resultou desta etapa está exposto com mais detalhes na sequência.

### 5.2.3.3 Levantamento bibliométrico

A realização da revisão de literatura propriamente dita, para identificar o referencial teórico preliminar, foi iniciada pelo levantamento bibliométrico. Este consistiu das subetapas: (i) combinação de palavras-chave; (ii) testes de aderência destas palavras; (iii) definição das estratégias de busca; (iv) seleção das bases científicas e (v) a varredura nas bases.

Para isso, utilizou-se termos simples e combinados por meio de operadores *booleanos* no idioma inglês e português; os termos resultantes desta etapa foram

agrupados em grandes temas e subtemas, conforme apresenta-se no Quadro 24 com os termos em inglês

**Quadro 24: Temas e Subtemas**

<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>
<i>"Organizational Memory"</i>	<i>"create; register; disseminate; to share; reuse"</i>
<i>Organizational Sustainability"</i>	<i>Sustainability Social; Sustainability economic; Sustainability environmental; environmental justice; socio-economic insertion; eco-efficiency; indicators for sustainability"</i>
<i>"Knowledge Management Practices"</i>	<i>"Communities of Practice; Benchmarking; Lessons Learned; Best Practices; Organizational Memory; Forums and Meetings for Discussions; Process Mapping; Skills Bank; Knowledge Maps; Intellectual Property Management; Content Management; Electronic Document Management; Intellectual Capital Management; Innovation Centers; Competitive intelligence; Business Intelligence; Corporate Knowledge Portals; Social media"</i>
<i>"Public Administration"</i>	<i>"Constitutional principles; Legality; Impersonality; Morality; Advertising; Efficiency"</i>

Fonte: Autoria própria (2022).

Os critérios de decisão para escolha dos documentos foram (i) a quantidade de retorno de artigos relacionados ao tema pesquisado; (ii) a relevância, a aderência e o alinhamento dos artigos que retornaram nas buscas em relação ao objetivo da pesquisa, por meio da leitura não estruturada de títulos e resumos dos resultados (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

As combinações das palavras-chave também permitiram aprimorar as estratégias de busca com a combinação das palavras usando operadores *booleanos*, conforme exemplo apontado no Checklist PRISMA. Assim, a partir de quatro termos de busca, relacionados aos temas – (i) *"Organizational Memory"*; (ii) *"Organizational Sustainability"*; (iii) *"knowledge Management Practices"* e (iv) *Public Administration* – foram estabelecidas 38 combinações possíveis; destas, apenas 09 retornaram resultados e foram separadas para análise de acordo com o Quadro 25 que demonstra as combinações selecionadas para varredura nas bases. Ressalta-se que apenas o termo *"Organizational Memory"* recebeu um descritor *"Institucional Memory"*.

**Quadro 25: Combinações selecionadas para varredura bases**

	TERMO 01		TERMO 02		TERMO 03		TERMO 04	
<b>COMBINAÇÕES</b>	1	"Organizational Memory"	AND	"Organizational Sustainability"				
	2	"Institutional Memory"	AND	"Organizational Sustainability"				
	3	"Organizational Memory"			AND	"Knowledge Management Practices"		
	4	"Institutional Memory"			AND	"Knowledge Management Practices"		
	5	Organizational Memory					AND	"Public Administration"
	6	"Institutional Memory"					AND	"Public Administration"
	7			"Organizational Sustainability"	AND	"Knowledge Management Practices"		
	8			"Organizational Sustainability"			AND	"Public Administration"
	9					"Knowledge Management Practices"	AND	"Public Administration"

Fonte: Autoria própria (2022).

Ainda antes de realizar a busca definitiva, foram selecionados as bases e os portais de dados, bem como Bibliotecas, também por meio de testes para verificar quantos e quais resultados as bases, os portais e as Bibliotecas retornavam, selecionando assim as mais aderentes, que se seguem:

- Web of Science: base de dados de referência, responsável por organizar o índice de Fator de Impacto das publicações por meio da base estatística do Journal Citation Reports (JCR) (PERIÓDICOS CAPES, ACERVO, 2022, *online*).
- Scopus: possui grande número de materiais de bases abertas revisados por pares, de acordo com a Editora *Elsevier* (2022, *online*).
- ScienceDirect: base com resultados de pesquisas interdisciplinares, com revisão por pares, está vinculada à Editora *Elsevier* (2022, *online*).
- OasisBR: portal que possui materiais científicos brasileiros e portugueses, possuindo vínculo com o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT (2022, *online*).
- Portal de Periódicos Capes: possui uma vasta concentração de bases e artigos nacionais e internacionais, contendo “45 mil títulos com texto completo, 130 bases referenciais, 12 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual” (PERIÓDICOS CAPES, ACERVO, 2022, *online*).

- BDTD: a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações que integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil, também estimula o registro e a publicação de teses e dissertações em meio eletrônico. (2022, *online*)
- SCIELO: a biblioteca é parte integrante de um projeto que é desenvolvido pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, em parceria com a Biblioteca Regional de Medicina – BIREME, esta biblioteca faz parte a do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde, desde 2002, o Projeto é apoiado pelo CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. (2022, *online*).

A varredura nas bases, portais e bibliotecas se deu durante o período de junho de 2018 a agosto de 2022, conforme já citado, identificando publicações dos últimos trinta anos (1990-2022), no entanto foi escolhido como filtro temporal para a revisão de literatura os últimos cinco anos conforme definido no Checklist PRISMA. As buscas foram feitas com termos em inglês, por conta da seleção de bases e portais internacionais o que permite uma abrangência maior de retorno de artigos sobre os temas. O resultado dessas buscas iniciais foi um total de 401 referências levantadas – Tabela 2.

A título de teste simplificado de aderência, a combinação que retornou mais publicações foi “*Organizational Memory*” AND “*Public Administration*” com 15% do total de buscas realizadas e “*Institutional Memory*” AND “*Public Administration*” com 17%. Esses temas, que compõem 32% de trabalhos diretamente relacionados com a discussão principal estão sendo pesquisados com frequência nos últimos anos, denotando atualidade temática.

Tabela 2: Resultados da varredura pela combinação das palavras-chave nas bases

	Base de dados Nacionais.			Base de Dados Internacionais.			SOMA	%
	BDTD	Oasis BR	SciELO	Science Direct	Scopus	Web of Science		
1	0	0	0	21	8	0	29	7%
2	0	0	0	4	7	0	11	3%
3	1	0	0	62	9	5	77	19%
4	0	0	0	5	3	3	11	3%
5	0	0	0	54	5	3	62	15%
6	0	0	0	59	7	3	69	17%
7	1	1	0	12	0	0	14	3%
8	1	1	1	76	5	4	88	22%
9	0	3	0	31	3	3	40	10%
							<b>401</b>	<b>100%</b>
				<b>Duplicados</b>			86	

Fonte: Autoria Própria (2022).

Ainda em relação à Tabela 2, os temas "*Organizational Sustainability*" AND "*Public Administration*" representam 22% dos documentos buscados, os temas "*Knowledge management Practices*" AND "*Organizational Memory*" representam 19% das buscas; tais temas correspondem a explicação do contexto e do ambiente de aplicabilidade de ferramentas organizacionais.

Após a Qualificação observou-se, a necessidade de buscar pelos temas Indicadores para Sustentabilidade Organizacional. A busca foi realizada prioritariamente no Portal Capes, entre os períodos de 2015 e agosto de 2022, retornando 48 documentos, sendo 1 duplicado e 31 documentos sem alinhamento com o objetivo da pesquisa. Isso posto, foram selecionados 16 novos documentos relacionados ao tema deste trabalho.

Destaca-se que esses números já se encontram atualizados na Figura 22 reforçando o tema Indicadores de Sustentabilidade Organizacional e seus subtemas, Sustentabilidade Organizacional, Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental, Justiça Socioambiental, Ecoeficiência e Inclusão Social.

Fazem parte do *corpus* estático da pesquisa as seguintes linhas teóricas: Sustentabilidade Organizacional (ELKINGTON, 1999; SACHS, 1993; SAVITZ; WEBER, 2007); Práticas de Gestão do Conhecimento (ABECKER *et al.*, 1998; CONKLIN, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BATISTA, 2012); e Administração Pública (ALENCASTRO; SILVA; LOPES, 2014; BATISTA, 2015, POLLITT, 2000).

O *corpus* dinâmico é composto pela linha teórica Indicadores para Sustentabilidade Organizacional (AKIM *et al.*, 2020; REUS; ANDION, 2018; VALE; TOLEDO; VIEIRA, 2018), que complementou a fundamentação das dimensões de Sustentabilidade Organizacional (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016; SOUTO; PIZZOL, 2019, SOUZA; MUNCK, 2017), e os elementos das Práticas de Gestão do Conhecimento (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021; LOON, 2019; LOON, 2019; WU; CHEN, 2014), que auxiliaram na pesquisa documental.

Os resultados encontrados pela varredura das combinações das palavras-chave nas bases de dados foram submetidos à Análise Sistemática, para seleção e construção do *corpus* de pesquisa, com descrição na próxima Seção.

#### 5.2.3.4 Análise sistemática

Nessa Seção será apresentado o procedimento de análise sistemática para seleção dos achados bibliométricos. Pagani, Kovaleski e Resende (2017) descrevem que é necessária uma leitura sistemática com um roteiro previamente definido que neste estudo obedece a leitura: do autor, do ano, do título, do contexto, do objetivo, da metodologia e dos resultados.

De todos os artigos encontrados e selecionados no levantamento bibliométrico foram lidos os resumos para posterior filtragem de acordo com a aderência de pesquisa. Para ilustrar o resultado da análise sistemática de dois artigos alinhados com o tema de pesquisa é apresentado o Quadro 26, a título de exemplo.



**Quadro 26: Amostra da Análise Sistemática dos artigos alinhados com o tema**

<b>Autor</b>	Lein, Diniz e Cogo (2021).	Alfenas <i>et al.</i> (2021).
<b>Ano</b>	2021	2021
<b>Título</b>	Gestão do conhecimento em uma IFES: uma análise de fatores Facilitadores de dificultadores.	Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017
<b>Contexto</b>	Gestão do Conhecimento na Administração Pública.	Gestão do conhecimento nas organizações Públicas Brasileiras
<b>Objetivo</b>	Avaliar o grau de desenvolvimento de gestão do conhecimento (GC) em uma instituição pública e verificar fatores facilitadores e dificultadores da disseminação do conhecimento.	Revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017.
<b>Metodologia</b>	Constituiu-se de uma pesquisa <i>survey</i> realizada com servidores de uma universidade pública no sul do Brasil. Participaram da pesquisa 257 servidores distribuídos em diversos setores da instituição, o que atende aos procedimentos amostrais adotados para essa pesquisa quantitativa.	Por meio de investigação exploratória e descritiva, com análises qualitativas e quantitativas, procedeu-se à revisão da literatura nacional sobre a GC no setor público no período de 2008 a 2017.
<b>Resultados</b>	Conclui-se que a gestão do conhecimento na universidade pesquisada ainda precisa ser gerenciada de forma a fechar as lacunas deixadas pelos dificultadores encontrados. A partir desse caso, o estudo avança na teoria sobre o assunto a expor um exemplo de fatores dificultadores e facilitadores de gestão de conhecimento e indícios sobre como administrá-los em uma organização pública.	Identificou-se que a GC é uma temática de interesse multidisciplinar. Concluiu-se que a temática está em estágio de desenvolvimento e necessita maior atenção acadêmica para atingir níveis mais adequados de maturidade científica.

Fonte: Autoria própria (2022).

O material coletado e analisado ajudou na composição dos *corpora* estático e dinâmico desta pesquisa, além disso, os resultados da revisão de literatura compõem os Capítulos 2 a 4 do trabalho. A próxima Seção descreve a seleção do corpus de pesquisa de forma detalhada e a utilização do método multicritério.

#### 5.2.3.5 Seleção do *corpus* de pesquisa – método multicritério.

Para realizar a varredura nas bases, foram necessários vários processos de filtragem, conforme apontado pela Revisão Sistemática, com vistas a selecionar apenas os artigos mais relevantes e alinhados aos objetivos da pesquisa.

Foi adotada inicialmente, como filtro de partida, a eliminação de referências duplicadas, seguida de triagem pela leitura dinâmica, com classificação pelo Método Multicritério. De acordo com Treinta *et al.* (2014), nessa abordagem, cabe ao pesquisador selecionar o método mais adequado em função das características do problema, especialmente aquelas que apoiem a decisão de escolha do artigo de forma justificada e detalhada.

De acordo com Treinta *et al.* (2014) no Método Multicritério, o uso de múltiplos indicadores contribui para tornar a análise mais robusta e minimizar o impacto das limitações dos indicadores, assim, permite olhar para as publicações por diferentes métricas e perspectivas, uma vez que o uso de cada métrica isolada apresenta vantagens e desvantagens.

Ainda, para Treinta *et al.* (2014), o Método sugere avaliar a relevância dos artigos levantados em relação a quatro eixos principais: (i) artigo, (ii) autores, (iii) periódico e (iv) tema; para isso, são analisados o ano de publicação, o número de citações, o fator de impacto do periódico e a nota dada ao artigo em relação ao seu alinhamento à pesquisa. O alinhamento à pesquisa é uma avaliação feita pelo próprio pesquisador, e pode ser considerado o critério mais relevante destes analisados. Mesmo que o artigo tenha muitas citações, com autores relevantes na área e que “o periódico de publicação seja bem avaliado, se o artigo não estiver alinhado com o que o pesquisador traçou como temática de seu trabalho ele não é relevante para o estudo” (TREINTA *et al.*, 2014 *online*, p. 517).

A partir destas perspectivas nos procedimentos do processo de filtragem adotou-se: o Software Zotero para gerenciamento das referências – os 449 resultados obtidos foram importados para este *software*, após foi feita a eliminação das referências duplicadas (87 resultados) utilizando recursos do próprio *software* e fez-se, ao final, um novo filtro manual, observando outras referências duplicadas que o *software* não registrou.

Os critérios de exclusão foram de forma específica:

- a) eliminação de Referências sem alinhamento com o Objetivo de Pesquisa;
- b) referências incompletas (eram apenas índices, notícias, resumos);

- c) documentos relacionados à área de saúde ou *hardware*, o termo Memória pode ser trabalhado tanto na Saúde como na Tecnologia da Informação, em *hardwares* e teste de memória artificial; e
- d) termos utilizados com outro sentido que não o de Memória Organizacional.

Portanto, das 449 referências iniciais levantadas, foram encontradas 87 duplicadas, restando 362 após a eliminação e a triagem em relação à aderência e relevância. A triagem dos 362 artigos foi feita em forma de leitura dinâmica (*screening*), na qual foram analisados e triados os principais elementos: Título, Resumo, Palavras-chave e Resultados.

As informações preenchidas no Checklist PRISMA serviram como base para tomada de decisão dos documentos a serem selecionados para compor o *corpus* de pesquisa, considerando principalmente o alinhamento aos objetivos desta.

As 362 referências resultantes foram primeiramente tabuladas em uma planilha do *software* Microsoft Excel. Foram extraídos os seguintes elementos de cada documento: nome dos autores; tipo de publicação (artigo de periódico, conferência, livro, tese); título do periódico ou conferência; principais conceitos tratados no artigo; objetivos e resultados do artigo; critério de alinhamento definido pelo pesquisador; número de citações e ano de publicação. Em suma, critérios de uma revisão sistemática (TREINTA *et al.*, 2014).

Em relação à classificação dos artigos, escolhido o Método Multicritério, estabeleceu-se escalas de aderência considerando a percepção do pesquisador, sobretudo com o alinhamento dos conteúdos aos objetivos da pesquisa (BONALDO, 2021; RUTHES; SILVA, 2015; TREINTA *et al.*, 2013;), o que também foi registrado no Checklist PRISMA. Assim, em uma escala variando de 0 a 3 fundamentando-se em Ruthes e Silva (2015), os artigos foram classificados como:

- a) Aderência forte (peso 3): artigos classificados com aderência forte foram incorporados ao portfólio de análise por conterem a relação de pelo menos dois ou três dos conceitos centrais (palavras-chave);
- b) Aderência média (peso 2): os artigos classificados com aderência média foram considerados relacionados aos temas-chave, mas por tratarem

predominantemente de apenas um dos temas principais, passaram por uma segunda filtragem e critérios de desempate considerando os itens: número de citações, fator de impacto e ano de publicação;

- c) Aderência fraca (peso 1): Artigos classificados como aderência fraca (1) apresentaram apenas um dos conceitos, principalmente relacionados à Memória e foram considerados mais relevantes pela metodologia usada. Assim, foram separados para uma revisão metodológica, mas não foram incluídos no portfólio final de análise;
- d) Nenhuma aderência (peso 0): foram eliminados por serem artigos que apesar de estarem relacionados ao tema, não tratavam do enfoque e delimitação desta pesquisa, como artigos relacionados à área de saúde ou *hardware*.

A representação da distribuição dos artigos, conforme o critério de aderência estão representados na Tabela 3.

**Tabela 3: Distribuição dos artigos pelo critério de aderência**

Aderência de à pesquisa	Quantidade de artigos	Representatividade (%)
Forte (3)	69	19%
Média (2)	168	46%
Fraca (1)	14	4%
Nenhuma (0)	111	31%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria (2022).

Desta feita, foram descartados 111 artigos sem alinhamento, restando 251 artigos que consistiram no portfólio bruto a ser classificado. Estes foram ordenados seguindo critérios científicos que representam uma base preferencial sem, aparentemente, vieses na escolha.

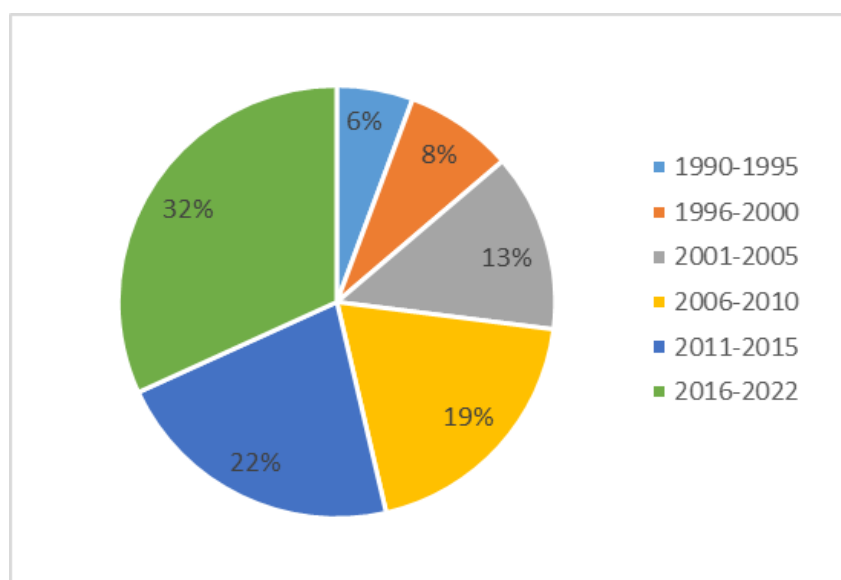
Foi definido, após tais procedimentos, um *corpus* de Pesquisa constituído de 251 referências, das quais 160 são artigos de periódicos, 51 são livros ou capítulos de livro, 10 são teses, 21 de dissertações e 9 são publicações em conferências, representados no Tabela 4.

**Tabela 4: Distribuição do *Corpus* de pesquisa**

<i>Corpus</i> Final	Quantidade de artigos	Representatividade (%)
Artigos (A)	160	64%
Teses (T)	10	4%
Dissertações (D)	21	8%
Livros (L)	51	20%
Conferências (C)	9	4%
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria (2022).

Considerando o número total da distribuição do corpus de pesquisa, dos 251 documentos, o perfil temporal está representado no Gráfico 1, que demonstra 54% dos documentos acima do ano de 2010, 32% acima do ano de 2000 e 14% anterior ao ano de 1999.

**Gráfico 1: Perfil temporal do *Corpus* de Pesquisa**

Fonte: Autoria própria (2022).

A realização de todas estas etapas da revisão sistemática de literatura permitiu a definição do portfólio bibliográfico, o qual será uma das bases para a etapa de operacionalização da pesquisa, fornecendo subsídios para a análise categorial e temática utilizando Análise de Conteúdo a ser descrita em Seção própria. Além da Pesquisa Bibliográfica este estudo tem uma Pesquisa Documental que fornecerá dados para a consecução dos seus objetivos.

#### 5.2.4 Pesquisa Documental

Em adição à construção do referencial teórico já exposto, o campo empírico escolhido para esta pesquisa foi construído a partir de uma pesquisa documental nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Sul do Brasil – Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, baseando-se nas leis da Transparência Lei Complementar nº 131/2009 e Lei de Acesso à Informação nº 12527/2011. Tais dados foram utilizados para elaboração da análise de conteúdo documental.

O Tribunal de Contas do Estado – TCE é o órgão responsável pela fiscalização do uso de recursos público do Estado é encarregado de garantir a transparência e a adequada utilização do dinheiro público, tendo em vista um quantitativo de 399 municípios paranaenses, 295 municípios catarinenses e 497 municípios rio-grandenses em complemento à atividade fiscalizadora do Poder Legislativo – Assembleia Legislativa e Câmaras de Vereadores (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2021, *online*; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021, *online*).

O TCE controla todo volume de dinheiro público investido pelo governo dos estados e prefeituras e também informa à comunidade o resultado destas contas públicas, isto é, se o dinheiro público foi aplicado corretamente e se os serviços oferecidos à população têm qualidade (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ, 2021, *online*). Desta forma, os relatórios eletrônicos disponibilizados descrevem as ações realizadas pelos governos no campo da Administração Pública, pressupõe-se, sendo possível identificar ações de Sustentabilidade Organizacional.

O Departamento de Imprensa Oficial do Estado é uma autarquia vinculada à Secretaria da Comunicação Social, órgão responsável pela edição do Diário Oficial Executivo, Suplemento de Concursos Públicos, Diário Oficial Comércio Indústria e Serviços, Diário da Assembleia e Diário do Município, além de divulgar os atos oficiais, diversos títulos históricos, informativos, biografias, contos e poesias, para o governo e demais órgãos públicos (IMPrensa OFICIAL, 2021, *online*).

Os relatórios dos Tribunais de Contas são disponibilizados diariamente em todos os três estados em formato de texto em arquivo com extensão.pdf, fato que

facilita a leitura pelo Software NVIVO12 a ser utilizado para coleta e tratamento de dados.

O período escolhido para análise dos documentos foi do ano de 2019 a 2022, com as ações dos atuais governos. Para a realização da pesquisa nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas foram utilizados para a análise, os dados registrados referentes às secretarias que demonstram similaridade entre seus objetivos e o foco na Sustentabilidade Organizacional.

As secretarias escolhidas estão mais próximas dos conceitos de Sustentabilidade Organizacional Social – ver Seção de Delimitação da Pesquisa, pois têm objetivos de **inclusão social**, com foco na adoção de políticas distributivas, na assistência social e na universalização de serviços públicos (SACHS, 1993).

Pretende-se identificar as ações realizadas por essas secretarias nos Diários Eletrônicos de cada estado, com foco nas ações de Sustentabilidade Organizacional Social e Práticas de Gestão do Conhecimento, conforme os objetivos específicos da pesquisa.

Na sequência apresentam-se os procedimentos para coleta, sistematização e análise dos dados. São descritos os procedimentos em relação a técnicas, instrumentos e ferramentas utilizadas desde a etapa preliminar da elaboração do referencial teórico até o cumprimento dos objetivos específicos do trabalho, sua operacionalização, portanto.

### 5.3 OPERACIONALIZAÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA

A operacionalização da pesquisa estabelece condições para o atendimento de cada um dos objetivos específicos, bem como da resposta às perguntas primárias e secundárias de pesquisa, estabelecendo os principais procedimentos metodológicos que foram empregados para consecução do Objetivo Geral de pesquisa. Os elementos estão representados no Quadro 27.

**Quadro 27: Operacionalização da Pesquisa**

Conteúdo/ Objetivos Específicos	Premissas	Procedimentos metodológicos
a) Identificar os procedimentos (ações e práticas) que compartilham e reutilizam conhecimento de forma efetiva no meio da Administração Pública regional, que se remetam à Memória Organizacional;	(p2) existem procedimentos de Memória Organizacional na estruturação da Administração Pública, esses procedimentos podem ser informais e não definidos ou formais e previamente definidos, os quais facilitam a tomada de decisão (BERNARDINO, 2016; POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012), no entanto nem sempre são explícitos.	Levantamento Bibliográfico;  Revisão Sistemática de Literatura (PRISMA);
b) Levantar as ações de Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública;	(p5) há ações de Sustentabilidade Organizacional que estão presentes na Administração Pública e podem colaborar para os procedimentos de Memória Organizacional. As organizações capazes de reconhecerem as suas estruturas serão aquelas com maior capacidade em desenvolver mecanismos de sustentabilidade, serão também organizações com menor nível de desperdício, pois o envolvimento dos diferentes grupos profissionais permite um maior controle dos problemas e uma antecipação da aplicação de alternativas a esses problemas (MONIZ, 2010).	Levantamento Bibliográfico; e Análise de Conteúdo.  Revisão Sistemática de Literatura (PRISMA);
c) Categorizar os procedimentos (ações e práticas) identificados e levantados relacionados com a Sustentabilidade Organizacional que colaboram com a Administração Pública;	(p3) existem meios de compartilhamento, que podem ser estruturados ou não estruturados, como alguns procedimentos de Memória Organizacional na Administração Pública, as ações empreendidas devem ter foco, assim sendo, no oferecimento de condições propícias para que o conhecimento possa seguir o fluxo de criação e de compartilhamento, considerando dimensões física, tecnológica e cultural do ambiente organizacional, em consonância com uma visão oriental de gestão de conhecimento nos preceitos de Nonaka (1994), Nonaka e Takeuchi (1997) – entre outros – e a visão ocidental em que é necessário haver identificação da natureza do conhecimento como em Polanyi (1958), motivação para compartilhar, oportunidade para compartilhar (STRAUHS <i>et al.</i> , 2012). E ainda, esse conhecimento tende a exercer efetividade nas ações de Sustentabilidade Organizacional (BERNARDINO, 2016; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012).	Pesquisa Documental.  Análise de conteúdo

Continua...



## Continuação...

Conteúdo/ Objetivos Específicos	Premissas	Procedimentos metodológicos
c) Categorizar os procedimentos (ações e práticas) identificados e levantados relacionados com a Sustentabilidade Organizacional que colaboram com a Administração Pública;	(p4) o reuso do conhecimento, como procedimento de Memória Organizacional, pode ser utilizado de forma estratégica colaborando com ações de Sustentabilidade Organizacional. Vasconcelos <i>et al.</i> (2003) citam que explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros, motiva a construção de uma Memória Organizacional. O ambiente dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados pode, então, colaborar na identificação das ações de MO e em procedimentos de Sustentabilidade Organizacional, considerando o acesso da informação embasada na Lei da Transparência (LC 131/2009) e a utilização de dados abertos.	Pesquisa Documental.  Análise de conteúdo
d) Estruturar um quadro de ações de Memória Organizacional a partir das teorias encontradas e das ações de Sustentabilidade Organizacional e de procedimentos de Memória Organizacional;	(p6) os procedimentos de Memória Organizacional e as ações de Sustentabilidade Organizacional podem possibilitar uma Administração Pública mais eficiente, e os benefícios que a MO pode trazer à Administração Pública são: maior habilidade na execução dos processos; aumento da produtividade a partir do reuso de itens de conhecimento armazenados na MO; recuperação de itens do conhecimento; compartilhamento de experiências e capacidade de identificação de especialistas e dos membros das comunidades de práticas (MORESI <i>et al.</i> , 2009).	Análise de conteúdo; Pesquisa de Documental.
e) Validar o quadro proposto com elementos levantados nas identificações, investigações, análises anteriores de outros modelos organizacionais via embasamento teórico e a ISO 30401:2018	(p1) as práticas de Gestão do Conhecimento, e em particular a Memória Organizacional, são um processo determinante que pode minimizar falhas na Administração Pública como as elencadas no estudo de Batista (2004), de Lima (2010), de Schlesinger <i>et al.</i> (2008) e de Silva (2001).	Análise de conteúdo;

Fonte: Autoria própria (2022).

Para auxiliar na compreensão geral dos procedimentos metodológicos envolvidos, apresentam-se no Quadro 28, de forma sintetizada o Protocolo Geral da Pesquisa com os tipos de dados trabalhados, e as técnicas de coleta e de análise.

**Quadro 28: Protocolo Geral da Pesquisa.**

ETAPAS DA PESQUISA	OBJETIVOS RELACIONADOS	TIPOS DE DADOS	TÉCNICAS DE COLETA	TÉCNICAS DE ANÁLISE	PRINCIPAIS PROCEDIMENTOS EMPREGADOS NA ETAPA	RESULTADO DA ETAPA
<b>1. Pesquisa Bibliográfica</b>	a) Identificar os procedimentos (ações e práticas) que compartilham e reutilizam conhecimento de forma efetiva na Administração Pública regional, que se remetam à Memória Organizacional.	Primários e Secundários	Levantamento bibliográfico com base em Revisão	Quantitativa e Qualitativa	Seção 5.2.3 <ul style="list-style-type: none"> <li>Definição das palavras-chave;</li> <li>Seleção das bases;</li> <li>Varredura nas bases;</li> <li>Eliminação de artigos</li> <li>Duplicados;</li> <li>Filtragem dos artigos, teses e dissertações,</li> </ul>	Corpus Preliminar
<b>2. Revisão Sistemática de Literatura</b>	b) Levantar as ações de Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública	Primários e Secundários	Sistemática de Literatura, apoiada na Recomendação PRISMA e no método multicritério	Quantitativa e Qualitativa	Seção 5.2.3.2 <ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendação PRISMA e método multicritério para seleção;</li> <li>Inclusão de artigos da literatura de base;</li> <li>Seleção final e definição dos Artigos para o corpus de análise</li> </ul>	Corpus final (dinâmico + estático) 291 Referências
<b>3. Categorização</b>	c) Categorizar os procedimentos (ações e práticas) identificados e levantados relacionados com a Sustentabilidade Organizacional que colaboram com a Administração Pública.	Primários e Secundários	Análise de Conteúdo	Quantitativa e Qualitativa; Análise de conteúdo	Seção 5.2.3.4 <ul style="list-style-type: none"> <li>Leitura analítica dos artigos</li> <li>Levantamento de categorias: <ul style="list-style-type: none"> <li>Categorias de Contexto;</li> <li>Categorias de Análise;</li> <li>Unidades de Contexto;</li> <li>Unidades de Registro</li> </ul> </li> </ul>	Definição das Categorias de Análise,
<b>4. Análise dos Resultados</b>	d) Estruturar um quadro de ações de Memória Organizacional a partir das teorias encontradas e das ações de Sustentabilidade Organizacional e de procedimentos de Memória Organizacional. e) Validar conceitualmente o quadro proposto com elementos levantados nas identificações, investigações e análises anteriores de outros modelos organizacionais via embasamento teórico e a ISO 30401:2018.	Primários e Secundários	Dados coletados em sites dos TCEs; Análise de Conteúdo	Quantitativa e Qualitativa; Análise de conteúdo; Interpretativista	Seção 6.2 e Seção 6.3 <ul style="list-style-type: none"> <li>Tabulação e análise de Conteúdo dos dados coletados no Software NVIVO12;</li> <li>Comparação dos dados Coletados</li> </ul>	Pesquisa de Documental, Análise e Considerações finais

Fonte: Autoria própria (2022).

As seções seguintes abordam os procedimentos a serem realizados para a coleta de dados, os métodos de análise e categorização destes.

#### 5.4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Nesta Seção serão descritos os procedimentos metodológicos e práticos, a estrutura para análise de conteúdo, a forma e o tratamento de dados coletados nos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, observando elementos de Memória Organizacional e de ações de Sustentabilidade Organizacional.

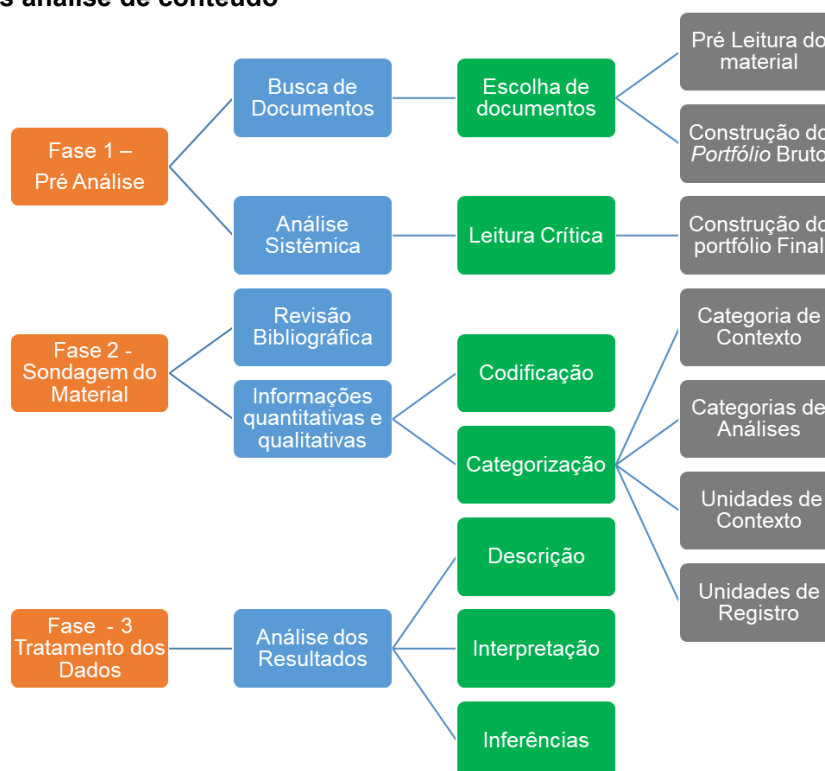
Inicia-se pela descrição de como se operacionalizou a Análise de Conteúdo como procedimento que conduziu a construção da Revisão de Literatura e, posteriormente, conduziu, igualmente a análise e a interpretação dos dados coletados na pesquisa bibliográfica e na pesquisa documental.

##### 5.4.1 Estrutura para Análise de Conteúdo

De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo é estruturada pelas seguintes fases: a pré-análise, a sondagem do material e o tratamento dos dados. A pré-análise – Fase 1 de organização –, é composta por atividades não estruturadas e corresponde à operacionalização e sistematização das ideias iniciais, de forma precisa, tornando possível o desenvolvimento das operações em um plano analítico (BARDIN, 2011).

A Fase 2 – de sondagem do material –, envolvendo operações como codificação, decomposição e enumeração, em funções previamente formuladas, e a Fase 3 – de tratamento dos dados –, aborda os resultados brutos de maneira a serem significativos e válidos com operações estatísticas simples ou complexas que estabeleçam resultados posteriormente validados (BARDIN, 2011). As três fases de Bardin (2011) e seus desdobramentos estão representadas na Figura 21.

**Figura 21: Fases análise de conteúdo**



Fonte: Adaptado de Bardin (2011, p. 132).

As três fases abordadas por Bardin (2011) foram base para análise de conteúdo deste trabalho, seguindo etapas como ler os documentos selecionados, codificar e formular as categorias de análise, recortar o material em unidade de registro, agrupar a unidade de registro em categorias, elaborar categorias intermediárias e finais, e realizar análise e inferências. Esse método é descritivo e enfatiza a inferência para se interpretar os indícios fundamentados nas especificações de validação dos elementos deste trabalho (BARDIN, 2011). Na sequência descrevem-se as três fases de Bardin (2011) para análise de conteúdo desta pesquisa.

#### a) Fase 1 – Pré-Análise

Na pré-análise, os documentos são organizados a partir de uma escolha inicial, objetivando a organização composta por atividades não estruturadas, ocasionando a escolha dos documentos, após a realização da leitura flutuante e de leitura crítica, há seleção dos materiais, para obtenção do *corpus* final de análise (BARDIN, 2011), que corresponde, neste caso a fase de Seleção da pesquisa

bibliográfica, havendo a filtragem, a eliminação e a classificação de artigos seguindo o Método Multicritério conforme visto na Seção 5.2.3.1.

Seguiu-se a leitura crítica, para elaboração da análise sistemática e da construção do *portfólio* final, conforme já descrito no levantamento bibliográfico Seção 5.2.3.3 e seleção de *corpus* de pesquisa - Método Multicritérios na Seção 5.2.3.4.

A pré-análise desta pesquisa, compreendeu as seguintes ações: a definição dos objetivos para a análise de conteúdo; a seleção dos documentos que fizeram parte do conjunto de materiais analisados e a leitura crítica dos materiais da pesquisa, o material bibliográfico – *corpus* estático e dinâmico – necessário para a construção dos Capítulos 2, 3 e 4.

Nesta fase, foram levantados/selecionados documentos referentes:

- à Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento, com as práticas de Gestão do Conhecimento com foco no compartilhamento e no reuso de informações e conhecimentos, a Memória Organizacional e seus conceitos, representações, motivações, obstáculos, abordagens, métodos e modelos.
- aos conceitos da Sustentabilidade Organizacional Social, na Administração Pública, juntamente com os Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas como locus de coleta de indicadores para a análise da Sustentabilidade Organizacional. Além da interação da Gestão do Conhecimento e sua prática de Memória Organizacional na Administração Pública com suas benesses e suas adversidades. Todos os documentos foram utilizados nesta pesquisa como dados primários para a análise crítica.

A sondagem do material realizada para esta pesquisa, com as apresentações da codificação e da categorização do material está apresentada na Fase 2.

#### b) Fase 2 – Sondagem do Material

Nesta fase, destaca-se a análise do material explorado para responder aos objetivos da pesquisa, descritos na Introdução. A partir da revisão bibliográfica e do



um reagrupamento com critérios previamente definidos, que representam classes que reúnem um grupo de elementos com um título genérico em razão de suas características comuns.

Bardin (2011) ressalta alguns requisitos para a separação crítica do material a ser analisado, relevando:

- i) Exaustividade: todos os documentos relativos ao assunto pesquisado devem ser incorporados na análise;
- ii) Representatividade: pode-se utilizar uma amostra do material desde que seja representativa com relação ao universo inicial;
- iii) Homogeneidade: os documentos devem corresponder aos critérios estipulados;
- iv) Pertinência: o documento deve ser pertinente ao estudo realizado.

De acordo com Bardin (2011), na categorização ocorre a classificação assemelhada dos elementos, com definição dos títulos formulados no final de cada operação, com categorias que podem ser divididas em quatro grupos:

- 1) Categorias de Contexto – abrange todo o conteúdo, são as mais amplas, podem ser definidas pela pesquisa bibliográfica relacionada e são diretamente relacionadas com os objetivos de pesquisa. A Categoria de contexto é o elemento, segundo Bardin (2011), que permite criar o maior significado para determinar as categorias de análise (intermediárias) e as unidades de registro (finais). As Categorias de Contexto, para a análise documental desta pesquisa, foram identificadas considerando-se os objetivos gerais e específicos, as palavras-chave, a revisão de literatura – Capítulos 2, 3 e 4, e o alinhamento conceitual. Ainda, de forma cautelar, observou-se a frequência de palavras por meio de análise heurística – Figura 22 e Apêndice C – para a composição final das categorias de contexto, resultando em duas categorias: (i) Práticas de Gestão do Conhecimento e (ii) Sustentabilidade Organizacional. Essas duas categorias de contexto permitiram criar o significado para determinação das categorias de análise e as unidades de registro. Releva-se que o contexto subjacente e agregador dessas categorias é o da Administração Pública, materializada na análise nos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas

- 2) Categorias de Análise – subdivisão das categorias de contexto em partes menores que irão permitir a análise; derivadas destas apoiam-se em frases que contribuem diretamente para a análise e para o atingimento do objetivo geral da pesquisa. Nas Categorias de Análise são identificados elementos que fazem parte do mesmo campo semântico (BARDIN, 2011).
- 3) Unidades de registro – palavras-chave que representam e explicam a categoria de análise, podendo ser definidas por critérios quantitativos (frequência e recorrência);
- 4) Unidades de contexto – fragmentos do texto, ou frase que explicam a unidade de registro.

A categoria de contexto Práticas de Gestão do Conhecimento foi escolhida como exemplo representativo – Figura 23. Concebeu-se essa categoria após a análise heurística, registrada na forma de uma nuvem de palavras, construída a partir da contabilização da frequência das palavras dos textos utilizados na Revisão de Literatura – Seção 5.2.3.1. Pode-se visualizar as categorias de análise e as unidades de registro derivadas a partir das palavras com aparecimento recorrente. As Categorias de Análise decorrentes da categoria de contexto foram identificadas nas palavras em destaque ao centro da imagem, como mais frequentes, contribuindo para uma análise direta, com elementos que fazem parte de um conjunto de palavras unidas pelos seus significados – Conhecimento, Organizacional e Memória são alguns exemplos. As unidades de registro compõem-se das palavras que aparecem de forma adjacente ao centro da figura, bem como na sua periferia. As demais categorias de contexto estão detalhadas no Apêndice C.



**Figura 23: Categoria de Contexto – Práticas de Gestão do Conhecimento.**



**Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).**

Nesta pesquisa as categorias de contexto para a Revisão de Literatura serão duas, distribuídas entre as 23 categorias de análises: Práticas de Gestão do Conhecimento (17), e Sustentabilidade Organizacional (6). O maior número de categorias de análise, na categoria Práticas de Gestão do Conhecimento, deve-se ao fato de se considerar as práticas mais citadas na literatura pertinente. As categorias de análise que apareceram na pesquisa estão demonstradas no Quadro 29.

**Quadro 29: Distribuição das categorias de análise**

Categoria Contexto	Categoria de Análise
Práticas de Gestão do Conhecimento	Memória Organizacional; Comunidades de Prática; <i>Benchmarking</i> ; Lições Aprendidas; Fóruns e Encontros para Discussões; Banco de Competências; Mapas do Conhecimento Organizacional; Gestão da Propriedade Intelectual; Gestão de Conteúdo; Gestão Eletrônica de Documentos; Gestão de Capital Intelectual; Centros de Inovação; Inteligência Competitiva; <i>Business Intelligence</i> ; Melhores Práticas; Portais de Conhecimento Corporativo; Mídias Sociais.
Sustentabilidade Organizacional	Sustentabilidade Ambiental Sustentabilidade Econômica Sustentabilidade Social Inclusão Social Justiça Socioambiental Ecoeficiência

**Fonte: Autoria própria (2022).**

Determinadas as categorias de análise, foram identificadas as unidades finais – unidades de registro. Estas partem de uma unidade de contexto (um parágrafo por exemplo) para identificação da unidade de base, a palavra-tema, ou unidade de registro (BARDIN, 2011).

Bardin (2011) cita que Unidades de Registro são as palavras que aparecem com maior frequência no texto, já os parágrafos são um exemplo de unidade de contexto e, a partir deles, selecionam-se as palavras para formar um extrato deste parágrafo e, assim, registrar o início da categorização. Estas categorias são agregadas a temas convergentes, originando as categorias iniciais, que, agrupadas, resultam nas categorias intermediárias que, por sua vez, quando agrupadas em conformidade com os temas escolhidos, convertem-se nas categorias finais (BARDIN, 2011).

As unidades de registro e de contexto foram resgatadas a partir da análise quantitativa e qualitativa das referências que foram agrupadas nas categorias de contexto, realizada na terceira fase de tratamento dos dados (BARDIN, 2011).

Após a realização da consulta de frequência de palavras oriundas da fundamentação teórica, utilizando-se a categoria de análise Memória Organizacional – MO, elaborou-se como exemplo o Quadro 30, que apresenta de forma simplificada a Prática de Gestão do Conhecimento – GC como Categoria de Contexto, a Memória Organizacional como Categoria de Análise, os procedimentos de MO como unidade de registro, e a explicação de tais procedimentos como unidade de contexto. Todas as categorias de análise aparecem detalhadamente no Apêndice D.

**Quadro 30: Práticas de Gestão do Conhecimento – Categorias de contexto, categorias de análise, unidade de registro e unidade de contexto**

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade De Registro	Unidade de Contexto
Prática de Gestão do Conhecimento	Memória Organizacional	Memória	Ato de gerenciar, armazenar e recuperar o conhecimento organizacional. Instrumento de retenção do conhecimento da organização, contribuindo assim para o aprendizado por meio de experiências passadas dando sustentação aos processos decisórios futuros (CONKLIN, 1997; MENEZES; 2006; STEIN,1995; SCHWEITZER, 2020, Seção 2.2.3)
		Coleta	Coleta é “captar o conhecimento e convertê-lo em algo passível de utilização pela organização, como em rotinas, ideias e conceitos novos (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, Seção 2.1).
		Registro	O registro é o processo que documenta, armazena informações para auxiliar na execução dos projetos, Entende-se como um banco de dados corporativo e abrangente que é incrementado pelo conceito das tecnologias multimídia e de rede (imagens, arquivos e documentos e sistema de gestão) (WATSON, 1996, Seção 2.3.1).
		Disseminação	A disseminação é o processo que divulga ou transmite informações e conhecimentos para auxiliar na execução dos projetos. A Memória Organizacional, neste caso, deve explorar informações facilmente disponíveis, fornecer benefícios rápidos, e ser adaptável às necessidades decorrentes das novas exigências (ABECKER <i>et al.</i> , 1998, Seção 2.3.1).
		Compartilhamento	O compartilhamento é o processo de partilha e distribuição de informações e conhecimentos para auxiliar na execução dos projetos Todos os membros da organização precisam de acesso fácil e rápido para este repositório, em todos os níveis: operacional, tático e estratégico (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006, Seção 2.3.1).
		Reutilização	Processo que reutiliza informações e conhecimentos de projetos armazenados na memória da organização para auxiliar na execução de novos projetos ao mesmo tempo, este modelo permite que o sistema aprenda continuamente, possibilitando assim ampliar e melhorar a Memória Organizacional (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006, Seção 2.3.1).

Fonte: Autoria própria (2022).

A categoria de contexto Sustentabilidade Organizacional, teve definida como categorias de análise Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Social, Ecoeficiência, Inclusão social e Justiça Socioambiental, e como unidade de registro Biodiversidade, Mobilidade, Fiscalização Ambiental, Urbanização, Treinamento, entre outros, todas estão detalhadas nos Apêndice E. A

categoria de contexto Sustentabilidade Organizacional – SO, que apresenta de forma simplificada no Quadro 31

**Quadro 31: Ações de Sustentabilidade Organizacional – Categorias de contexto, categorias de análise, unidade de registro e unidade de contexto.**

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	Biodiversidade	“Preocupação com a preservação da <i>wilderness</i> regiões de mata), com suas paisagens sublimes e com a fauna e a flora carismáticas, aos poucos, houve uma transição para a noção de conservação da biodiversidade” (FRANCO, 2013, p. 24-25, Seção 3.3.3.1).
		Emissões, Efluentes e Resíduos	O controle dos resíduos que a organização gera também é um foco de atenção da companhia e uma medida importante nesse sentido foi a utilização de tecnologias modernas e ambientalmente melhores. Existência de programas de controle/tratamento de “emissões de gases, efluentes líquidos e resíduos sólidos” com resultados positivos. (ABREU; BORGES, 2013, 492, Seção 3.3.3.1).

Fonte: Autoria própria (2022), fundamentado em Abreu e Borges (2013) e Franco (2013).

Após as categorizações de Contexto e de Análise, o estabelecimento das Unidades de Registro e de Contexto, foi realizada a coleta dos dados de forma sistêmica que, posteriormente analisados contribuíram para a construção de um quadro de ações de Sustentabilidade Organizacional e de Práticas de Gestão do Conhecimento com foco no compartilhamento e no reúso de dados, informação e conhecimento. Todas as unidades de registro estão representadas no Apêndice E.

### c) Fase 3 – Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados, possibilita a descrição, as inferências e a interpretação dos dados. Bardin (2011) descreve que a inferência é vista como uma dedução lógica e equivale a uma etapa intermediária que ocorre na descrição dos dados coletados.

Os dados foram discutidos a partir dos documentos consultados e da literatura utilizada nesta pesquisa com ocorrências e características dos resultados obtidos, quantitativa e qualitativamente.

O tratamento dos dados divide-se, neste estudo, em duas etapas: (1) a categorização, a partir dos documentos da revisão de literatura que é preparatório para (2) análise documental.

#### c1 – Tratamento dos dados para proposição de ações apoiadoras da Memória Organizacional – revisão de literatura

Para o tratamento dos dados, desta pesquisa, foi utilizado um *software* específico de Análise de Conteúdo, o NVIVO12, já mencionado recursivamente, que disponibiliza diferentes meios para exploração do material, além da simples frequência de palavras com a criação de gráficos; para aprofundamento das análises se utilizará por exemplo, a análise de *cluster*.

Conforme Marôco (2018) um *cluster* consiste no agrupamento de dados, aproximando aqueles que registram a menor distância euclidiana como medida de similaridade, realizada sobre um conjunto de dados com características relacionadas.

De acordo com Fonseca (2020) a *clusterização* parte da mineração de dados multivariados transformados em métodos numéricos a partir das informações das variáveis.

Moore e McCabe (2006) citam que a ideia é que elementos que compoñham um mesmo *cluster* devem apresentar alta semelhança, porém, busca-se potencializar a regularidade dentro de cada *cluster* e promover a diversificação das diferenças entre eles. (FONSECA, 2020, p. 153).

Para Giacomini e Waismann (2015, p. 28) uma forma de análise, para se chegar a *clusters* pode ser a de conglomerado (*cluster analysis*) que é “uma técnica multivariada de classificação que agrupa dados de acordo com as similaridades entre eles”. O agrupamento de variáveis, organiza os termos pesquisados, em processo hierarquizado e estruturado na forma de uma árvore hierárquica (BEM; GIACOMINI; WAISMANN; 2015).

A estrutura em forma de árvore hierárquica foi adotada neste estudo para auxiliar na análise dos *clusters* encontrados nos documentos, “quando os dados contêm uma estrutura clara em termos de grupos de objetos que são similares, uns

aos outros, então essa estrutura reflete-se na árvore hierárquica” (BEM; GIACOMINI; WAISMANN, 2015, p. 30).

O *Software* NVIVO12, que utiliza a métrica de similaridade denominada de Coeficiente de Correlação de Pearson ( $p$ ) de forma automática, auxiliando na identificação da proximidade de palavras dos textos analisados e possibilitando a criação de *clusters*. A métrica de similaridade calculada pelo *Software* NVIVO12 possibilita identificar visualmente a similaridade de cores e proximidade das palavras indicadas pelos colchetes no dendograma formado pelo *software*.

O *Software* NVIVO12 permite que pesquisador codifique as estruturas referentes as Unidades de Registro para que o *software* elabore as relações entre as palavras em forma de análise de *cluster* (NVIVO12, 2021). A análise de *cluster* das unidades de registro selecionadas pode demonstrar relações de proximidade de assuntos, possibilitando ao pesquisador uma melhor percepção dos contextos e suas particularidades para posterior inferências.

A utilização do *Software* NVIVO12 possibilita analisar os *clusters* unificando os temas descritos nas categorias de contexto, de análise e nas unidades de registro. O Coeficiente de Correlação de Pearson (utilizado pelo *Software* NVIVO12) é responsável por estabelecer a proximidade identificada entre os elementos possibilitando a formação dos *clusters* por similaridade de palavras. Para examinar as unidades de registro encontradas nos documentos pesquisados, sendo eles, os documentos da pesquisa documental, foram criados *clusters* de similaridade de palavras, pretendendo-se identificar a relação entre os temas norteadores, as ações de Sustentabilidade Organizacional e a Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento.

O *Software* NVIVO12 realiza o cálculo da métrica de Coeficiente de Correlação de Pearson automaticamente. As unidades de registro que possuíam um grau mais alto de similaridade de palavras ficaram mais próximas, enquanto os de menor similaridade permaneceram mais distantes, o Coeficiente de correlação Pearson, considera que o índice com valor de -1 representa menor similaridade e com valor 1 representa maior similaridade (MOORE; MCCABE, 2006; NORDE *et al.*, 2022; MUKAKA, 2012). Os parâmetros para interpretação do tamanho do Coeficiente de Correlação de Pearson estão representados no Quadro 32.

**Quadro 32: Parâmetros para interpretação do tamanho do coeficiente de correlação Pearson**

<b>Tamanho da Correlação</b>	<b>Interpretação</b>
0,90 a 1,00 (-0,90 a -1,00)	Correlação positiva (negativa) muito alta
0,70 a 0,90 (-0,70 a -0,90)	Correlação alta positiva (negativa)
0,50 a 0,70 (-0,50 a -0,70)	Correlação moderada positiva (negativa)
0,30 a 0,50 (-0,30 a -0,50)	Correlação positiva (negativa) baixa
0,00 a 0,30 (0,00 a -0,30)	Correlação insignificante

Fonte: Fundamentado em Moore e McCabe (2006), Norde *et al.* (2022) e Mukaka (2012).

Para este estudo foi considerada a força de correlação acima de 0,40, considerada positiva por Norde *et al.* (2022) e Mukaka (2012), indicando proximidade e similaridade entre as palavras analisadas, que a partir da Estatística – mostram uma certa tendência de correlação sem indicar causalidade.

Destacam-se algumas características a serem consideradas ao analisar os *clusters* criados com a utilização do Software NVIVO12: i) As cores semelhantes indicam, maior correlação por similaridade de palavras; ii) A menor distância entre colchetes – largura e altura – representa maior correlação por similaridade de palavras. O coeficiente de correlação de Pearson entre 0,9 e 0,6 por exemplo, indicam uma Correlação alta positiva. Os termos abaixo de 0,4 não foram selecionados para análise, considerados de baixa proximidade

Permitiu-se detectar quatro grupos de temas a partir da criação do um *cluster* das palavras mais frequentes que se aproximam pela similaridade, sendo estes: 1) Princípios da Administração Pública; 2) Sustentabilidade Organizacional; 3) Administração Pública e a Gestão do Conhecimento; 4) Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento na Administração Pública e a Sustentabilidade Organizacional.

O *cluster* de Memória Organizacional representado na Figura 24, demonstra um grupo de frequência de documentos e de assuntos pesquisados, por proximidade de relação.

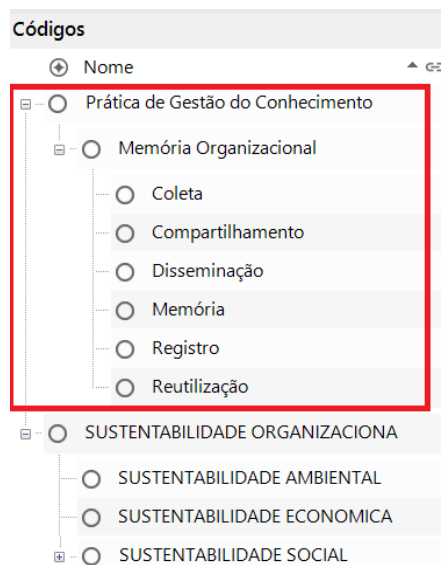
Figura 24: Exemplo de *cluster* por Similaridade de palavras por temas norteadores



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

De outra parte o NVIVO12 permite a criação de nós; os nós são categorias de contexto e as categorias de análise, é possível gerenciar até a diversidade das unidades de registro, trabalhando com uma quantidade expressiva de dados. Representa-se esta categorização na Figura 25, registrando-se no detalhe a Categoria de Contexto – Práticas de Gestão do Conhecimento, uma das Categorias de Análise – Memória Organizacional – e as unidades de registro – Coleta, Compartilhamento, Disseminação, Memória, Registro e Reutilização.

Figura 25: Representação da estrutura de unidade de registro no Software NVIVO12



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2021).

Exemplifica-se a combinação dos documentos de Memória Organizacional alinhados com os nós compostos a partir das Categorias de Contexto e de Análise, no critério de Frequência de Palavras, na Figura 26. A Figura representa, como o



software registra os dados Qualitativos e Quantitativos para posterior análise pelo pesquisador.

Figura 26: Coleta de Dados Quantitativos e Qualitativos

## DADOS QUANTITATIVOS

Os resultados da consulta excluem palavras impedidas do projeto. Adicione ou remova palavras impedidas nas propriedades do projeto.

Palavra	Extensã	Contage	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
conhecimento	12	613	1,75	conhecimento, conhecimentos
organizacional	14	453	1,30	organizacional, organizaciones
memória	7	292	0,84	memória, memórias
personal	8	277	0,34	active, advisor, american, auditor, bookman, borres.

## DADOS QUALITATIVOS

Referência 73 - 0,01% Cobertura

rabalho.

Para Abecker (1998), a principal **função** da Memória Organizacional é aumentar a competitividade da organização melhorando a forma como ela gerencia o seu conhecimento. Para atingir este objetivo os esforços a curto prazo devem concentrar-se na preservação do conhecimento que é baseada principalmente na explicitação do conhecimento tácito e que pode ser apoiada por sistemas especialistas, sistemas de informações temáticas, melhores práticas, banco de dados e lições apr

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2021).

A coleta de dados quantitativos e qualitativos demonstrada na Figura 26, representa a consulta de frequência de palavras utilizando o Software NVIVO12, caracterizando-se neste exemplo a parte de dados quantitativos. É possível também consultar cada palavra pesquisada em relação as suas referências, possibilitando saber o contexto utilizado, extraindo-se então dados qualitativos.

Após realizada a consulta dos *clusters* de similaridade de palavras proporcionados pela identificação das unidades de registro, haverá a possibilidade de responder à questão de pesquisa: Quais ações de Memória Organizacional podem contribuir efetivamente com o compartilhamento e o reúso do conhecimento para a Sustentabilidade Organizacional, na Administração Pública, e propor um quadro de ações apoiadoras da Memória Organizacional, para a Administração Pública com vistas à criação de uma matriz de indicadores para Sustentabilidade Organizacional, no seu viés social, a partir da análise dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Sul do Brasil.

As ramificações dos *clusters* concebidas pelo Software NVIVO12, auxiliaram na identificação do conteúdo de cada palavra, dos documentos e dos processos descritos na fundamentação teórica e nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados. Há, portanto, a possibilidade de identificação de práticas de Gestão do Conhecimento, de procedimentos de Memória Organizacional e de ações de Sustentabilidade Organizacional.

## c2 – Análise dos documentos – Diários Eletrônicos.

Os documentos analisados foram os Diários dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, conforme já mencionado, disponíveis nos *sites* de cada Estado em forma de relatórios, veiculados diariamente. São aproximadamente 150 documentos anuais para cada Estado sendo considerado um total de aproximado de 1800 documentos no período de 2019 e 2022.

Nestes documentos constam relatos das ações administrativas realizadas em cada estado, e o conteúdo dos documentos consultados são registros, que asseguram o cumprimento efetivo dos princípios normativos preconizados pelas leis de Acesso à Informação, da Transparência e de Responsabilidade Fiscal (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021, *online*).

A pesquisa selecionou os documentos de forma estruturada, respeitando as categorias de contexto, análises, unidades de registro e de contexto, dessa forma, com o auxílio do Software NVIVO12 será possível a análise de seus conteúdos. Na

próxima Seção serão apresentadas as técnicas de coletas e análise de dados da pesquisa documental.

#### 5.4.2 Técnicas de Coleta e Análise de Dados da pesquisa documental

A coleta de dados foi realizada com a consulta nos documentos selecionados e divulgados no período de janeiro de 2019 a maio de 2022, nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos estados do Sul do Brasil. Após coletados os dados, estes foram lidos, analisados e tabulados de forma que se verifiquem em seus conteúdos evidências comprobatórias.

Com a análise de conteúdo, foi possível realizar a identificação das categorias de contexto, categorias de análise, unidade de contexto e análise, como já visto na Seção 5.4.1 referente a Estrutura para Análise de Conteúdo.

As categorias de contexto, Práticas de Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade Organizacional, definidas anteriormente na revisão de literatura, foram utilizadas como base para a análise da pesquisa documental.

Como exemplo a categoria de contexto, a Sustentabilidade Organizacional com as respectivas categorias de análise, Sustentabilidade Ambiental, Social, Econômicas, Ecoeficiência, e Justiça Socioambiental estão representadas de forma simplificada no Quadro 33.

**Quadro 33: Exemplo de ações de Sustentabilidade Organizacional que apoiem as questões (i) ambientais, (ii) sociais e (iii) econômica – Pesquisa documental.**

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	Biodiversidade	“Objetivo: preservar o meio ambiente local, proteger a <b>biodiversidade</b> e contribuir com a luta contra o aquecimento global” (RELATORIOS DE ATIVIDADES DO TCE 1º TRIMESTRE 2019, p. 20)
		Emissões, Efluentes e Resíduos	“Representação da Lei nº 8.666/93. Concorrência Pública, visando à contratação de serviços de coleta e transporte de <b>resíduos e limpeza</b> . (DIARIO ELETRONICO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 10, 12/06/2019); “Prestação de serviços de triagem, processamento e destinação de <b>resíduos sólidos recicláveis</b> e compostagem de materiais orgânicos oriundos do lixo doméstico”. (DIARIO ELETRONICO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 21, 27/06/2019);
	SUSTENTABILIDADE ECONOMICA	Investimentos	“Recomendar à CASAN, na pessoa de seu Gestor, que: 6.2.1. promova e disponibilize o adequado planejamento dos <b>investimentos</b> nos sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, com identificação dos critérios utilizados para a ordem de execução das obras e para a seleção dos municípios contemplados, tanto para obras de manutenção como de expansão de rede de abastecimento de água e de rede coletora de esgotos” (DIARIO ELETRONICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, p. 10, 25/06/2019).
		Arrecadação	“ <b>A arrecadação</b> foi de R\$ 8.540.587,35, o que representou 88,48% da meta, portanto deve o Poder Executivo promover limitação de empenho e movimentação financeira conforme dispõe o artigo 9º da Lei de Responsabilidade Fiscal. Notifique-se o/a responsável pelo Controle Interno por meio eletrônico. Publique-se” (DIARIO ELETRONICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, p.45, 25/06/2019).
		Treinamento	“Houve o <b>treinamento</b> do módulo: portal da transparência. O que significa dizer que, nesta data se encerrou a implantação e treinamento do novo sistema operacional na Fundetec, ficando claro o período em que ocorreu a migração de sistemas nesta Fundação Municipal” (DIÁRIO ELETRONICO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 4, 11/06/2019).
		Workshop	“Secretário dos Regimes Próprios de Previdência Social, por meio do qual solicita a disponibilização da infraestrutura deste Tribunal de Contas para a realização do <b>workshop</b> acerca do eSocial para órgãos Públicos, com objetivo de capacitação dos responsáveis pela gestão de pessoal, manutenção de folhas de pagamentos, contabilidade e tecnologia de informações desses órgãos” (DIARIO ELETRONICO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 8, 18/06/2019).

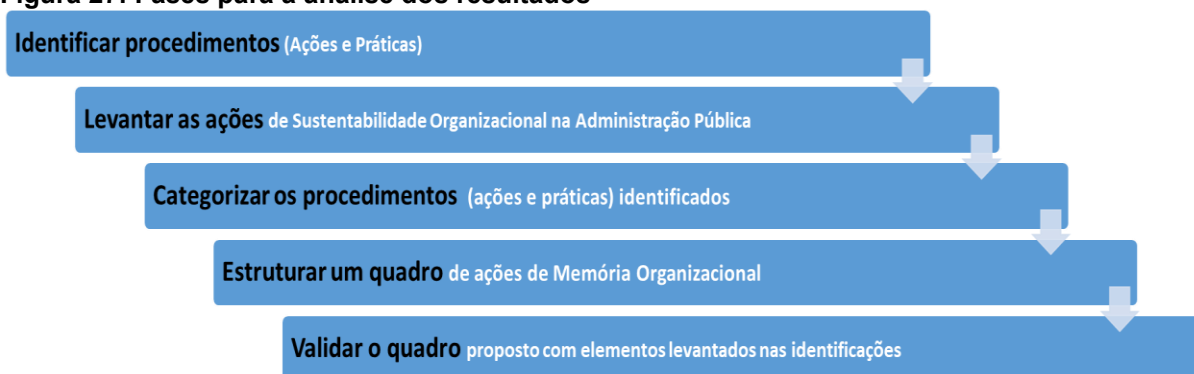
Fonte: Autoria própria (2022), fundamentado em Abreu e Borges (2013) e dados dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas.

O quadro completo com as unidades de contexto identificadas nesta pesquisa documental está representado no Apêndice E. Utilizando o Software NVIVO12, os documentos selecionados para este exemplo foram codificados com as unidades de contexto (trecho em forma textual) com as frases que representam a unidade de registro.

As categorias de contexto, Práticas de Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade Organizacional com suas respectivas categorias de análise, desenvolvidas para a pesquisa bibliográfica, foram utilizadas como base para a pesquisa documental, nos Apêndices E e F constam todas as categorias a serem utilizadas.

As fases para a análise dos resultados deste estudo obedeceram a sequência: identificação dos procedimentos (Ações e Práticas), levantamento das ações de Sustentabilidade na Administração Pública, categorização dos procedimentos, estruturação e validação do quadro proposto com os elementos levantados e identificados. Estas fases estão representadas da Figura 27 e serão detalhadas no Capítulo 6.

**Figura 27: Fases para a análise dos resultados**



Fonte: Autora própria (2022).

Finalizada a descrição da operacionalização da pesquisa o próximo Capítulo corresponde ao tratamento dos resultados, etapa em que são desenvolvidos os processos de descrição, as inferências e a interpretação dos dados, correspondendo à análise dos resultados.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste Capítulo serão apresentados os dados e a análise destes, com os resultados obtidos, relacionados ao levantamento das ações de Sustentabilidade Organizacional, à categorização dos procedimentos e à estruturação de um quadro com as ações de Memória Organizacional, com base nos dados coletados.

### 6.1 IDENTIFICAÇÃO NA REVISÃO DE LITERATURA DOS TERMOS SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E SEUS PROCEDIMENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

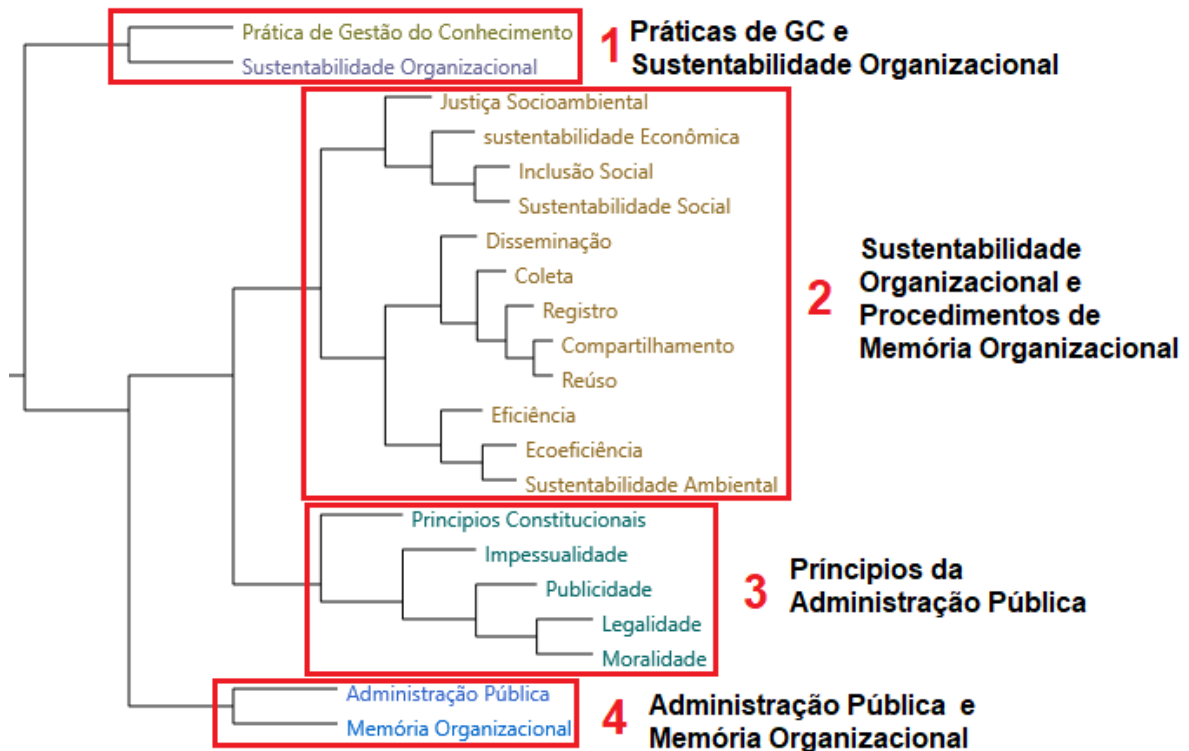
Nesta Seção, a partir da Revisão de Literatura, identificaram-se procedimentos (ações e práticas) que permitem o compartilhamento e a reutilização do conhecimento que, de forma efetiva, nas Secretarias de Estado da Administração Pública regional do Sul do país, façam referência à Memória Organizacional.

As categorias de contexto que orientaram a pesquisa – Sustentabilidade Organizacional, Práticas de Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional – foram analisadas recuperando-se as principais unidades de registro para posterior verificação de similaridades com a Pesquisa Documental.

Para isso foi utilizada a análise de conglomerados (*cluster analysis*) de Bem, Giacomini e Waismann (2015), conforme tratado na Metodologia – Seção 5.4.1 Estrutura para Análise de Conteúdo.

Ao realizar o agrupamento das variáveis, os termos pesquisados foram organizados, em um processo classificado e estruturado na forma de árvore hierárquica, para posterior aprofundamento das análises (BEM; GIACOMINI; WAISMANN; 2015). Com o auxílio do *Software* NVIVO12, ferramenta de apoio para a escrutinação de dados e resultados auferidos neste Capítulo e em toda a Tese, foi constatada, mediante a análise do referencial teórico, a existência de proximidade entre os termos Sustentabilidade Organizacional, Administração Pública e os procedimentos de Memória Organizacional – MO, gerando-se *clusters*, conforme mencionado na Seção 5.4.1 e representados na Figura 28.

**Figura 28: Sustentabilidade Organizacional, Administração Pública e Memória Organizacional**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

O item 1 apresenta a proximidade das práticas de Gestão do Conhecimento convergindo com a Sustentabilidade Organizacional. No item 2, que representa o grupo da Sustentabilidade Organizacional, ressaltam-se os procedimentos de Memória Organizacional, especialmente Coletar, Registrar, Disseminar, Compartilhar e Reúso que estão próximos entre si; destaca-se, neste item, a proximidade com o *cluster* da Sustentabilidade Social, Ambiental e Econômica.

Tais proximidades resultam da existência de correlação, dada pelo coeficiente de Pearson, e identificada pelo *software* em uso, escolhendo-se o dendrograma como forma de representação gráfica, por expressar de forma simples e direta os resultados de agrupamento. Enfatiza-se, especialmente, a proximidade dos termos de Sustentabilidade Organizacional e a prática de Memória Organizacional, reforçando-se a relação dos termos entre si, na literatura pesquisada.

No *cluster* a marcação identificada como item 3, representa o grupo dos Princípios da Administração Pública, relevando a proximidade teórica dos termos Moralidade, Impessoalidade, Princípios Constitucionais, Eficiência e Publicidade. E

no item 4 mostra-se a proximidade da Administração Pública e da Memória Organizacional.

O Quadro 34 expõe de forma simplificada os valores de Coeficiente de Correlação de Pearson encontrados na composição do *cluster* da Figura 28, calculados via o *software* de apoio e conforme embasamento teórico apresentado na Seção 5.4.1.

**Quadro 34: Representação dos valores de Coeficiente de Correlação de Pearson do *cluster* da Figura 28**

Código A	Código B	Coeficiente de correlação de Pearson
Reúso	Compartilhamento	0,979678
Registro	Compartilhamento	0,894599
Registro	Disseminação	0,871226
Registro	Coleta	0,869871
Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência	0,80575
Sustentabilidade Social	Inclusão Social	0,797992
Sustentabilidade Social	Sustentabilidade Econômica	0,79383
Eficiência	Ecoeficiência	0,779931
Reúso	Eficiência	0,771561
Sustentabilidade Ambiental	Justiça Socioambiental	0,731075
Moralidade	Legalidade	0,553591
Publicidade	Legalidade	0,529309
Legalidade	Impessoalidade	0,524033
Princípios Constitucionais	Legalidade	0,483754

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

O presente estudo pautou-se pelo entendimento que as práticas de Gestão do Conhecimento são atos de orientação para as organizações construírem seus sistemas de GC utilizando diversas metodologias de gestão para obtenção de resultados, conforme a concepção de Castagnara (2017). Os dados de correlação próximos a 1 conseguidos para as ações de Memória Organizacional exprimem e corroboram com este posicionamento.

De outra parte, Munck, Galleli e Souza (2013) descrevem ações sustentáveis como aquelas que causam o menor impacto ambiental possível, por meio de atividades operacionais preocupadas em promover desenvolvimento socioeconômico, a Sustentabilidade Ambiental também aparece com altos índices



de correlação, evidenciando, o cuidado com a revisão sistemática, mas também, um viés de pesquisa.

Orientando a leitura sequencial destaca-se que o levantamento, a categorização e a análise das ações de Sustentabilidade Organizacional, e posteriormente das Práticas de Gestão do Conhecimento, identificadas na pesquisa documental, referentes a cada estado da Região Sul, serão tratados de forma individual nas próximas Seções, orientados pelas duas Categorias de Contexto e pelas 23 categorias de análise conforme o Quadro 35.

**Quadro 35: Categorias de Contexto e de Análise que serão abordadas na análise de documentos**

<b>Categoria de Contexto</b>		<b>Sustentabilidade Organizacional</b>	<b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b>
<b>Categorias de Análise</b>	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentabilidade Social</li> <li>• Sustentabilidade Ambiental</li> <li>• Sustentabilidade Econômica</li> <li>• Inclusão Social</li> <li>• Justiça Socioambiental</li> <li>• Ecoeficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memória Organizacional – dados e informações               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coleta</li> <li>– Registro</li> <li>– Disseminação</li> <li>– Compartilhamento</li> <li>– Reúso</li> </ul> </li> <li>• Fóruns, Encontros e Similares</li> <li>• Mídias Sociais</li> <li>• Portais e similares</li> </ul>

Fonte: Autoria própria (2022).

Destaca-se, igualmente, que estabelecida esta primeira identificação conceitual das ações de Sustentabilidade Organizacional e das práticas de Gestão do Conhecimento os registros representativos do contexto da Administração Pública regional em tela, serão tratados, sequencial e exaustivamente, do ponto de vista documental.

## 6.2 LEVANTAMENTO E CATEGORIZAÇÃO DE AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL – PESQUISA DOCUMENTAL REGIONAL.

Pretende-se, nesta Seção, apresentar as Ações da Sustentabilidade Organizacional, presentes nas Secretarias da Administração Pública, conforme delimitação deste estudo, utilizando a pesquisa documental nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, apoiada na Recomendação PRISMA e na Análise de Conteúdo – Seção 5.4.1.

Relembra-se que o termo Ações de Sustentabilidade vem sendo discutido, em nível global, desde a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro no ano de 1992, e quiçá antes disto, em nível global (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2021, *online*). Para este estudo considera-se que as ações sejam os recursos organizacionais que exigem, promovem, orientam e retratam estratégias organizacionais, e corroboram para o estabelecimento, a manutenção e a perenidade da Sustentabilidade Organizacional (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

A coleta das ações nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos três estados do Sul, ocorreu nos *sites* institucionais disponíveis ao público na forma de pesquisa documental, que se estendeu de janeiro de 2019 a maio de 2022.

A análise documental recuperou um total de 1.751 documentos considerando-se os três estados nos anos de 2019, 2020, 2021 e 2022. Registra-se que:

- o estado do Rio Grande do Sul não teve documentos analisados no ano de 2019, pois estes não estavam disponíveis no sítio;
- o estado do Paraná não teve documentos analisados no ano de 2022, devido a indisponibilidade do *site* que oferece o acesso aos documentos, os documentos não estavam disponíveis do período de 13/05/2022 a 11/07/2022, desta forma, optou-se por não considerar o ano de 2022, não comprometendo o cronograma da pesquisa. O estado de Santa Catarina deteve o maior número de documentos analisados – 732, com cobertura completa dos anos de 2019 a 2022 – Tabela 5.

Salienta-se que se manteve o período temporal de análise para os três estados, apesar da não coleta de dados para o Paraná em 2022 e para o Rio Grande do Sul em 2019, pela dificuldade encontrada em se obter resultados consistentes à luz da literatura, como se evidenciará na análise em curso, e para garantir saturação de dados, necessária em pesquisas fundamentalmente qualitativas, evidenciando-se que não se pretende comparações diretas, mas análises fundadas em correlações de dados.

Tabela 5: Documentos selecionados para análise

Estados analisados	Quantidade de documentos selecionados para análise				Total de documentos analisados por estado
	Anos	2019	2020	2021	
Paraná	203	210	137	0	<b>550 documentos</b>
Santa Catarina	222	219	195	96	<b>732 documentos</b>
Rio Grande do Sul	0	189	166	114	<b>469 documentos</b>
<b>Total de documentos por ano</b>	<b>425</b>	<b>618</b>	<b>498</b>	<b>210</b>	<b>1751 documentos</b>

Fonte: Autoria própria (2022).

Os dados identificados, que constituem a categoria de contexto Sustentabilidade Organizacional nos três estados, serão apresentados de forma conjunta, na próxima Seção, com a apresentação exemplificada das 23 categorias de análise e das 704 alusões diretas a estas, identificadas na pesquisa documental, juntamente com a síntese dos achados e a demonstração gráfica dos resultados de cada estado.

### 6.2.1 Categoria de Contexto Sustentabilidade Organizacional e suas Ações

A Sustentabilidade Organizacional, como compreendida por Souza e Munck (2017) já citados, possibilita reunir atividades organizacionais interligadas e tem como objetivo maximizar os impactos positivos destas na sociedade, sendo que para cada iniciativa de gestão, por meio de competências organizacionais específicas, a organização deve ser capaz de responder às causas econômicas, ambientais e sociais com as quais deseja se engajar.

A Sustentabilidade Organizacional, como categoria de contexto, está representada na análise documental dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A investigação foi efetivada a partir do escrutínio das categorias de análise Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Econômica, Inclusão Social, Justiça Socioambiental e Ecoeficiência, construídas a partir da Revisão de Literatura – Seção 5.4.1.

O critério de seleção das unidades de registro para análise foi determinado da seguinte forma:

- **Quantidade de alusões diretas encontradas – (repetições + palavras soltas + alusões fora do contexto analisado) = Alusões selecionadas para análise.**

São exemplos das unidades de registro identificadas: Saneamento Básico, Consumo de Água, Eficiência Energética, Fiscalização Ambiental e Habitação. Lembra-se Souza (2004 p. 46) que “Habitação tem o enfoque no local, no bem imóvel, ou seja, o objeto, a exemplo da habitação em um hotel, em uma casa de praia, em um *flat*”. O conceito de Moradia é diferenciado, com enfoque subjetivo, remetendo-se à necessidade de o homem possuir um espaço que sirva como referencial para sua vida social (SOUZA, 2004). Um quadro completo das unidades de registro para as categorias de análise em tela encontra-se no Apêndice E.

O Software NVIVO12 foi utilizado para identificar as alusões em um primeiro momento e a seleção qualitativa foi feita pelo pesquisador em um segundo momento.

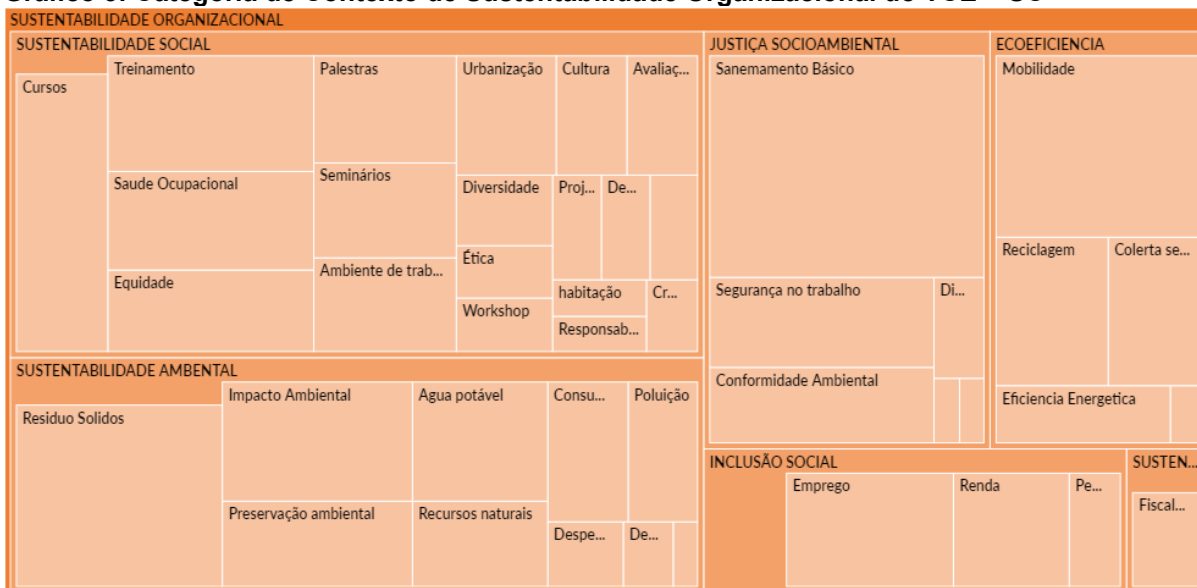
Identificou-se um total de 55 unidades de registro nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, dentro dos 1.751 documentos considerados – Tabela 5. Dessas selecionaram-se para exemplo 5 unidades de registro, que mais se destacaram em cada estado considerando a quantidade de alusões e a relevância para este estudo.

Os resultados serão apresentados e detalhados nas próximas Subseções na forma gráfica e separada por estado – Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul – por uma restrição técnica da ferramenta escolhida, esta limita a quantidade de documentos relacionados para cada item analisado a cada estado separadamente. Observa-se que nos três estados foram encontradas todas as categorias de análise: Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Econômica, Inclusão Social, Justiça Socioambiental e Ecoeficiência.

De forma geral a categoria de Contexto Sustentabilidade Organizacional destaca, para cada estado, a partir da utilização de gráfico Mapa de Árvore, que permite a apresentação hierarquizada de dados, o seguinte:

- **estado do Paraná – Gráfico 2:** prevalência para as categorias de análise Sustentabilidade Social e Ambiental com ênfase nas seguintes



**Gráfico 3: Categoria de Contexto de Sustentabilidade Organizacional do TCE – SC**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

- **estado do Rio Grande do Sul – Gráfico 4:** foram encontradas todas as categorias de análise, sendo as unidades de registro de maior relevância as de Resíduos Sólidos, de Cursos, de Energia Solar, de Saneamento Básico, de Renda e de Aquisição de Equipamentos. A categoria com maior proporção de registros foi Sustentabilidade Social com 10 ocorrências seguida da Sustentabilidade Ambiental com 4 ocorrências e a com menor proporção de registros foi a Sustentabilidade Econômica com 1 ocorrência.

**Gráfico 4: Categoria de Contexto de Sustentabilidade Organizacional do TCE – RS**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Observa-se uma proporção menor referente à variedade e à quantidade de unidades de registro identificadas no Rio Grande do Sul com 26 ocorrências, quando comparado com os estados do Paraná com 43 ocorrências e Santa Catarina com 44. A diferença pode estar na falta de análise do ano de 2019 para o Rio Grande do Sul, no entanto evidencia-se que a falta de análise do estado do Paraná no ano de 2022, aparentemente não causou diferenças significativas para com o estado de Santa Catarina que teve registros para todo o período de análise. De outra parte como as alusões foram escrutinadas separadamente, não considerando o ano de registro e apenas o aparecimento do dado, acredita-se que não houve comprometimento de análise.

As categorias de análise Sustentabilidade Social, Ambiental, Econômica, Justiça Socioambiental, Inclusão Social e Ecoeficiência apresentaram-se, todas, nos documentos do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, com suas evidentes quantidade e diversidade, evidenciando diferenças nas características observadas para a categoria de contexto Sustentabilidade Organizacional em cada estado.

A partir do exame dos dados dos Gráficos 2, 3 e 4 percebe-se que as categorias de análise Sustentabilidade Social e Ambiental são mais evidenciadas considerando a quantidade de ocorrências. As categorias de análise Inclusão Social e Sustentabilidade Econômica são as menos evidentes considerando a quantidade de ocorrências das unidades de registro que as compõem.

A Sustentabilidade Social de acordo com Oliveira e Takahashi (2014) e Souza (2010), contempla impacto organizacional nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais, que podem ser exemplificadas por Cursos e Treinamentos, estes se remetem à capacitação oferecida às pessoas (ABREU; BORGES, 2013).

Em relação à Sustentabilidade Ambiental, esta é descrita por Batista (2012) como o ato de proteger biomas, de implementar iniciativas estratégicas, de assegurar o acesso à água potável e às condições sanitárias adequadas. Justifica-se o maior número de citações ao fato de haver alusões que evidenciam a Lei nº 12.305/2010 da:

Política Nacional de Resíduos Sólidos que estabelece a não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, bem como a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos, além da gestão integrada de resíduos sólidos e da capacitação técnica continuada na área de resíduos sólidos. (BRASIL, 2010, online).

E em caso de não cumprimento, pode acarretar aplicação de multa e pena de reclusão à responsáveis de empresas e prefeituras.

Pinto e Militão (2008) e Sasaki (2003), descrevem a Inclusão Social como um dos quesitos para Sustentabilidade Social, ou seja, um membro da sociedade consegue participar efetivamente da vida social e tem acesso aos seus direitos, satisfazendo suas necessidades. Os termos identificados na pesquisa documental nesse quesito foram Renda e Emprego; tais termos, de acordo com Pinto e Militão (2008) e Sasaki (2003) auxiliam na melhoria da qualidade de vida do indivíduo e consequentemente da sociedade.

Em relação a Sustentabilidade Econômica os termos relacionados foram Fiscalização Ambiental e Aquisição de Equipamentos, percebe-se a busca por uma gestão eficiente e a distribuição de investimentos em setores com necessidades estruturais. Rememorando Abreu e Borges (2013) e Pies e Graf (2015) cita-se que estes consideram que o desenvolvimento sustentável deve abranger políticas econômicas, preocupando-se com gestão eficiente dos recursos e a regularidade de fluxos do investimento dos setores público e privado.

Os gráficos de mapa de árvore permitiram identificar padrões: a Sustentabilidade Social é mais evidente nos estados do Paraná e Santa Catarina,



tendo destaque para Cursos e Treinamentos, de acordo com as unidades de registro identificadas. A Sustentabilidade Ambiental ganha destaque no estado do Rio Grande do Sul com as unidades de Registro Resíduos Sólidos e Qualidade de Vida – Gráficos 3 e 4.

De outro lado, as categorias com menos ocorrências foram: a de análise Inclusão Social que destaca, no entanto, as unidades de registro Emprego e Renda para os três estados e a categoria de análise Sustentabilidade Econômica que destaca a Aquisição de Equipamentos para o estado do Paraná e do Rio Grande do Sul, e a Fiscalização Ambiental para o estado do Paraná e de Santa Catarina.

Nas Subseções seguintes serão abordadas, as categorias de análise, Sustentabilidade Social seguida da Sustentabilidade Ambiental e da Sustentabilidade Econômica, abordando a Inclusão Social, a Justiça Socioambiental e a Ecoeficiência.

#### 6.2.1.1 Categoria de Análise Sustentabilidade Social – panorama geral e ações específicas.

A categoria de análise Sustentabilidade Social foi identificada nos documentos dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul e será descrita de forma separada para cada estado, nas Subseções seguintes – 6.2.1.1.1 a 6.2.1.1.3 –, conforme as unidades de registro levantadas na pesquisa documental e relacionadas no Apêndice E.

A Sustentabilidade Social incorpora ações relacionadas ao desenvolvimento humano à equidade e às considerações éticas (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). A Sustentabilidade Social trata, ainda, do desenvolvimento com o “objetivo da melhoria da qualidade de vida da população”, com foco na “desigualdade e na inclusão social, implica a adoção de políticas distributivas e a universalização de atendimento a questões como saúde, educação, habitação e seguridade social” (BARBOSA, 2008, *online*, s. p.).

De forma geral nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Paraná o termo Sustentabilidade Social teve 2 alusões diretas. Essas dizem respeito à contratação de serviços socioambientais, como se registra no exemplo:

[...] a contratação de serviços socioambientais, consistentes na realização de ações de educação socioambiental, buscando a **sustentabilidade social**, econômica e ambiental do empreendimento, incentivando a adoção de novos valores e práticas pela população da área de intervenção, para que colaborem para a conservação ambiental e para o desenvolvimento da área do entorno da Barragem do Rio Miringuava, em São José dos Pinhais. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 24, 15/01/2021, grifo nosso).

Nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas de Santa Catarina o termo Sustentabilidade Social teve 1 alusão direta, relacionada ao Ranking de Competitividade dos Estados, em que é citado o termo:

[...] Quanto ao chamado Ranking de Competitividade dos Estados, pautado em dez pilares temáticos de grande relevância social – infraestrutura, **sustentabilidade social**, segurança pública, educação, solidez fiscal, eficiência da máquina pública, capital humano, sustentabilidade ambiental, potencial de mercado, e inovação –, o Estado permaneceu na segunda colocação durante o exercício de 2019. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2020, p. 38, 30/07/2020, grifo nosso).

Não há alusão direta evidenciada nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Rio Grande do Sul da Sustentabilidade Social no período de 2020, 2021 e 2022.

As unidades de registro relacionadas à Sustentabilidade Social encontradas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas nos três estados estão representadas no Quadro 36. As unidades de registro que se destacaram por serem identificadas nos três estados simultaneamente foram: Cultura, Cursos, Desenvolvimento Humano e Social, Equidade, Ética, Palestras e Treinamentos. Estes registros estão em harmonia com o preconizado, por exemplo, por Barbosa (2008, *online*, s. p.) e Abreu e Borges (2013).

**Quadro 36: Unidades de registro encontradas – Sustentabilidade Social.**

<b>Unidade de Registro</b>	<b>Paraná</b>	<b>Santa Catarina</b>	<b>Rio Grande do Sul</b>
Ambiente de trabalho,	X	X	–
Avaliação de Resultados	X	X	–
Crescimento Urbano.	–	X	–
<b>Cultura</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Cursos</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Desenvolvimento Humano</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Desenvolvimento Social</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Diversidade	–	X	–
<b>Equidade</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Ética	–	X	X
Habitação	–	X	X
Palestras	X	X	X
Programa Social	X	–	–
Projeto Social	X	X	–
Responsabilidade Social	–	X	X
Saúde ocupacional	X	X	–
Seminário	X	X	–
<b>Treinamentos</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Urbanização	–	X	–
<i>Workshop</i>	X	X	–

Fonte: Autoria própria (2022)

Identificou-se que nos estados existem ações como as abordadas em Abreu e Borges (2013), Borges, Britto e Nunes (2018), Kaptein e Wempe, (2002) e Sachs (1986), pois, por exemplo, existem programas de treinamento com sistema de verificação de resultados, para a capacitação de colaboradores. Há, igualmente, adesão ao Sistema Nacional de Cultura; à Legislação de Proteção ao Patrimônio Cultural material e imaterial como citado em Réus e Andion (2018); há ocorrências do termo Desenvolvimento Humano que abrangem três dimensões básicas: (i) renda, (ii) educação e (iii) saúde, como o citado no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022), utilizado como métrica para estratégias e controle governamental. Em relação à Equidade, identificou-se alusões referente aos salários e benefícios justos, às oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho, relacionando-se ao registrado por Oliveira e Takahashi (2014).

As unidades de registro com menos ocorrências identificadas foram: Crescimento Urbano, Diversidade e Urbanização; destaca-se, que essas unidades de registro foram encontradas no Estado de Santa Catarina.

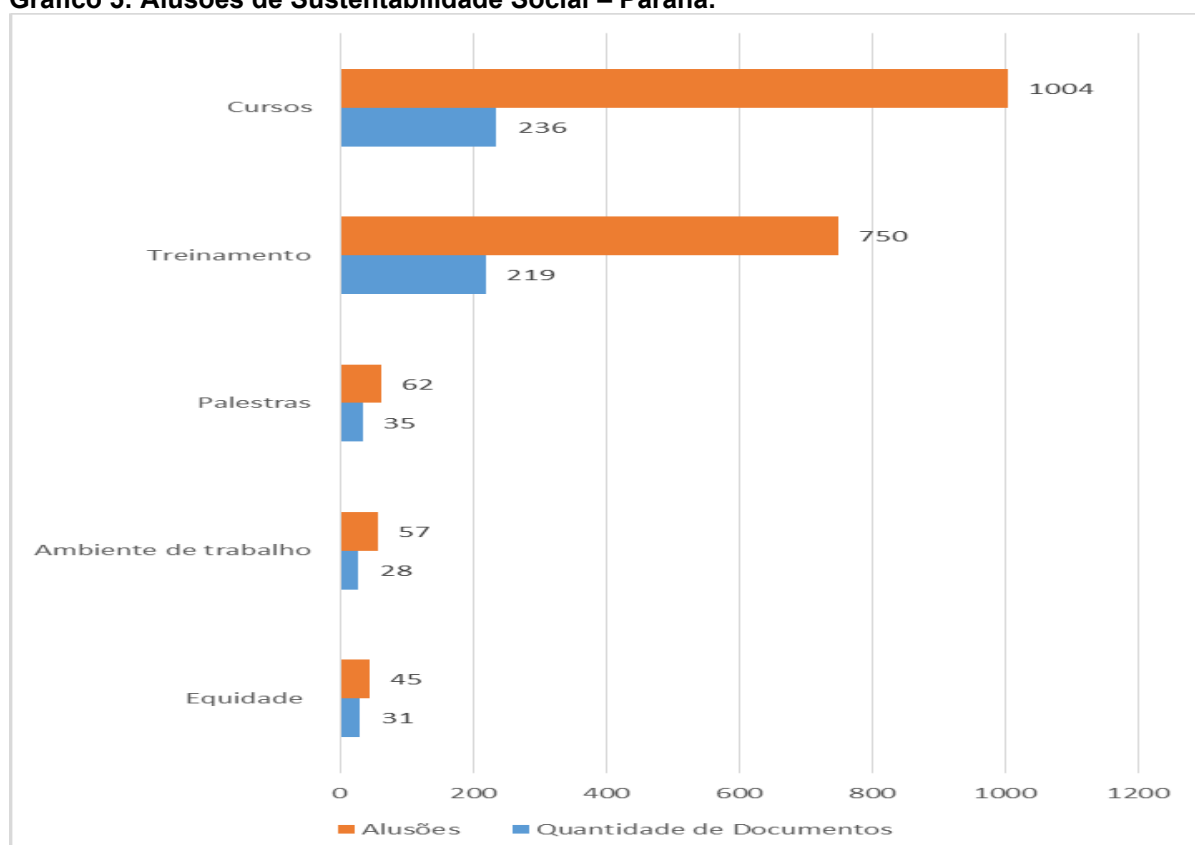
Em relação ao crescimento urbano e urbanização apenas o estado de Santa Catarina teve tais alusões. Martins e Candido (2015) descrevem que deve ser

atentado aos anseios do crescimento urbano e repensado como planejar e projetar as cidades com enfoque na natureza e nas pessoas. O tema Densidade Urbana também foi identificado no estado de Santa Catarina. Acioly (1998, p. 24) cita que os governos locais devem “rever suas regulamentações de zoneamento, e de incorporações de novas áreas intraurbanas”, evidenciando preocupações com a sustentabilidade ambiental urbana relacionada às questões sociais.

A próxima Subseção descreve e aprofunda as unidades de registro, coletadas nos Diários Oficiais que compõem a categoria de análise Sustentabilidade Social, encontradas para cada estado da Região Sul.

#### 6.2.1.1.1 Ações da Sustentabilidade Social do Estado do Paraná

No estado do Paraná foram identificadas 15 unidades de registro para Sustentabilidade Social; destas, conforme estabelecido anteriormente, foram selecionadas as 5 unidades de registro de maior recuperação, para exemplificação e comentário: **Cursos, Treinamento, Palestras, Ambiente de Trabalho e Equidade**. Representa-se a quantidade de documentos e alusões encontradas, no Gráfico 5. Destaca-se que a unidade de registro **Cursos** teve 1.004 alusões, com maior número e a unidade de registro **Equidade** com 45 foi a de menor número. Todas as unidades de registro identificadas encontram-se no Apêndice I.

**Gráfico 5: Alusões de Sustentabilidade Social – Paraná.**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Considera-se que o termo Curso se refere a processos que buscam atualizar e aprimorar o desempenho profissional, envolvendo ação e reflexão, buscando a formação e a capacitação, de forma planejada, controlada e periódica nos processos estabelecidos (HYPOLITTO, 2000). E o termo Treinamento, como já mencionado, refere-se ao melhoramento de desempenho e a solução de falhas, na visão de Hypolitto (2000), utilizando a repetição de ações e de atividades de forma sistemática e metódica para atingir o objetivo estabelecido.

A unidade de registro **Cursos** teve 1.004 alusões totais, conforme já citado, destas desconsiderou-se as repetições, as palavras soltas e as alusões fora de contexto, restando 18 alusões alinhadas com a proposta da pesquisa. Os cursos *online* são citados com mais frequência que os cursos presenciais:

[...] PROMOVA capacitação periódica dos servidores públicos (Prefeitura e Câmara Municipal) através dos **cursos online** disponibilizados pela Escola de Gestão Pública – EGP do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, sobre os temas envoltos à gestão de riscos, programas de integridade, combate à corrupção e boas práticas de governança, exigindo – de cada servidor – a entrega de certificado de realização do curso. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 8, 25/01/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Treinamento** teve 750 alusões no total; desconsiderando as repetições, as palavras soltas e as alusões fora de contexto restaram 31 para análise. Para Treinamentos, percebe-se a exigência dos municípios e do Estado, em relação às empresas contratadas para prestação de serviços em geral, pelo treinamento de pessoal do quadro de servidores efetivos, com alusões em diferentes documentos, como “...a situação poderia ter sido solucionada com o **treinamento** dos servidores de seu quadro efetivo” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 24, 15/01/2021, grifo nosso).

Há treinamento, por exemplo, para servidores, com definições de requisitos específicos, relacionados a novos *softwares* utilizados, plataformas *web* e aprimoramento no uso de ferramentas para a transparência institucional.

[...] Contratação de empresa especializada na prestação de serviços de informática, para fornecimento de licença de uso permanente, sem limites de usuários, instalação, migração de dados, **treinamento**, suporte técnico, manutenção, integração e customização do sistema integrado de gestão municipal, em ambiente web e com provimento de datacenter, para uso da administração direta e indireta do município de Guarapuava. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 27, 09/08/2021 grifo nosso).

Os treinamentos, via de regra, são contratados a partir de normas próprias que exigem licitações, no entanto existem condições que implicam sua dispensa “...quanto à inexigibilidade de licitação, esclareceu que esta objetivou a contratação de empresa para prestação de serviços de **treinamento** e capacitação, *in company*, para Presidência e servidores...” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 8, 09/03/2020 grifo nosso), seguindo as regras básicas da Administração Pública de acordo com Paludo (2013).

A unidade de registro **Palestras** teve 62 alusões com análise final de 15 alusões alinhadas com a proposta da pesquisa. A título de exemplo tem-se:

[...] nos encontros e **palestras** realizados com produtores rurais e agricultores do município, bem como em **palestras** de formação e educacionais realizadas na área da agricultura, e também com o veículo Ford/Courier L 1.6 Flex, que é usado nas atividades do Setor de Agricultura do Município. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 13, 03/08/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Ambiente de trabalho** teve 57 alusões e selecionou-se para análise 15 destas, efetivamente alinhadas com a proposta do estudo. Dessas, identifica-se que há exigências e recomendações para servidores e prestadores terceirizados, implicando na melhoria contínua do ambiente de trabalho com foco no aprimoramento do serviço prestado:

[...] no teor da recomendação, a discricionariedade da SESP na definição das ações a serem executadas, desde que tendentes à “melhoria contínua no **ambiente de trabalho**, proporcionando desenvolvimento pessoal e profissional, capaz de influenciar diretamente na qualidade dos serviços. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 7, 07/05/2019, grifo nosso).

A unidade de registro **Equidade** teve 45 alusões desconsiderando as repetições, as palavras soltas e as alusões fora de contexto, selecionou-se para análise 15 alusões, por estarem alinhadas com a proposta do trabalho. O exemplo selecionado é o de uma descrição de pedido de equidade, “que, ao mesmo tempo em que garantem a **equidade** no tratamento aos gestores jurisdicionados, orientem a conduta geral pelo Tribunal de Contas” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 4, 06/09/2019, grifo nosso).

As unidades de registro identificadas e destacadas – Cursos, Treinamentos, Palestras, Ambiente de Trabalho e Equidade – indicam que no estado do Paraná existem ações relacionadas ao citado por Abreu e Borges (2013) que reforçam a necessidade da existência de programas de treinamento com sistema de verificação de resultados e a capacitação dos colaboradores.

Evidencia-se uma disparidade entre as unidades de registro: há uma proporção maior de unidades de registro codificadas para Treinamento – 31, Curso – 18 e Palestras – 15 alusões, e uma proporção menor para Projetos Sociais – 9, Workshop – 3 e Seminários – 2 alusões – Gráfico 6. Infere-se que o planejamento, implementação e controle de Cursos, Palestras, Workshop e Seminários são ações

de Sustentabilidade Social mais acessíveis e viáveis nas estruturas organizacionais, podendo ser presencial ou virtual.

**Gráfico 6: Categoria de Análise de Sustentabilidade Social do Estado do Paraná**

SUSTENTABILIDADE SOCIAL				
Treinamento	Curso	Ambiente de Trabalho	Responsabilidade Social	Saúde Ocupacional
	Palestras	Programa Social	Avaliação de Resultados	Projeto social
	Equidade	Cultura	Desenvolvimento Social	workshop
			Desenvolvimento Humano	Seminário

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Abreu e Borges (2013) descreveram que se deve investir em treinamento de acordo com as necessidades organizacionais identificadas, capacitar indivíduos, promovendo programas de treinamento com sistema de verificação de resultados, além disso, deve-se envolver com projetos sociais levando em consideração as exigências da sociedade, procurando se adaptar a ela, envolvendo as pessoas para além do seu campo de vivência. Tais ações levam à melhoria dos resultados organizacionais e, portanto, à estruturação adequada de processos.

Sachs (1986) já destacava que o desenvolvimento social sustentável é capaz de compatibilizar eficiência econômica, prudência ecológica e justiça social. Os resultados observados na pesquisa, à luz do referencial utilizado e rememorado nas frases supramencionadas, parecem, no entanto, preambulares tratando-se da Sustentabilidade Social no âmbito da Administração Pública do estado do Paraná, apesar de haver literatura e ações para aprofundamento desta discussão no estado.

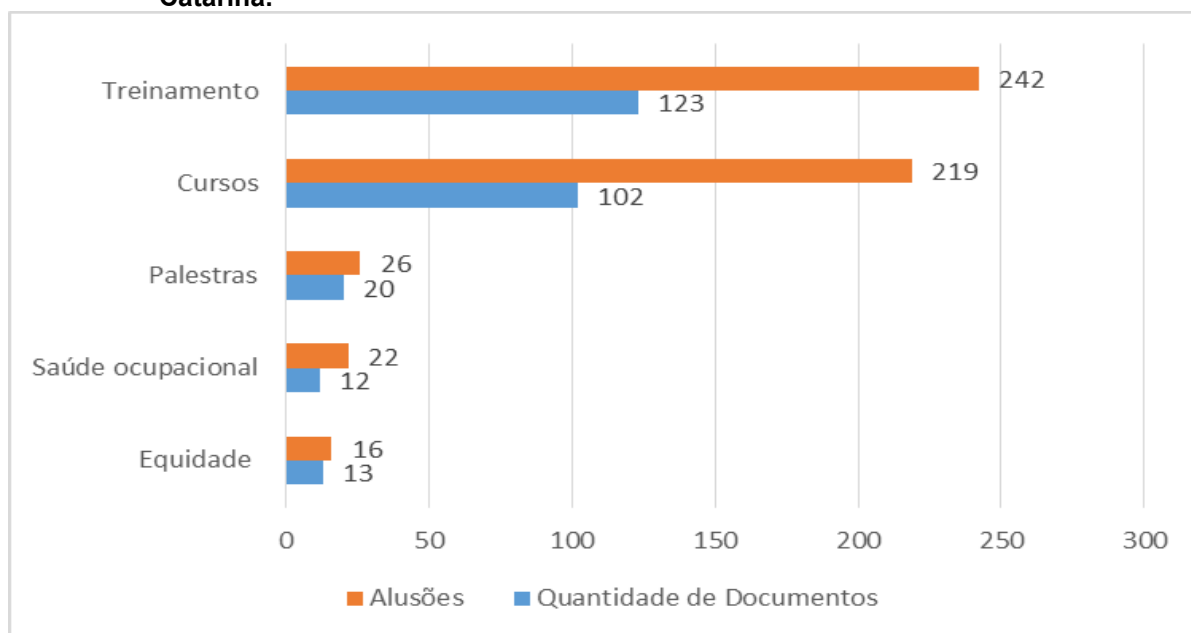
Na próxima Seção serão descritas e analisadas as ações da categoria de análise Sustentabilidade Social dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado de Santa Catarina.



### 6.2.1.1.2 Ações de Sustentabilidade Social do Estado de Santa Catarina

No estado de Santa Catarina foram identificadas 21 unidades de registro para Sustentabilidade Social e selecionadas 5 unidades de registro para exemplificação: **Treinamento, Cursos, Palestras, Saúde Ocupacional e Equidade**. A quantidade de documentos e alusões identificadas pelo Software NVIVO12 estão representadas no Gráfico 7. Destaca-se que a unidade de registro **Treinamento** teve 242 alusões, com maior número e a unidade de registro **Equidade** teve 16 alusões – menor número. Todas as unidades de registro identificadas encontra-se no Apêndice 10.

**Gráfico 7: Alusões de Sustentabilidade Social – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Das 242 alusões da unidade de registro **Treinamento** selecionou-se para análise 14 por estarem alinhadas com a proposta do trabalho. Dessas, identifica-se que há editais para contratação de serviços aos municípios e ao Estado; um processo de contratação de treinamento para o pessoal administrativo é citado a seguir:

[...] Tendo tudo o exposto, esta Secretaria da Administração vem requerer do Exmo. Sr. Prefeito Municipal autorização para iniciar procedimento de **contratação** para a prestação de serviço de diagnóstico de gestão de despesa em pessoal, com ensino, capacitação e **treinamento** do corpo técnico de profissionais da administração e análise de contingências passíveis de redução (fls. 32/33). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARIA, 2020, p. 8, 18/08/2020, grifo nosso).

A unidade de registro **Cursos** teve 219 alusões restando para análise 15 alusões alinhadas com a proposta. Dessas, identifica-se que há indicações de exigências cobradas pelos municípios e pelo estado em relação às contratações. Há, igualmente, evidências da existência de aperfeiçoamento e de capacitação do funcionalismo. Como exemplo a recomendação do Tribunal de Contas para que crie um plano de capacitação para seus empregados:

[...] Estude a possibilidade de criação de um Plano de Capacitação anual para seus empregados, com **cursos** e palestras sobre matérias correlatas às áreas de atuação, visando o aprimoramento e atualização constantes do seu quadro de pessoal (item 3.1.4 do Relatório DEC n. 37/2020). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARIA, 2021, p. 8, 25/01/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Palestras** teve 26 alusões selecionando-se para análise 9 alusões. Dessas, exemplifica-se palestras juntos aos alunos de ensino médio, com o intuito de prevenir a violência contra a mulher:

[...] **palestras** juntos aos alunos de ensino médio, com o intuito de prevenir a violência contra a mulher, em atenção aos arts. 8º e 30 da Lei (federal) n. 11.340/2006; 6.4. Considere a possibilidade de se firmar convênios de cooperação com universidades, com base no art. 8º, inciso VI, da Lei (federal). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2019, p. 13, 29/07/2019, grifo nosso).

O Instituto de Contas (ICON), escola de governo do Tribunal de Contas, tem por finalidade o aperfeiçoamento profissional dos servidores do Tribunal, e deve “promover pesquisas, seminários, debates, **palestras** e similares e concursos, com intuito de criar, incentivar e disseminar novas técnicas de gestão e controle da coisa pública” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2019, p. 5, 26/07/2019, grifo nosso). Tem-se, ainda:

- Palestras para formação continuada de servidores e colaboradores:

[...]promover pesquisas, seminários, debates, **palestras** e similares e concursos, com intuito de criar, incentivar e disseminar novas técnicas de gestão e controle da coisa pública. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2019, p. 13, 29/07/2019, grifo nosso).

A unidade de registro **Saúde Ocupacional** teve 22 alusões, selecionando-se para análise 12 alusões. A citação a seguir exemplifica a alusão à Saúde Ocupacional em Edital:

[...] elaborar normas, diretrizes e programas de proteção à **saúde ocupacional** e segurança do trabalho dos membros e servidores do Ministério Público de Contas; IX – coordenar as atividades relativas à segurança e saúde ocupacional de acordo com a legislação vigente; X – processar a progressão funcional, as revisões e alterações dos respectivos atos; XI. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 29, 15/04/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Equidade** teve 16 alusões selecionando-se para análise 10 alusões. Dessas, identifica-se que há documentos com princípios da Administração Pública – equidade – e a competência de atos administrativos com o objetivo de melhorar o desempenho socioambiental, a exemplo a citação:

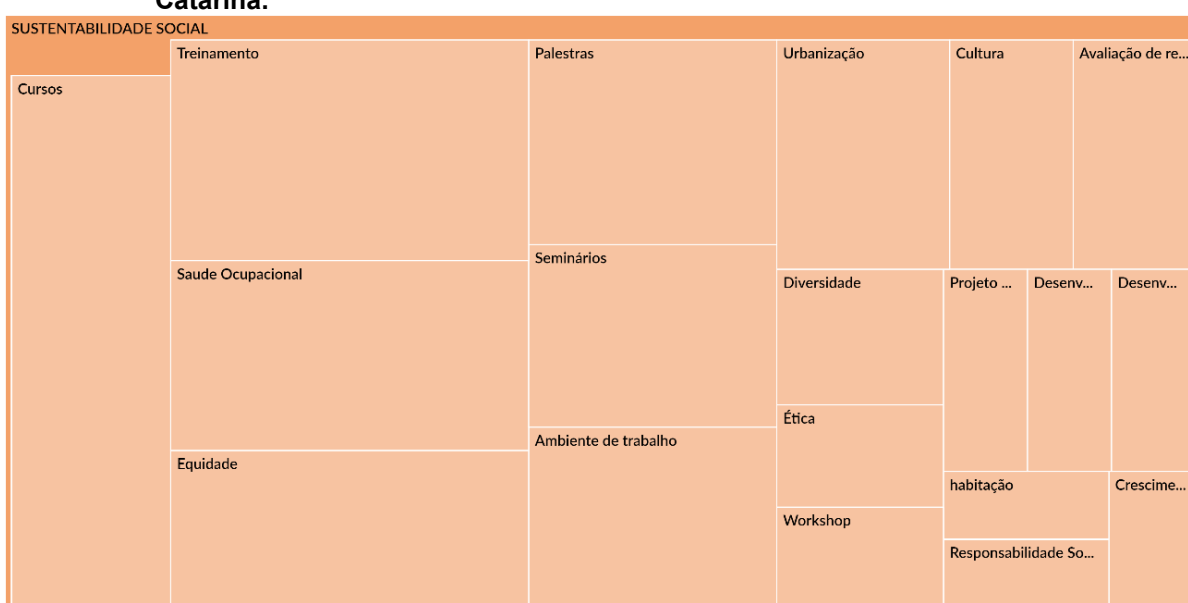
[...] elaborar, com base no diagnóstico, o plano de ações estratégicas, incluindo aspectos socioambientais como a gestão adequada de resíduos sólidos e perigosos gerados; redução de consumo e reaproveitamento de materiais; combate ao desperdício de energia e de água; cidadania, ética, **equidade**, segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outras medidas, apontadas como essenciais no diagnóstico. (DIÁRIO ELETRÔNICO, 2019, p. 14, 30/08/2019, grifo nosso).

As unidades de registro que se destacam no estado de Santa Catarina são semelhantes às do Estado do Paraná, sendo que as unidades de registro Curso, Treinamento, Palestra, Saúde Ocupacional e Equidade, tiveram o maior número de ocorrências de alusões e com maior número de codificação alinhadas com a proposta deste estudo. As unidades de registro identificadas do estado de Santa Catarina reforçam Abreu e Borges (2013) ao identificar a existência de programas de treinamento e a capacitação dos colaboradores, com intuito de melhora no

desempenho organizacional.

As unidades de registro que compõem a categoria de análise Sustentabilidade Social do Estado de Santa Catarina, devidamente codificadas para análise, evidenciam uma proporção maior de unidades de registro de Cursos – 15, Treinamento – 14 e Saúde Ocupacional – 12 alusões, e uma proporção menor para Crescimento Urbano – 2, Habitação – 2 e Desenvolvimento Social – 3 alusões – Gráfico 8.

**Gráfico 8: Alusões de Sustentabilidade Social – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Borges, Britto e Nunes (2018) descrevem que despesas com habitação, aluguéis diretos pagos por domicílio, reparos ocasionais e manutenção do lar implicam em responsabilidade social, o que corrobora Kaptein e Wempe (2002) que evidenciam a necessidade de ações e meios que viabilizem estas práticas de gestão que integram a sustentabilidade. Infere-se que os elementos Habitação, Crescimento Urbano e Desenvolvimento Social, necessitam de planos mais complexos para serem desenvolvidos, demandando recursos estruturais e financeiros, envolvendo alto custo.

Percebe-se que existem mais unidades de registro relacionadas à Sustentabilidade Social no âmbito da Administração Pública em Santa Catarina, comparando-se com os estados do Paraná e Rio Grande do Sul, no entanto, observa-se uma incipiência nas discussões destas temáticas considerando a

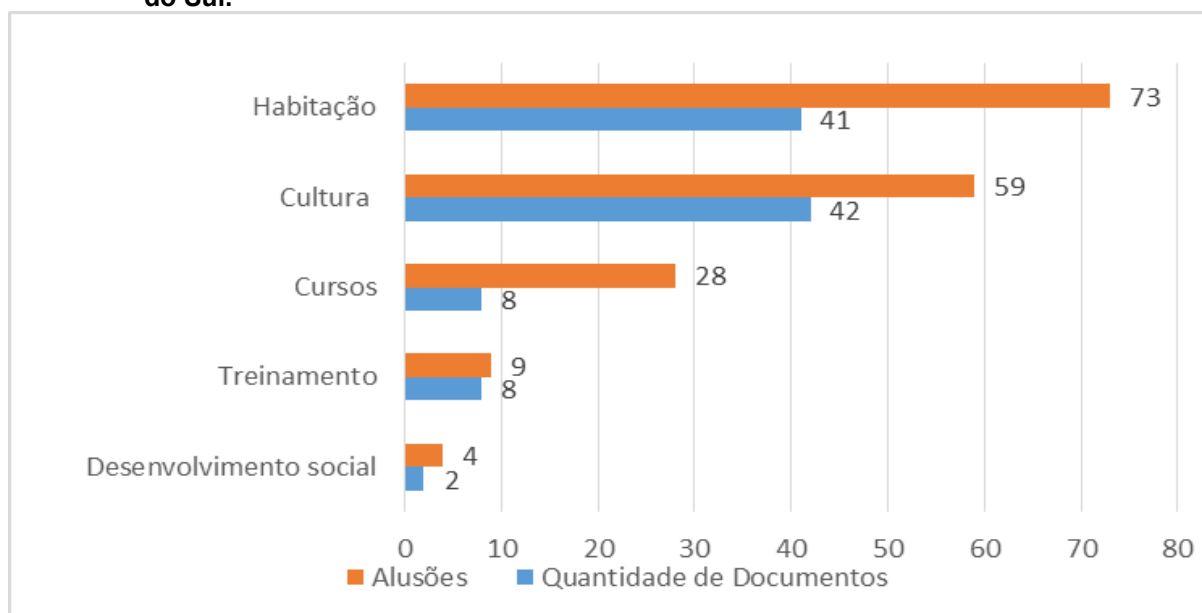
literatura existente. Munck, Galleli e Souza (2013) citam que a Sustentabilidade Social se refere ao alcance da igualdade e da equidade na participação da sociedade, compartilhando direitos e responsabilidades, em níveis local, nacional e global.

Na próxima Seção serão descritas as ações da Categoria de Análise Sustentabilidade Social dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.

#### 6.2.1.1.3 Ações de Sustentabilidade Social do Estado do Rio Grande do Sul

No estado do Rio Grande do Sul foram identificadas 10 unidades de registro para Sustentabilidade Social; também foram selecionadas 5 unidades de registro para exemplificação: **Habitação, Cultura, Cursos, Treinamento, Desenvolvimento Social** Gráfico 9. Destaca-se que a unidade de registro **Habitação** teve 73 alusões, com maior número e a unidade de registro **Desenvolvimento Social** com 4, o menor número. Todas as unidades de registro identificadas encontram-se no Apêndice L.

**Gráfico 9: Alusões de Sustentabilidade Social – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Habitação** teve 73 alusões e selecionou-se para análise 3 alusões, as únicas alinhadas com a proposta da pesquisa. Dessas, identifica-se que há processo administrativo referentes à arrecadação, à cobrança, ao pagamento e à aplicação dos impostos municipais voltados à habitação:

[...] De acordo com o artigo segundo da Lei retro citada, os recursos do AMPARA/RS deveriam ser aplicados em ações de nutrição, **habitação**, educação, saúde, segurança, reforço de renda familiar e outros programas de relevante interesse social, voltados para a melhoria da qualidade de vida, sendo que, o parágrafo primeiro, incluiu, nominalmente, o transporte escolar e a manutenção de presídios na lista. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRAND DO SUL, 2022, p. 6, 21/02/2022, grifo nosso).

A unidade de registro **Cultura** teve 59 alusões e foram selecionadas para análise 8 alusões. Dessas, identifica-se da leitura que há decisões da Secretaria de Cultura, Turismo, Esporte e Lazer em relação a exigências debatidas com conselhos internos para disseminação da projetos culturais, o exemplo a seguir, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, destaca a obrigatoriedade do ensino de história da cultura afro-brasileira:

[...] d) descumprimento do disposto na Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o que poderá estar caracterizado pela ocorrência, entre outras, de quaisquer das situações mencionadas abaixo: 1. Omissão no tocante à obrigatoriedade do ensino da história e **cultura** afro-brasileira e indígena nos estabelecimentos públicos de ensino fundamental e médio. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2022, p. 43, 15/09/2022, grifo nosso).

A unidade de registro **Cursos** teve 28 alusões, considerando-se 8 alusões na análise, referentes a cursos como formação complementar e a como consideração de item classificatório em editais relacionados a processos de seleção de funcionários públicos:

[...] ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO PÚBLICA. 4.1 DA FORMA DE AVALIAÇÃO. I – A validação das informações prestadas no formulário de inscrição será realizada pelo TCE-RS, mediante verificação dos documentos anexados, conforme item 3.3. Qualificações e conhecimento complementares (**cursos**, congressos, seminários, treinamentos, etc.) nos eixos de ginástica laboral, treinamento funcional, Pilates, alongamento e aulas coletivas. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2022, sem página, 27/07/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Treinamento** teve 9 alusões selecionando-se para análise 6 alusões. Identificou-se que há em licitações, pregões, editais relacionados à contratação de serviços de treinamento para diversas áreas organizacionais dos municípios e do estado; como exemplo trecho de processo de contratação de serviços com treinamentos específicos:

[...] Tutela de Urgência. Executivo Municipal de Lajeado do Bugre. Licitação. Pregão Presencial n. 08/2021. Aquisição de licença de uso, com instalação, conversão de dados, manutenção, **treinamento** e suporte técnico para sistemas informatizados de Gestão Pública. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2022, p. 6, 21/02/2022, grifo nosso).

A unidade de registro **Desenvolvimento Social** teve 4 alusões com análise de 3 delas; identificou-se que há indicadores utilizados para mensurar a qualidade da educação e da saúde; a exemplificação faz alusão aos níveis de alfabetização:

[...] **Desenvolvimento** social, pois representa a falta de uma capacidade limitadora do progresso individual. A análise deste indicador mostra que em 2019 no Estado do Rio Grande do Sul, 2,6% das pessoas com 15 anos ou mais não eram alfabetizadas, [enquanto que] no Brasil este mesmo indicador apontava 6,6%. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2022, p. 40, 24/01/2022, grifo nosso).

As unidades de registro que se destacam no estado do Rio Grande do Sul têm semelhança com os estados do Paraná e Santa Catarina, sendo: Habitação, Cultura, Cursos, Treinamento e Desenvolvimento Social. Essas unidades de registro tiveram o maior número de ocorrências de alusões e o maior número de codificação alinhadas minimamente com a proposta deste estudo.

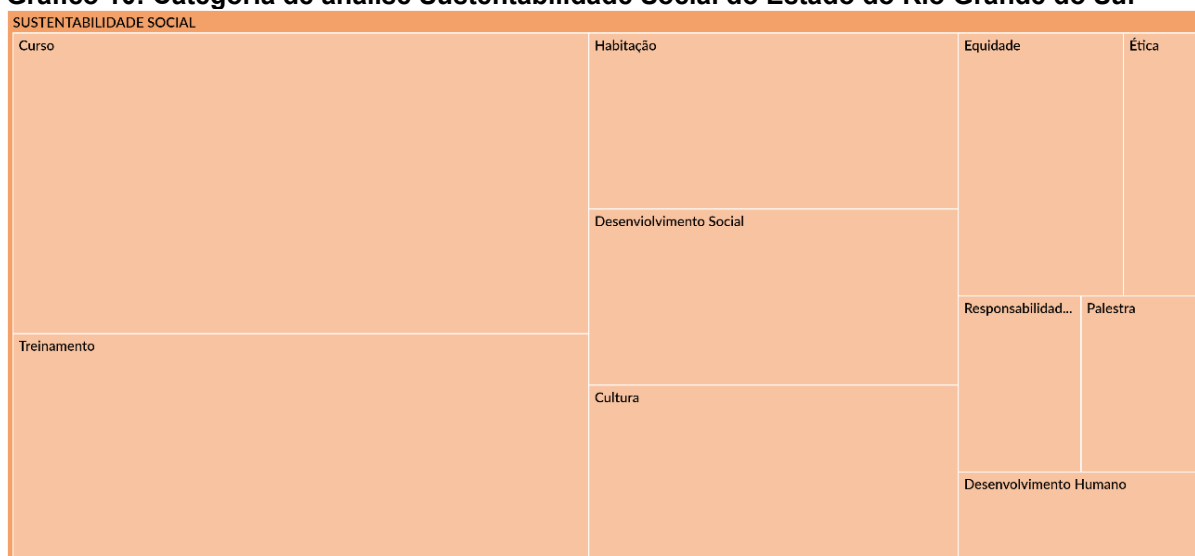
Destaca-se no estado do Rio Grande do Sul a unidade de Registro Habitação como maior número de ocorrências. Para Borges, Britto e Nunes (2018) tal elemento deveria estar relacionado com despesas com habitação, aluguéis diretos pagos por domicílio e manutenção do lar implicando em programas de interesse social e melhoria da qualidade de vida da população neste requisito, como já citado. Nos documentos do estado do Rio Grande do Sul há registro de arrecadação dos impostos municipais voltados à habitação apenas, sendo poucas as informações sobre o destino e uso dos recursos.

Evidencia-se as unidades de registro Cultura, Cursos, Treinamento e Desenvolvimento Social nos documentos analisados no estado do Rio Grande do Sul. Abreu e Borges (2013) e Oliveira e Takahashi (2014) citam que programas de treinamento e de capacitação dos colaboradores, promovem oportunidades igualitárias e melhor desempenho dos processos organizacional.

As unidades de registro que compõem a categoria de análise Sustentabilidade Social do Estado do Rio Grande do Sul, evidenciam uma menor proporção numérica à dos estados do Paraná e de Santa Catarina; destaca-se as unidades de registro Curso – 8 e Treinamento – 6 alusões. As com menores ocorrências foram as unidades de registro Desenvolvimento Humano e Palestras com 1 alusão cada.

As categorias de análise de Sustentabilidade Social identificadas na pesquisa documental do Rio Grande do Sul aparecem representadas no Gráfico 10.

**Gráfico 10: Categoria de análise Sustentabilidade Social do Estado do Rio Grande do Sul**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Apesar da ocorrência de alusões às unidades de registro e de aproximações com os conceitos da literatura salienta-se que os resultados relacionados a Sustentabilidade Social no âmbito da Administração Pública do estado do Rio Grande do Sul, demonstram-se introdutórios nas discussões destas temáticas considerando a literatura existente. Sachs (1986) e Kaptein e Wempe (2002) destacavam que o desenvolvimento sustentável é capaz de compatibilizar eficiência econômica, prudência ecológica e justiça social e que a Responsabilidade social é



compreendida como a viabilização de práticas de gestão que integrem as dimensões da sustentabilidade o que, efetivamente, não se aplica às alusões encontradas.

Na próxima Seção será descrita a Categoria de Análise Sustentabilidade Ambiental e suas ações identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, via unidades de registro levantadas.

#### 6.2.1.2 Categoria de Análise Sustentabilidade Ambiental – panorama geral e ações específicas

A Sustentabilidade Ambiental refere-se, como já citado, à capacidade de sustentação dos ecossistemas, à mobilização de conhecimentos para proteger biomas, à implementação de iniciativas estratégicas, à assegurar o acesso à água potável e às condições sanitárias adequadas e ao gerenciamento da biodiversidade e da biotecnologia (BATISTA, 2012; PIES; GRAF, 2015), de forma sintetizada.

A categoria de análise Sustentabilidade Ambiental identificada nos documentos dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul será descrita de forma separada para cada estado, nas Subseções seguintes – 6.2.1.2.1 a 6.2.1.2.3 – conforme as unidades de registro levantadas, na pesquisa documental – Apêndice E, a exemplo da categoria anterior

Nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Paraná o termo Sustentabilidade Ambiental teve 2 alusões diretas, todas relacionadas aos princípios da Administração Pública. Como exemplo registra-se:

[...] O plano de trabalho deverá ser elaborado com a observância dos princípios da Administração Pública, especialmente os da isonomia, **sustentabilidade ambiental**, eficiência, economicidade, proporcionalidade, razoabilidade e da forma mais vantajosa para a Administração. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 10, 01/06/2021, grifo nosso).

Nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas de Santa Catarina o termo Sustentabilidade Ambiental teve 3 alusões. Todas as alusões

evidenciam processos de licitações com exigências à Sustentabilidade Ambiental, a exemplo:

[...] A licitação em apreço traz exigência aparentemente preocupada com a **sustentabilidade ambiental**, assunto da maior importância, especialmente porque o cenário de colapso dos recursos naturais já é visível a todos. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 32, 19/05/2021, grifo nosso).

Não há alusão direta evidenciada nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Rio Grande do Sul sobre a Sustentabilidade Ambiental do período de 2020, 2021 e 2022.

Levantou-se as unidades de registro relacionadas à Sustentabilidade Ambiental nos Diários Eletrônicos destacando-se por serem identificadas nos três estados do Sul simultaneamente a Degradação Ambiental e os Resíduos Sólidos.

**Quadro 37: Unidades de registro encontradas – Sustentabilidade Ambiental.**

Unidade de Registro	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
Água potável	X	X	–
Biodiversidade	X	–	–
Conservação Ambiental	–	X	–
Consumo (“Consumo de água”; “Consumo de energia”)	X	X	–
<b>Degradação Ambiental</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Efluentes Líquidos	X	–	–
Desperdício	–	X	–
Impacto ambiental	X	X	–
Poluição	X	X	–
Preservação ambiental	X	X	–
Qualidade de Vida	–	–	X
Recursos naturais	X	X	–
<b>Resíduos Sólidos</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Fonte: Autoria própria (2022).

Antecipa-se que a unidade de registro Resíduos Sólidos teve alusões nos três estados do Sul do Brasil, alusões que se referem a lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos, que se propõem a não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, bem como disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos (BRASIL, 2010, *online*). Neste contexto traz-se Réus e Andion (2018) que descrevem a necessidade de ações para combater a degradação ambiental nos locais de populações mais vulneráveis socioeconomicamente, promovendo o cuidado com o meio ambiente.

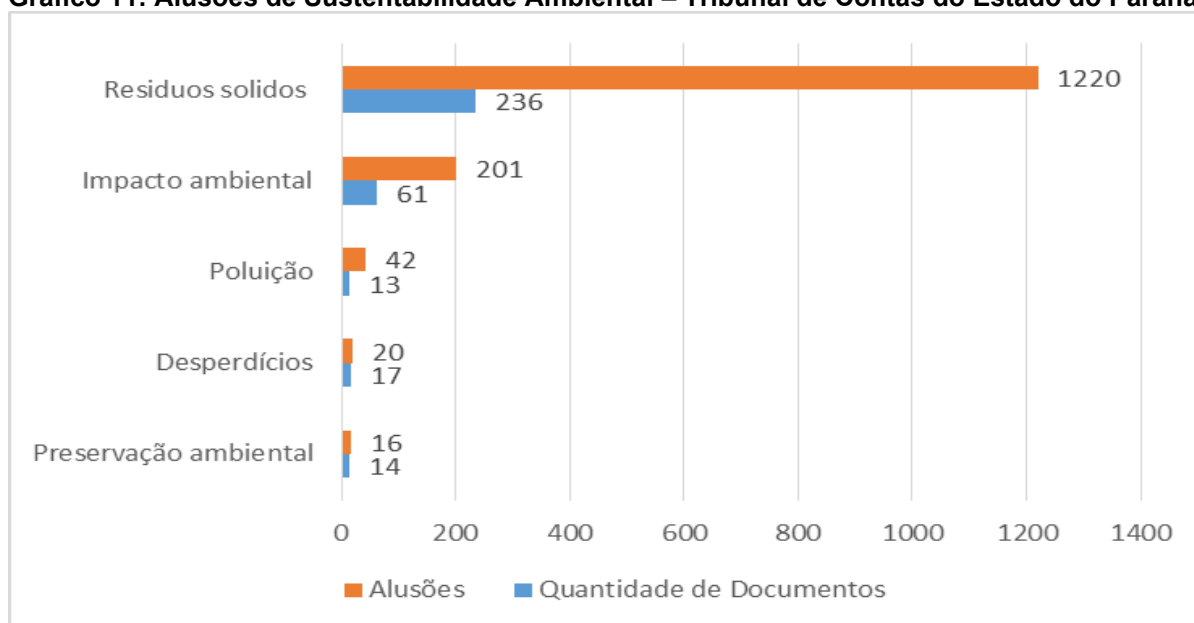
No estado do Rio Grande do Sul foram identificadas as unidades de registro Qualidade de Vida que fazem referência à Política Nacional de Resíduos Sólidos Lei nº 12.305/2010, que tem como objetivo reduzir a geração de resíduos sólidos, o desperdício de materiais, a poluição e os danos ambientais. Identifica-se nos documentos analisados, como exemplo: “Governança nos Tribunais de Contas, contribuindo para o aperfeiçoamento da administração pública, em benefício da Sociedade e para a melhoria da **qualidade de vida** do cidadão” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2022, p. 1, 07/10/2020, grifo nosso).

E no estado de Santa Catarina a unidade de registro Conservação Ambiental identifica-se com a descrição de Schwach *et al.* (2017) que sugerem a preocupação com a conservação ambiental e as ações de conscientização, nos ambientes organizacionais, consequentemente contribuindo para o ambiente social. Nos documentos analisados foi identificada a seguinte alusão, “[...] as obras serão realizadas em importante área de **conservação ambiental** deste Estado de Santa Catarina, atravessando o Parque Nacional e o Parque Estadual, área que envolve a execução de 15 programas ambientais” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 7, 28/09/2021, grifo nosso).

As unidades de registro, coletadas nos Diários Oficiais que compõem a categoria de análise Sustentabilidade Ambiental, encontradas para cada estado da Região Sul, serão descritas nas próximas Subseções.

#### 6.2.1.2.1 Ações de Sustentabilidade Ambiental do Estado do Paraná

No estado do Paraná foram identificadas 10 unidades de registro para Sustentabilidade Ambiental; destas foram selecionadas 5 unidades de registro para exemplificação: **Desperdício, Preservação Ambiental, Poluição, Impacto Ambiental e Resíduos Sólidos**. Destaca-se que a unidade de registro **Resíduos Sólidos** teve 1.220 alusões, com maior número e a unidade de registro **Preservação Ambiental** – 16 alusões – menor número – Gráfico 11.

**Gráfico 11: Alusões de Sustentabilidade Ambiental – Tribunal de Contas do Estado do Paraná.**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Resíduos Sólidos** – 1.220 alusões desconsiderando as repetições, palavras soltas e alusões fora de contexto –, resultou em 17 alusões para análise por estarem alinhadas com a proposta da pesquisa. Identificou-se ações relacionadas à Política Nacional de Resíduos Sólidos, prevendo auditoria com enfoque no gerenciamento de resíduos sólidos:

[...] O Plano Anual de Fiscalização desta Corte para 2017 instituiu atuação específica em relação ao setor do Meio Ambiente, prevendo auditoria com enfoque no gerenciamento de **resíduos sólidos**, especialmente quanto às obrigações estabelecidas na Lei Federal n.º 12.305/2010, que concebeu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), englobando a atuação da administração pública nas esferas Municipal e Estadual. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2022, p. 18, 03/05/2019, grifo nosso).

A unidade de registro **Impacto Ambiental** teve 201 alusões, selecionou-se para análise 15 alusões; identifica-se que há processos de fiscalização e de auditorias dos serviços prestados por empresas licitadas, a exemplo a citação com recomendações e exigências:

[...] objeto da licitação, em descrição sucinta e clara; Art. 6º. Para os fins desta Lei, considera-se: X – Projeto Básico – conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do **impacto ambiental** do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 15, 01/03/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Poluição** teve 42 alusões, o recorte de análise foi de 11 alusões, identificando-se que há fiscalização e notificações de infração. A poluição sonora, a exemplo, é citada como “Infração decorrente da poluição sonora acima dos limites legais. Alegação de incidência de prescrição intercorrente havida no processo administrativo sancionador” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 42, 04/11/2021).

É evidenciado o elemento Poluição com o intuito de haver controle sobre essa ação.

[...] “Estabelece diretrizes e critérios orientadores para o licenciamento e outorga, projeto, implantação, operação e encerramento de aterros sanitários, visando o controle da **poluição**, da contaminação e a minimização de seus impactos ambientais e dá outras providências.”. 3. Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de conhecê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 42, 04/11/2021).

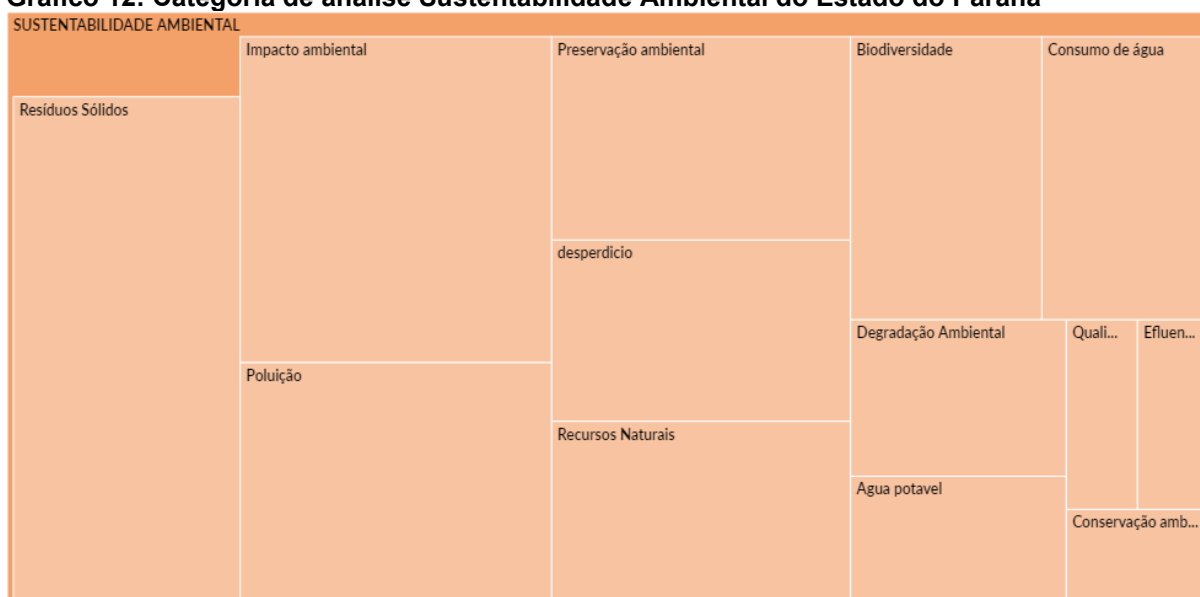
A unidade de registro **Desperdício** teve 20 alusões, selecionando-se para análise 8 alusões e, ressalta-se: **nenhuma com ligação direta à pesquisa**.

A unidade de registro **Preservação ambiental** teve 16 alusões e selecionou-se para análise 9 alusões por estarem alinhadas com a proposta do estudo, a exemplo:

[...] Promotora de Justiça, por meio do qual encaminha documentos elaborados pela equipe do Grupo de Atuação Especializada em Meio Ambiente, Habitação e Urbanismo (GAEMA) — Regional de Campo Mourão, sobre o tema agrotóxicos e os desafios a promoção da saúde e a **preservação ambiental** relacionados ao alcance das metas dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030, visando colaborar com os debates promovidos no 1º Encontro Ibero-americano da Agenda 2030 no Poder Judiciário, bem como resumo de pesquisas científicas desenvolvidas pelos docentes do Departamento de Química e Biologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) — Campus Curitiba e ainda, os artigos científicos referentes aos impactos dos agrotóxicos na saúde e no meio ambiente. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 22-23, 13/12/2019, grifo nosso).

As unidades de registro Resíduos Sólidos, Impacto Ambiental, Poluição, Desperdício e Preservação Ambiental tiveram o maior número de ocorrências de alusões. As unidades de registro Poluição e Desperdício identificadas nos documentos, reforçam Nunes e Fausto (2017) que descrevem a existência de uma pressão por demandas ambientais e sociais e que é imprescindível o alinhamento com práticas sustentáveis executáveis e viáveis para que não haja poluição.

Nas unidades de registro que compõem a categoria de análise Sustentabilidade Ambiental identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Paraná, há um registro maior das unidades de registro Resíduos Sólidos – 17, Impacto Ambiental – 15 e Poluição – 11 alusões, e uma proporção menor para Efluentes – 2, Qualidade da Água – 2 e Conservação Ambiental – 2 alusões, por exemplo. Apresenta-se, novamente, uma hierarquização das categorias de análise de Sustentabilidade Ambiental identificadas na pesquisa documental, via gráfico de árvores – Gráfico 12.

**Gráfico 12: Categoria de análise Sustentabilidade Ambiental do Estado do Paraná**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

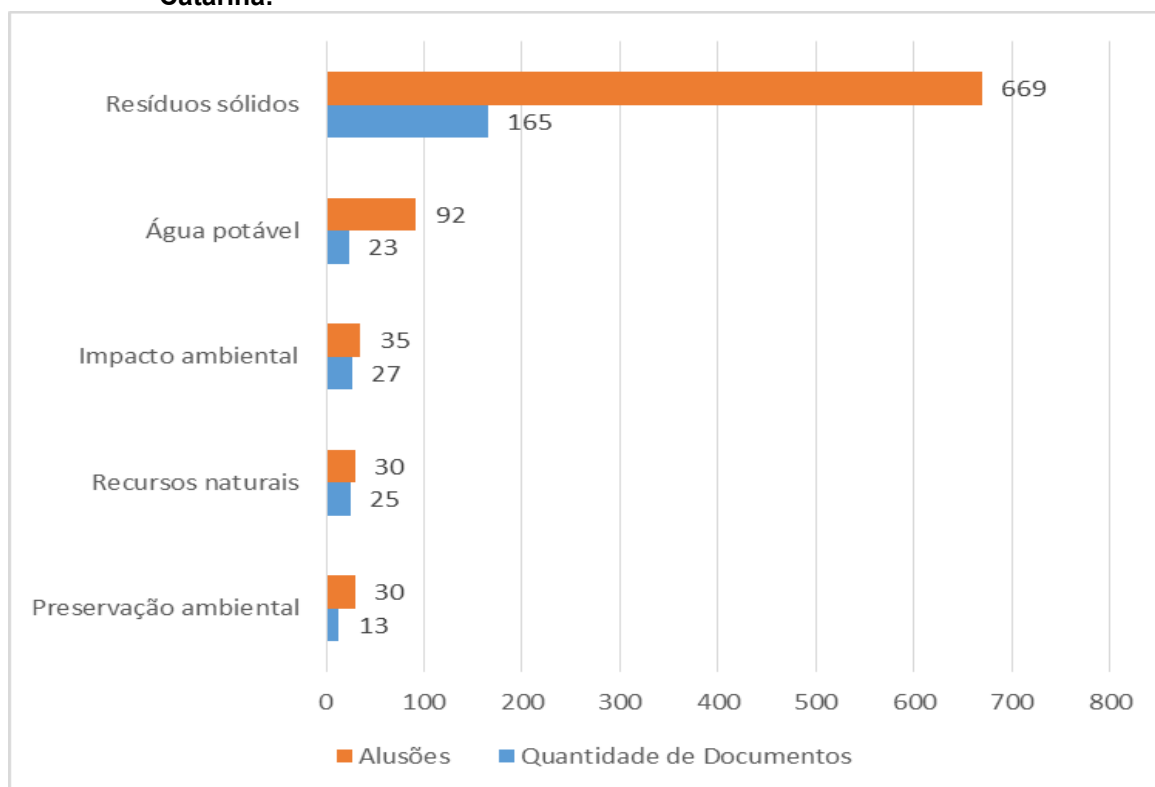
A qualidade de vida das pessoas de uma cidade está diretamente ligada à qualidade do meio ambiente, na visão de Schwach *et al.* (2017), que complementam que deve haver preocupações com a conservação ambiental e ações de conscientização. No entanto a Sustentabilidade Ambiental no âmbito da Administração Pública do estado do Paraná, parece não aprofundar discussões de tais assuntos, isso considerando literatura existente e a quantidade de alusões encontradas.

Na próxima Seção serão descritas as ações da Categoria de Análise Sustentabilidade Ambiental dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado de Santa Catarina.

#### 6.2.1.2.2 Ações de Sustentabilidade Ambiental do Estado de Santa Catarina

No estado de Santa Catarina foram identificadas 10 unidades de registro para Sustentabilidade Ambiental; selecionou-se as 5 unidades de registro mais recorrentes para aprofundamento: **Recursos Naturais, Água Potável, Preservação Ambiental, Impacto Ambiental e Resíduos**. Destaca-se que a unidade de registro **Resíduos Sólidos** teve 669 alusões, com maior número e a unidade de registro **Preservação Ambiental** – 30 alusões com menor número – Gráfico 13.

**Gráfico 13: Alusões de Sustentabilidade Ambiental – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Resíduos Sólidos** teve 35 alusões, selecionou-se para análise 23 alusões, alinhadas com a proposta da pesquisa. Dessas, identifica-se que há ações nos municípios do estado com a contratação e a fiscalização dos serviços de empresas especializadas contratadas em processos licitatórios. A exemplo tem-se uma chamada de edital de contratação de prestação de serviços:

[...] (Processo Licitatório n. 92/2018), da Prefeitura Municipal de Caçador, cujo objeto é a: a) contratação de empresa para coleta, transporte, disposição final de resíduos sólidos urbanos e compactáveis no Município; b) coleta, transporte e destinação final de **resíduos sólidos** recicláveis urbanos (não industriais) e rural; e c) contratação de empresa especializada em engenharia para execução das obras civis de ampliação e operação do aterro sanitário do Município, em razão da inexistência de irregularidade no não fracionamento do objeto. 2. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2022, p. 6, 19/09/2019, grifo nosso).

A unidade de registro **Água Potável** teve 92 alusões, selecionadas para análise 10 alusões. Dessas, o exemplo trata da qualidade da água no município do estado:



[...] A CEPA AM65-52 desta bactéria foi avaliada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e está aprovada sem restrições, inclusive para uso em **água potável** para seres humanos, animais domésticos, pecuários, sendo inócua à peixes e animais aquáticos. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2019, p. 22, 22/10/2019, grifo nosso).

Da unidade de registro **Impacto ambiental** com 35 alusões, selecionou-se para análise 14 alusões alinhadas com a proposta da pesquisa. Como exemplo a recomendação que licitações de obra e/ou serviço de engenharia assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do **impacto ambiental** do empreendimento:

[...] Que em licitações de obra e/ou serviço de engenharia, seja levantado o conjunto de elementos necessários e suficientes para caracterizar a obra/serviço, de forma a assegurar a viabilidade técnica e o adequado tratamento do **impacto ambiental** do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, contendo orçamento detalhado fundamentado em quantitativos propriamente avaliados, caracterizando assim o adequado projeto básico. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 15, 21/07/2019, grifo nosso).

A unidade de registro **Recursos Naturais** teve 30 alusões, com 7 alusões selecionadas para análise. Um exemplo explicita a alusão referente a preocupação com a sustentabilidade ambiental, e o cenário de colapso dos **recursos naturais**:

[...] A licitação em apreço traz exigência aparentemente preocupada com a sustentabilidade ambiental, assunto da maior importância, especialmente porque o cenário de colapso dos **recursos naturais** já é visível a todos. Portanto, parece temerário inverter a presunção de legitimidade do ato administrativo diante da presença de um valor da mais elevada importância. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS D SANTA CATARINA, 2021, p. 32, 19/05/2021, grifo nosso).

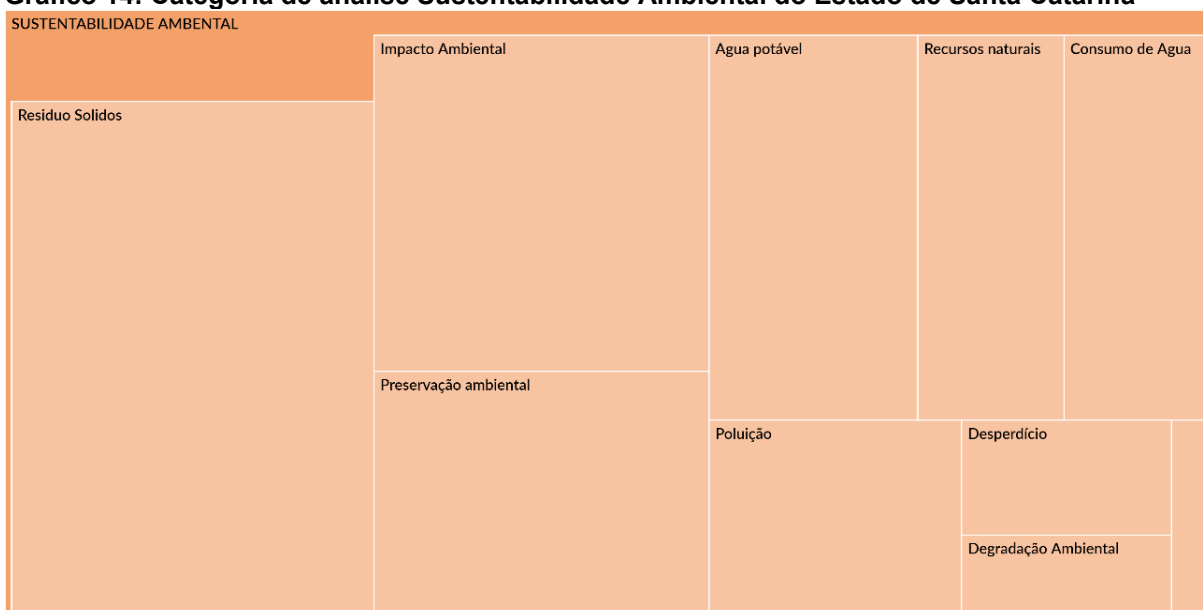
Na unidade de registro **Preservação ambiental** das 30 alusões recuperadas selecionou-se para análise 10 alusões condizentes. A citação exemplifica as fiscalizações realizadas: “Possíveis irregularidades no Processo Licitatório 061/2019 que se destina à contratação de empresa especializada para disponibilidade de sistema tecnológico visando o registro eletrônico e gestão administrativa da taxa de

**preservação ambiental”** (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2019, p. 22-23, 13/12/2019, grifo nosso).

Há, novamente, uma semelhança das unidades de registro do estado de Santa Catarina com o estado do Paraná, destacando-se as unidades de registro Resíduos Sólidos, Água Potável, Impacto Ambiental, Recursos Naturais e Preservação Ambiental.

Nas unidades de registro que compõem a categoria de análise Sustentabilidade Ambiental identificadas nos documentos do Estado de Santa Catarina, há uma proporção maior de unidades de registro de Resíduos Sólidos – 23, Impacto Ambiental – 14 e Preservação Ambiental – 10 alusões; e uma proporção menor para as unidades de registro Poluição – 6, Desperdícios – 3 e Degradação Ambiental – 2 alusões por exemplo. As categorias de análise de Sustentabilidade Ambiental identificadas na pesquisa documental são representadas no Gráfico 14.

**Gráfico 14: Categoria de análise Sustentabilidade Ambiental do Estado de Santa Catarina**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

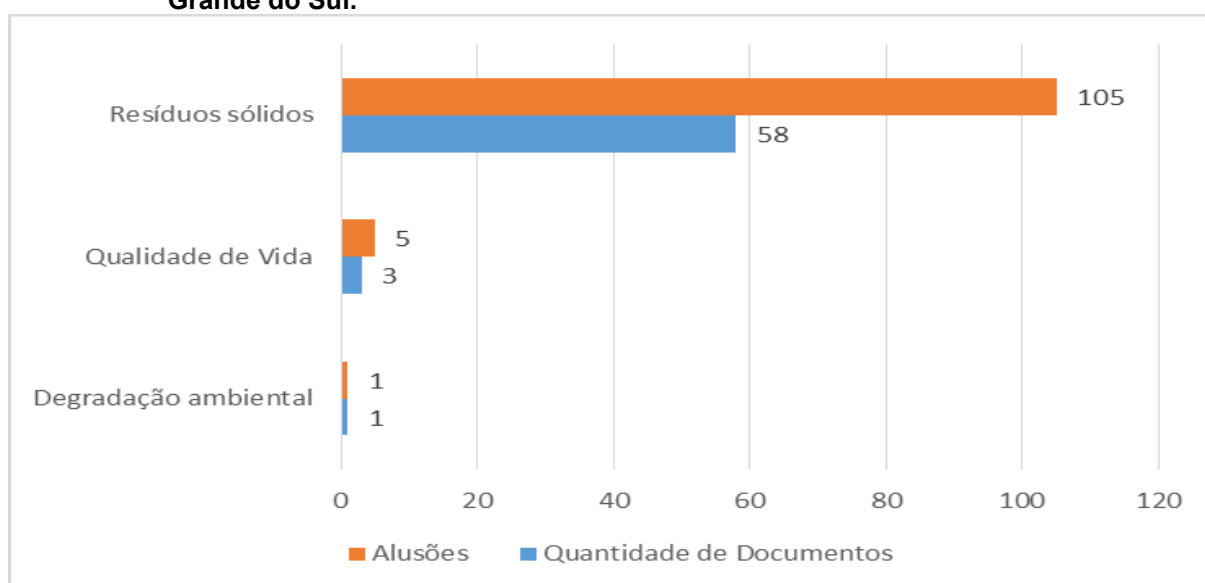
Identifica-se a busca pela redução da geração de resíduos sólidos, o desperdício de materiais, a poluição e os danos ambientais, conforme orienta a Política Nacional de Resíduos Sólidos LEI nº 12.305/2010. Percebe-se uma também uma incipiência nas discussões destas temáticas considerando a literatura existente nos resultados relacionados a Sustentabilidade Ambiental no âmbito da Administração Pública do estado de Santa Catarina.

Na próxima Seção serão descritas as ações da Categoria de Análise Sustentabilidade Ambiental dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.

#### 6.2.1.2.3 Ações de Sustentabilidade Ambiental do Estado do Rio Grande do Sul

No estado do Rio Grande do Sul foram identificadas 3 unidades de registro para Sustentabilidade Ambiental: **Resíduos Sólidos**, **Qualidade de Vida e Degradação Ambiental**, representadas no Gráfico 15. Destaca-se que a unidade de registro **Resíduos Sólidos** teve 105 alusões, com maior número e a unidade de registro **Degradação Ambiental** com 1 alusão.

**Gráfico 15: Alusões de Sustentabilidade Ambiental – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Resíduos Sólidos** teve 105 alusões das quais 25 alusões alinhadas com a proposta da pesquisa. Dessas, identificou-se que há ações nos municípios para tratamento de Resíduos Sólidos, havendo a contratação e a fiscalização dos serviços. A citação a seguir exemplifica a chamada de editais para a contratação de prestação de serviços na coleta dos resíduos:

[...] Pregão Presencial n. 006/2019, cujo objeto é a execução dos serviços de coleta dos **resíduos sólidos** do Município, abrangendo a coleta domiciliar convencional containerizada e resíduos de saúde, proceda, no prazo máximo de 90 (noventa) dias, a contar da publicação da presente decisão no Diário Eletrônico deste Tribunal – DET: b.1) à revisão dos custos unitários, adequando-os aos valores indicados no subitem 2.3.1 da Informação n. 04/2019. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2022, p. 6, 10/08/2020, grifo nosso).

A unidade de registro **Qualidade de Vida** teve 5 alusões, selecionando-se para análise 4. Identificou-se que há fiscalização e auditorias, o exemplo de Governança nos Tribunais de Contas considerando a Missão Institucional contribuindo para o aperfeiçoamento da administração pública, que contribua para a melhoria da **qualidade de vida** do cidadão:

[...] “Governança nos Tribunais de Contas”; considerando a Missão Institucional de “Exercer o controle externo sobre a gestão do Estado e dos Municípios do Rio Grande do Sul, contribuindo para o aperfeiçoamento da administração pública, em benefício da Sociedade”, e a Visão de futuro de “Ser uma instituição que contribua para a melhoria da **qualidade de vida** do cidadão”; considerando que, pela Proposta de Emenda Constitucional. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2020, p. 1, 07/12/2020, grifo nosso).

A unidade de registro **Degradação ambiental** teve 1 alusão evidenciada nos documentos do Regimento Interno do Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul. O exemplo descreve a estrutura administrativa para a execução do licenciamento ambiental e da fiscalização de empreendimentos considerando as causas de degradação ambiental.

[...] ausência, insuficiência ou inoperância de estrutura administrativa para a execução do licenciamento ambiental e da fiscalização de empreendimentos, obras e atividades utilizadoras de recursos ambientais ou consideradas efetivas ou potencialmente poluidoras, bem como capazes, sob qualquer forma, de causar **degradação ambiental**. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2021, p. 8, 15/09/2021, grifo nosso).

As unidades de Registro Resíduos Sólidos, Qualidade de Vida e Degradação Ambiental são identificadas nos documentos em forma de orientações e fiscalizações.

As unidades de registro que compõem a categoria de análise Sustentabilidade Ambiental identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, evidenciam apenas as 3 unidades de registro citadas, destacando-se a unidade de registro Resíduos Sólidos com 25 alusões, Qualidade de Vida com 4 e Degradação Ambiental com 1 Alusão. As categorias de análise de Sustentabilidade Ambiental identificadas na pesquisa documental estão representadas no Gráfico 16.

**Gráfico 16: Categoria de análise Sustentabilidade Ambiental do Estado do Rio Grande do Sul**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Na próxima Seção será descrita a Categoria de Análise Sustentabilidade Econômica e suas ações identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

### 6.2.1.3 Categoria de Análise Sustentabilidade Econômica – panorama geral e ações específicas

A Sustentabilidade Econômica refere-se à gestão eficiente dos recursos em geral, representando geração de riqueza das organizações para a sociedade, por meio de fornecimento de bens e serviços com capacidade de realizar suas atividades de maneira responsável; caracteriza-se, ainda, pela regularidade de fluxos do investimento público e privado” (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013; PIES; GRAF, 2015).

A categoria de análise Sustentabilidade Econômica identificada nos documentos dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul será descrita de forma separada para cada estado, como procedimento anterior, nas Subseções seguintes – 6.2.1.3.1 a 6.2.1.3.3 – conforme as unidades de registro levantadas, na pesquisa documental – Apêndice E.

Nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Paraná a Sustentabilidade Econômica registrou-se 2 alusões diretas, destas, identifica-se que o termo é evidenciado como nota técnica em processos relacionados a propostas legislativas de reforma previdenciária, e na preservação da Sustentabilidade Econômica da estrutura organizacional do estado:

[...] Assim, compreendidas as propostas legislativas no contexto de implementação da reforma previdenciária constitucional, cujo objetivo é precisamente o de preservar a **sustentabilidade econômica** e o equilíbrio financeiro e atuarial, no presente e no futuro, dos regimes previdenciários, é fácil perceber que a adoção do regime de previdência complementar se apresenta efetivamente menos onerosa ao Estado, pois promove uma redução na necessidade de aportes e garante o equilíbrio financeiro e atuarial do Regime Próprio de Previdência dos Servidores do Estado do Paraná ao longo do tempo. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 8, 16/12/2021, grifo nosso).

Nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas de Santa Catarina a Sustentabilidade Econômica identificou-se 3 alusões diretas; identificou-se que há notas de orientação administrativa aos municípios catarinenses, relacionados ao marco legal do saneamento básico Lei nº 11.445/2007), após as alterações introduzidas pela Lei nº 14.026/2020 relacionadas a sua universalização, como exemplifica-se:

[...] Assim, CONSIDERANDO:que no ano de 2020, o marco legal do saneamento básico (Lei nº 11.445/2007), após as alterações introduzidas pela Lei nº 14.026/2020, passou a dispor que os serviços públicos de saneamento serão prestados com base na universalização do acesso e efetiva prestação do serviço; na integralidade e maximização da eficácia das ações e resultados; na adequação à saúde pública, à conservação dos recursos naturais e à proteção do meio ambiente; na regionalização, com vistas à geração de ganhos de escala; na melhoria da qualidade de vida e combate à pobreza, proteção ambiental e promoção da saúde; na eficiência e **sustentabilidade econômica**, a fim de garantir a viabilidade técnica e econômico-financeira dos serviços; no estímulo à pesquisa, ao desenvolvimento e à utilização de tecnologias apropriadas, consideradas a capacidade de pagamento dos usuários, a adoção de soluções graduais e progressivas e a melhoria da qualidade com ganhos de eficiência e redução dos custos para os usuários; na transparência e no controle social; e na seleção competitiva do prestador dos serviços, dentre outras diretrizes (art. 2º da Lei nº 11.445/2007). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 26, 31/03/2022, grifo nosso).

Não há alusão direta nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Rio Grande do Sul à Sustentabilidade Econômica, no período de 2020, 2021 e 2022.

A unidade de registro, na categoria de análise Sustentabilidade Econômica, que se destaca por ser identificada nos estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, simultaneamente, é a Fiscalização Ambiental. A Aquisição de Equipamento não foi identificada no estado de Santa Catarina, mas aparece no Paraná e no Rio Grande do Sul.

**Quadro 38: Unidades de registro encontradas – Sustentabilidade Econômica.**

Unidade de Registro	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
Aquisição de Equipamentos	X	–	X
Fiscalização Ambiental	X	X	–

Fonte: Autoria própria (2022).

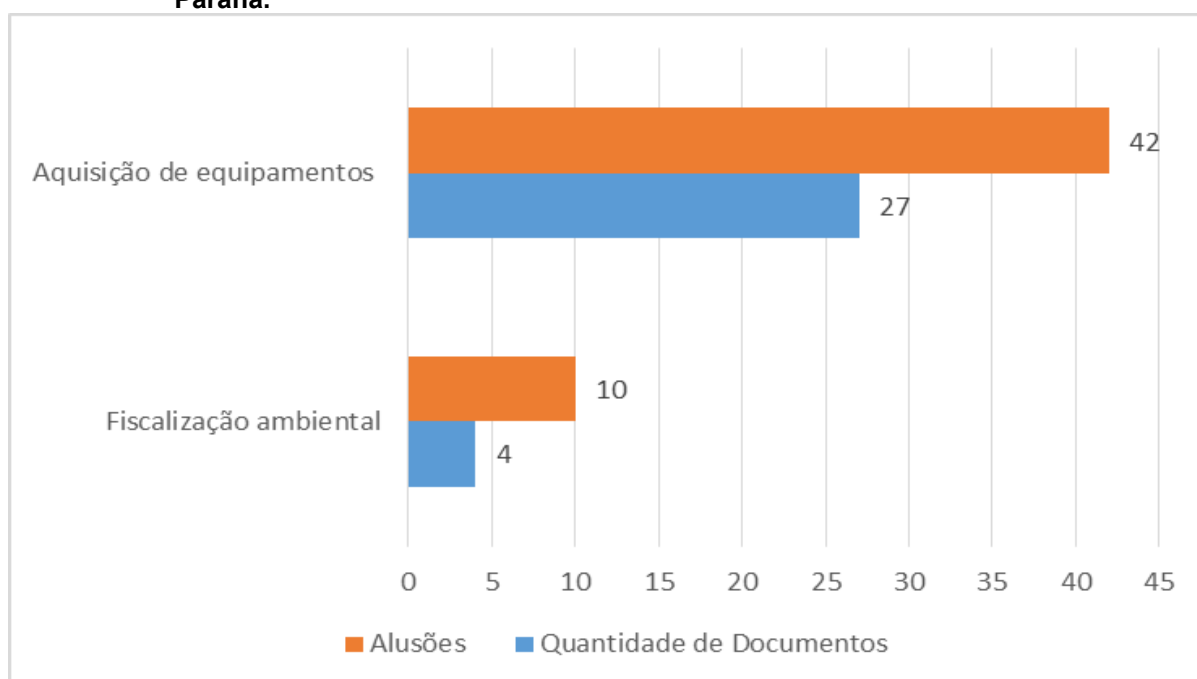
As unidades de registro Aquisição de Equipamentos e Fiscalização Ambiental foram identificadas nos documentos analisados, de acordo com Abreu e Borges (2013) que trazem que equipamentos mais modernos e o controle acompanhado de fiscalização, proporcionam otimização nos gastos realizados e possibilita uma melhor transparência nos processos desenvolvidos.

Nas próximas Subseções serão descritas e exemplificadas as unidades de registro, coletadas nos Diários Oficiais que compõem a categoria de análise Sustentabilidade Econômica, encontradas para cada estado da Região Sul.

### 6.2.1.3.1 Ações de Sustentabilidade Econômica do Estado do Paraná

No estado do Paraná foram identificadas 2 unidades de registro para Sustentabilidade Econômica, as unidades de registro **Fiscalização Ambiental** com 42 alusões e **Aquisição de Equipamentos** com 10 alusões. A quantidade de documentos e alusões identificadas pelo Software NVIVO12 foram representadas no Gráfico 17.

**Gráfico 17: Alusões de Sustentabilidade Econômica – Tribunal de Contas do Estado do Paraná.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Aquisição de Equipamentos** teve 42 alusões desconsiderando as repetições, as palavras soltas e as alusões fora de contexto e selecionou-se para análise 27 alusões por estarem alinhadas com a proposta da pesquisa. Dessas, identifica-se que há procedimentos de compra de equipamentos para Proteção Individual – EPI, tanto para servidores, quanto para funcionários de empresas que prestam serviços ao Estado e aos municípios: “... que tem como objeto a aquisição de Equipamentos de Proteção Individual – EPI para fornecimento aos trabalhadores dos diversos setores da APPA, durante o período de 12 (doze) meses.” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 8, 02/09/2021). Há alusão a processos de auditorias, prestação de contas,



atualização de tecnologia e ampliação dos diferentes serviços disponibilizados à população dos municípios. Como exemplo tem-se:

[...] a Fundação e a Itaipu Binacional, que tem o valor de referência de R\$ 5.697.000.00 e se destina 'ao desenvolvimento do projeto **Aquisição de equipamentos** para atualização tecnologia e Ampliação dos serviços médico-hospitalares do Hospital Municipal Pe. Germano Lauck – Foz do Iguaçu – PR'. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 29, 13/08/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Fiscalização Ambiental** teve 10 alusões. Selecionou-se para análise 3 alusões por estarem alinhadas com a proposta do estudo. Dessas, identifica-se que há processos administrativos de cobrança pela otimização dos processos organizacionais.

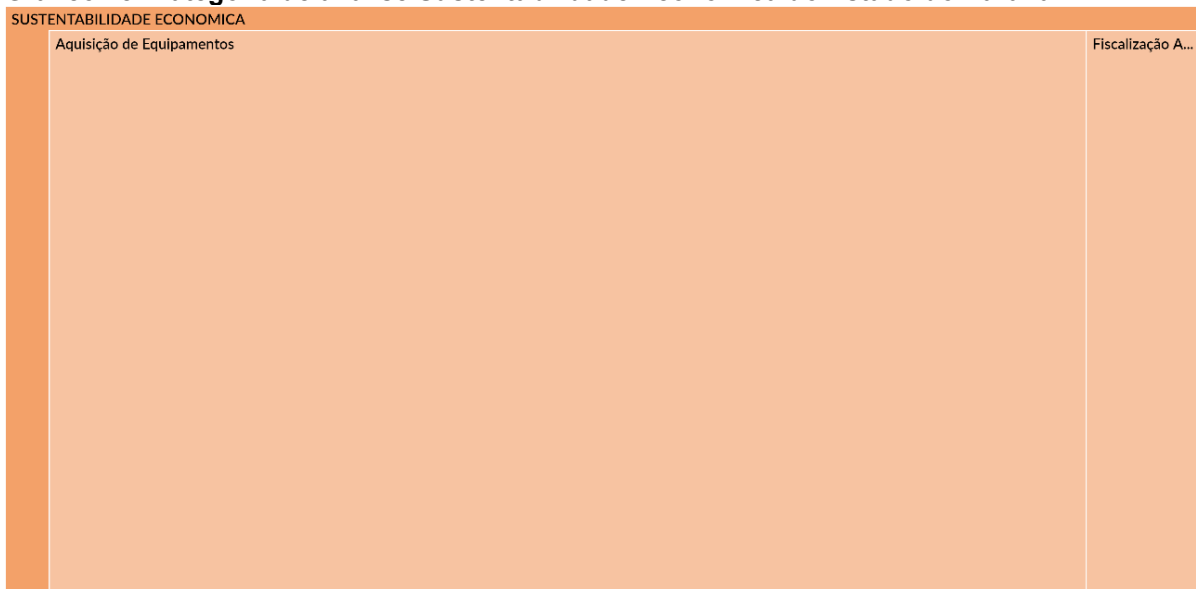
[...] a. realize estudo regionalizado, das opções de equipamentos e veículos necessários para a otimização dos trabalhos de **fiscalização ambiental** a serem desenvolvidos; b. estabeleça cronograma de implantação das opções levantadas no estudo, com previsão de recursos orçamentários e financeiros, de forma a atender cada regional às suas peculiaridades. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 18, 03/12/2020, grifo nosso).

As unidades de registro Aquisição de Equipamentos e Fiscalização Ambiental são representativas de ações que promovem a atualização, a manutenção, a estruturação e o controle para os ambientes organizacionais dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul o foco é nas escolas de educação infantil. Abreu e Borges (2013) enfatizam a necessidade de haver transparência no recebimento dos tributos acompanhado de fiscalização auditorias para um melhor desempenho organizacional, que organizações se enquadrem em processos licitatórios de forma eficiente e tragam resultados satisfatórios ao longo do tempo

As unidades de registro que compõem a categoria de análise Sustentabilidade Econômica identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Paraná, estão representadas no Gráfico 18, nota-se uma escassez de unidades de registro que compõem a Sustentabilidade Econômica, pois identificou-se apenas duas unidades de registro na pesquisa

documental, tendo mais ênfase a Aquisição de Equipamentos com 27 alusões que a Fiscalização Ambiental com 3 alusões.

**Gráfico 18: Categoria de análise Sustentabilidade Econômica do Estado do Paraná**



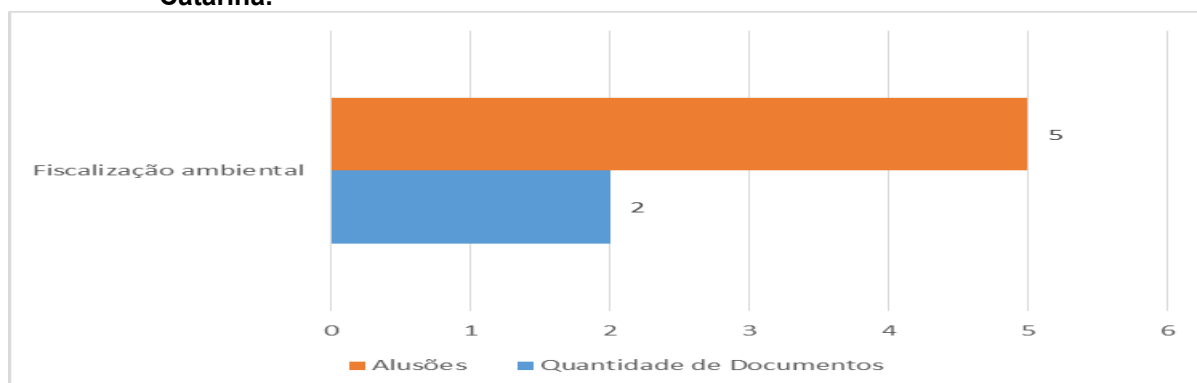
Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Na próxima Seção serão descritas as ações da Categoria de Análise Sustentabilidade Econômica dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado de Santa Catarina.

#### 6.2.1.3.2 Ações de Sustentabilidade Econômica do Estado de Santa Catarina

No estado de Santa Catarina foi identificada uma única unidade de registro para Sustentabilidade Econômica, a Unidade de registro **Fiscalização Ambiental** com 5 alusões – Gráfico 19.

**Gráfico 19: Alusões de Sustentabilidade Econômica – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Fiscalização Ambiental** teve 5 alusões, identificando-se como procedimentos para o acompanhamento de infrações ambientais e auditorias, o exemplo cita a o desenvolvimento e implementação de sistema de controle interno com a realização de auditorias internas periódicas, com foco no processo de fiscalização ambiental:

[...] Desenvolver e implantar sistema de controle interno com a realização de auditorias internas periódicas, com foco no processo de **fiscalização ambiental**, na gestão e no uso do sistema Gaia, priorizando os aspectos relativos ao cumprimento dos prazos processuais, mecanismos para evitar a prescrição dos processos e ações que visem a reparação dos danos ambientais, em cumprimento aos arts. 60, IV, e 61. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2020, p. 26, 18/03/2020, grifo nosso).

Na próxima Seção serão descritas as ações da Categoria de Análise Sustentabilidade Econômica dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.

#### 6.2.1.3.3 Ações de Sustentabilidade Econômica do Estado do Rio Grande do Sul

No estado do Rio Grande do Sul foi identificada 1 unidades de registro para Sustentabilidade Econômica a unidade de registro **Aquisição de Equipamentos** com 4 alusões, representada no Quadro 39.

**Quadro 39: Alusões de Sustentabilidade Econômica – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.**

	<b>Alusões</b>	<b>Quantidade de Documentos</b>
Aquisição de equipamentos	4	4

Fonte: Autoria própria (2022).

Identifica-se da leitura dos documentos completos a existência de processos administrativos para construção de escolas públicas e melhoria na estrutura da educação infantil:

[...] Construção de uma Creche Tipo B, destinada à educação infantil, no âmbito do Programa Nacional de Reestruturação e **Aquisição de Equipamentos** para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil (Proinfância), financiado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, conforme o Convênio n. 656877/2009. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2021, p. 29, 03/09/2021, grifo nosso).

Na próxima Seção será descrita a Categoria de Análise Inclusão Social e suas ações identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

#### 6.2.1.4 Categoria de Análise Inclusão Social – panorama geral e ações específicas.

A inclusão social refere-se à necessidade de adoção de políticas distributivas, em que o membro de uma sociedade consegue participar efetivamente na vida social, havendo universalização do atendimento à saúde, à educação, à habitação e à seguridade social (MILITÃO; PINTO, 2008; SACHS, 1993; SASSAKI, 2003).

A categoria de análise Inclusão Social identificada nos documentos dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, também será descrita de forma separada para cada estado, nas Subseções seguintes – 6.2.1.4.1 a 6.2.1.4.3. – As unidades de registro levantadas, na pesquisa documental – encontram-se no Apêndice E.

Nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Paraná a categoria de análise Inclusão Social teve 7 alusões, identifica-se nos documentos

alusões a programas sociais de municípios e do estado, tais programas são identificados com serviços de assistência social disponibilizados pela Administração Pública. Pode-se ser observado na citação a seguir, o termo inclusão social utilizado como qualificador de programas sociais:

[...] Trata-se de Requerimento Externo encaminhado pela Unidade Técnica do Programa Integrado de **Inclusão Social** e Requalificação Urbana – Família Paranaense, cofinanciado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, vinculada à Secretaria de Estado da Justiça, Família e Trabalho – SEJUF, em que se manifestou sobre a apresentação do Relatório referente às Demonstrações Financeiras do programa. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 44, 02/06/2021, grifo nosso).

E em relação aos municípios, cada um com sua particularidade social, há alusões de programas de Inclusão Social que aparecem com qualificadores:

[...] nota-se que o Município de Santo Inácio, ao mesmo tempo em que mantinha com o IGEAP a parceria que é objeto destes autos, para ‘a promoção de assistência social através do desenvolvimento do Programa de Desenvolvimento e **Inclusão Social** – PDIS’, sustentava outras parcerias com a mesma OSCIP, com vistas ao desenvolvimento do ‘Programa Integração – Educação, Cultura e Esportes – PIECE’,[11] do ‘Programa Saúde da família – PSF’,[12] do ‘Programa de Combate à Dengue e outras Endemias – PCD’ [13] e do ‘Programa de Especialidades Médicas – PEM’. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 6, 01/07/2019, grifo nosso).

Nos documentos dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas de Santa Catarina a categoria de análise Inclusão Social teve 6 alusões. Dessas, identifica-se que a Inclusão Social é considerada na prestação de serviços públicos.

[...] Pregão Eletrônico nº 179/2021 – PMBC, promovido pela Prefeitura Municipal de Balneário Camboriú, visando a contratação de empresa para licenciamento de uso de sistema integrado de gestão pública, na modalidade SaaS, para as áreas de saúde, educação e **inclusão social**. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 17, 21/01/2022, grifo nosso).

A unidade de registro vinculada à Inclusão Social que se destaca por ser identificada nos três estados simultaneamente foi Renda, seguida de Emprego, com aparição no Paraná e em Santa Catarina – Quadro 40.

Salienta-se que Pesquisa e Desenvolvimento, uma alusão particularmente importante na criação do conhecimento aparece apenas no estado de Santa Catarina na citação “Laboratório de Inovação que invistam em **pesquisa e desenvolvimento** tecnológico” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 20, 17/08/2020, grifo nosso). De acordo com Abreu e Borges (2013) o termo Pesquisa e Desenvolvimento, demonstraria o interesse em novas soluções para problemas comuns, sinalizando que deve haver gastos na realização de trabalhos com pesquisa e desenvolvimento, para um melhor desempenho e transparência, com o propósito de obter benefícios sociais futuros.

**Quadro 40: Unidades de registro encontradas – Inclusão Social.**

Unidade de Registro	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
Renda	X	X	X
Emprego	X	–	X
Pesquisa e Desenvolvimento	–	X	–

Fonte: Autoria própria (2022).

As alusões identificadas na unidade de registro Renda se referem:

- ao “[...] assegurar o acesso de pessoas de baixa **renda**” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 20, 28/08/2020, grifo nosso);
- a “[...] vocação para o turismo como fonte de **renda**” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2022, p. 20, 19/04/2022, grifo nosso), e
- o “[...] Gini, Tal indicador é utilizado para mediar a desigualdade de **renda**” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2022, p. 20, 19/04/2022, grifo nosso).

A unidade de registro Emprego, com ocorrências nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul, indicam processos licitatórios para contratação de funcionalismo tanto público quanto privado. Há alusões de “[...] Editais de licitação/termos que aloque profissionais habilitados de acordo com as áreas de conhecimento à cada cargo/**emprego** ofertado” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 20, 28/08/2020, grifo nosso).

De acordo com Silva, Amin e Nunes (2015) ter acesso a Emprego e a Renda fortalece a democracia e traz uma melhor condição de vida, proporcionando um efetivo desenvolvimento local.

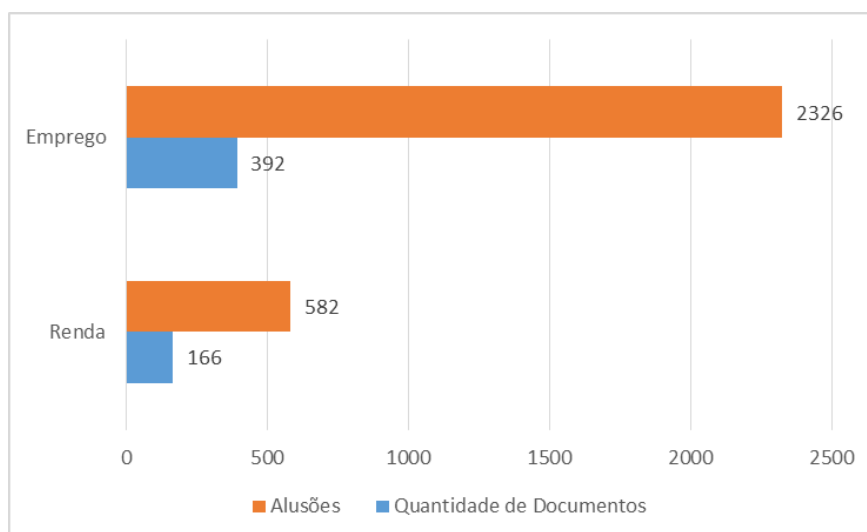
No estado de Santa Catarina uma das alusões associa duas unidades de registro – emprego e renda: “Programas de Tratamento Tributário Diferenciado da Secretaria de Estado da Fazenda, em termos de geração de **emprego e renda**, sobre os setores industriais mais relevantes, para subsidiar auditoria operacional (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 24, 12/07/2019, grifo nosso).

Na próxima Seção serão descritas e exemplificadas as unidades de registro que compõem a categoria de análise Inclusão Social.

#### 6.2.1.4.1 Ações de Inclusão Social do Estado do Paraná

No estado do Paraná foram identificadas 2 unidades de registro para Inclusão Social, as unidades de registro **Emprego** e **Renda** que estão representadas no Gráfico 20. Destaca-se que a unidade de registro **Emprego** teve 2326 alusões, com maior número e a unidade de registro **Renda** com 582 menor número.

**Gráfico 20: Alusões de Inclusão Social – Tribunal de Contas do Estado do Paraná.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Emprego** teve 2.326 alusões desconsiderando as repetições, palavras soltas e alusões fora de contexto, selecionando-se para análise 13 alusões por estarem alinhadas com a proposta da pesquisa. Dessas, identifica-se que há processos de editais voltados a contratações de servidores e funcionários terceirizados gerando empregos, a exigência de que a Instituição contratada aloque profissionais habilitados de acordo com as áreas de conhecimento atinentes a cada cargo/**emprego** ofertado em concurso:

[...] nos próximos Editais de licitação/termos de referência, preveja a exigência de que a Instituição contratada aloque profissionais habilitados de acordo com as áreas de conhecimento atinentes a cada cargo/**emprego** ofertado no concurso para compor a comissão examinadora. E) os casos de dispensa de licitação fundamentada em razão da instituição contratada (inc. XIII, art. 24 da Lei 8666). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 20, 28/08/2020, grifo nosso).

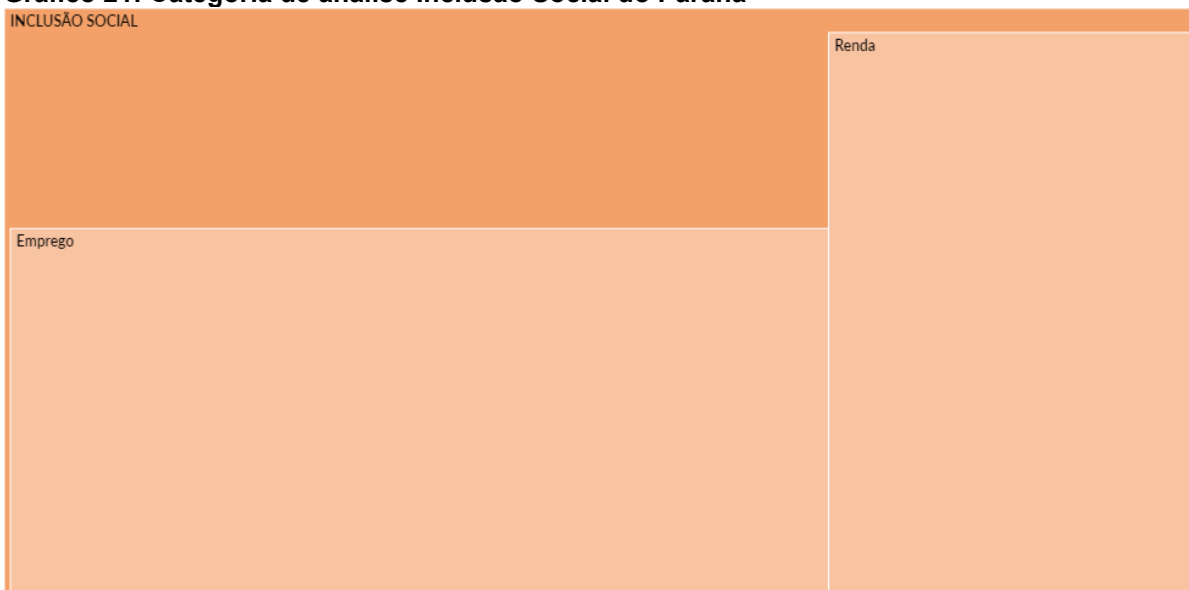
A unidade de registro **Renda** teve 582 alusões, selecionou-se para análise 9 alusões, identifica-se que a finalidade de captação de recursos junto ao Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos:

[...]Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos, para um projeto denominado 'Patrimônio cultural e geração de **renda**: ações de promoção da igualdade étnico raciais', promovido pela Universidade Estadual de Maringá – UEM. Com a finalidade de captação de recursos e e geração de **renda** junto ao Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 18, 30/10/2020, grifo nosso) .

A unidade de registro Emprego é identificada em contextos licitatórios para contratação de recursos humanos para todo o estado, reforçando Kuzma *et al.* (2015) em que a geração de renda torna viável as práticas sustentáveis e Silva, Amin e Nunes (2015) em que ter acesso a emprego e renda possibilita uma melhor condição de vida.

Resumindo-se, nota-se uma escassez de unidades de registro que compõem a Inclusão Social, há apenas duas unidades de registro identificadas na pesquisa documental, representadas no Gráfico 21, Emprego com 13 alusões e Renda com 9 alusões.



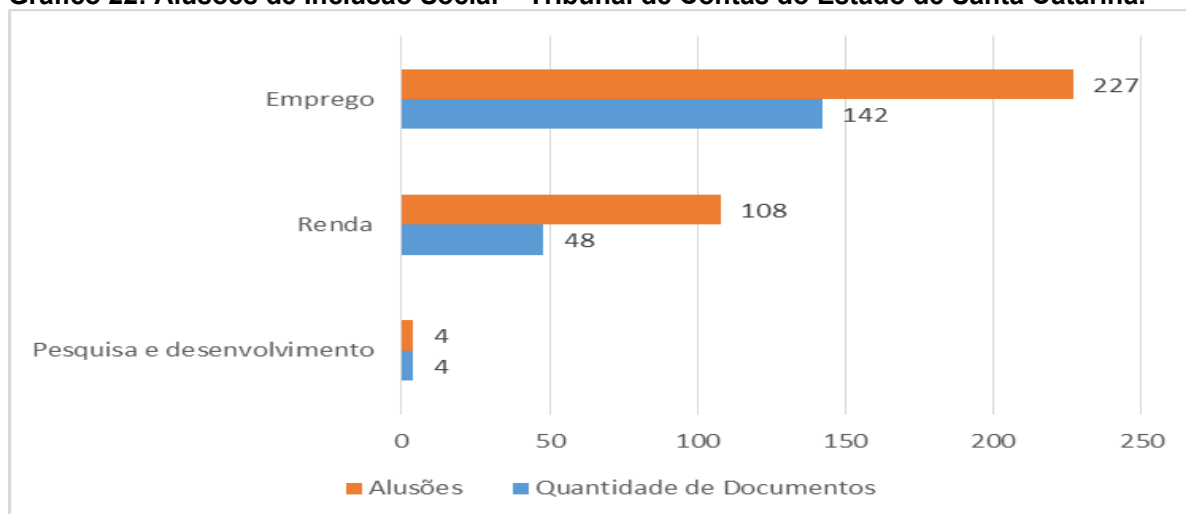
**Gráfico 21: Categoria de análise Inclusão Social do Paraná**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Na próxima Seção será descrita a Categoria de Análise Inclusão Social e suas Ações identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado de Santa Catarina.

#### 6.2.1.4.2 Ações de Inclusão Social do Estado de Santa Catarina

No estado de Santa Catarina foram identificadas 3 unidades de registro para Inclusão Social, **Emprego**, **Renda e Pesquisa e Desenvolvimento**, que estão representadas no Gráfico 22. Destaca-se que a unidade de registro **Emprego** teve 227 alusões, com maior número e a unidade de registro **Pesquisa e Desenvolvimento** com 4 – menor número.

**Gráfico 22: Alusões de Inclusão Social – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Emprego** teve 227 alusões, selecionou-se para análise 13 alusões por estarem alinhadas com a proposta da pesquisa. Dessas, identifica-se que há editais voltados a contratações de servidores e funcionários terceirizados, como é possível verificar na citação que faz alusão ao extrato de inexigibilidade de licitação e de contrato formalizados pelo Tribunal de Contas do Estado:

INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO Nº 35/2019 – O Tribunal de Contas do Estado torna pública a realização da Inexigibilidade de Licitação nº 35/2019, com fundamento no art. 25, II, c/c art. 13, III, da Lei Federal nº 8.666/93, cujo objeto é a contratação de consultoria em Econometria que tem como objetivo avaliar, por meio de métodos estatísticos avançados, o impacto do Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (PRODEC) e dos Programas de Tratamento Tributário Diferenciado da Secretaria de Estado da Fazenda, em termos de geração de **emprego e renda**, sobre os setores industriais mais relevantes, para subsidiar auditoria operacional. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 24, 12/07/2019, grifo nosso).

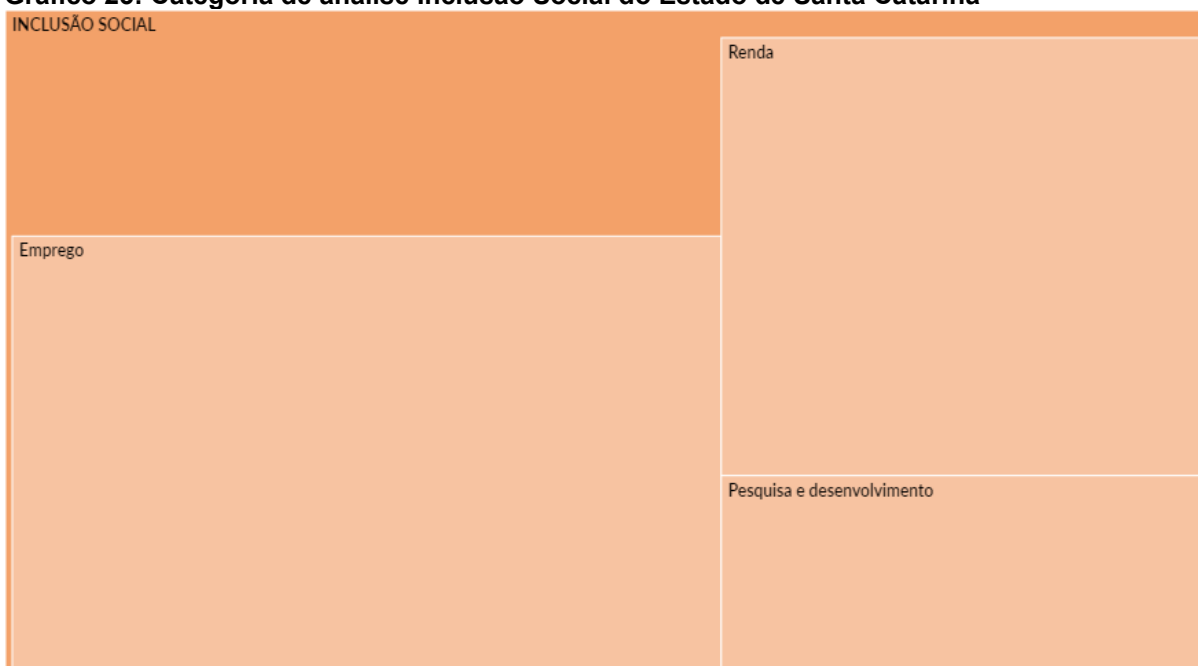
A unidade de registro **Renda** teve 108 alusões, selecionou-se para análise 9 alusões, o exemplo identificado descreve o cuidado com materiais de extrema necessidade, a urgência, destacando a exigência de fabricação nacional para geração de emprego, renda e maior arrecadação tributária:

[...]Destaca que os materiais são de extrema necessidade e urgência, porque visam ao atendimento das atividades do município, assim como salienta que o risco que a demora na entrega poderá causar se sobrepõe ao prazo requerido, cabendo à administração ser diligente e zelar pela proteção de tal interesse. Já em relação à exigência de que os pneus sejam de fabricação nacional, o responsável sustenta que se deve não apenas aos princípios da isonomia e da seleção da proposta mais vantajosa, mas também à promoção do desenvolvimento nacional, através da geração de emprego, **renda** e maior arrecadação tributária. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2019, p. 27, 05/06/2019, grifo nosso).

Da unidade de registro **Pesquisa Desenvolvimento** selecionou-se para análise 4 alusões; identificou regulamentos que tem como um dos principais objetivos, desenvolver processos para seleção de projetos inovadores, envolvendo instituições de pesquisas, *startups* e empresas que invistam em **pesquisa e desenvolvimento** tecnológico e soluções inovadoras.

[...] Art. 1º Fica regulamentado o Laboratório de Inovação do TCE/SC (Lince – Laboratório de Inovação do Controle Externo), com a finalidade de criar um espaço criativo e colaborativo que gere diferencial aos serviços prestados pelo TCE/SC à sociedade catarinense. Tendo como um dos principais objetivos IX – desenvolver processos para seleção de projetos inovadores, envolvendo instituições de pesquisas, startups e empresas que invistam em **pesquisa e desenvolvimento** tecnológico, na prospecção e especificação de soluções inovadoras. Art. 5º A coordenação do Laboratório é exercida por servidor designado com dedicação exclusiva, ao qual caberá: I – propor e organizar as atividades que serão desempenhadas pelo laboratório. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 20, 17/08/2020, grifo nosso).

A unidade de registro que compõem a categoria de análise Inclusão Social identificada nos documentos do Estado de Santa Catarina, evidencia uma escassez de unidades de registro, há uma maior proporção numérica de alusões codificadas pelo Software NVIVO12 para Emprego com 13 alusões, Renda com 9 alusões, Pesquisa e Desenvolvimento com 4 alusões. O Gráfico 23, representa a categoria de análise de Inclusão Social identificada na pesquisa documental.

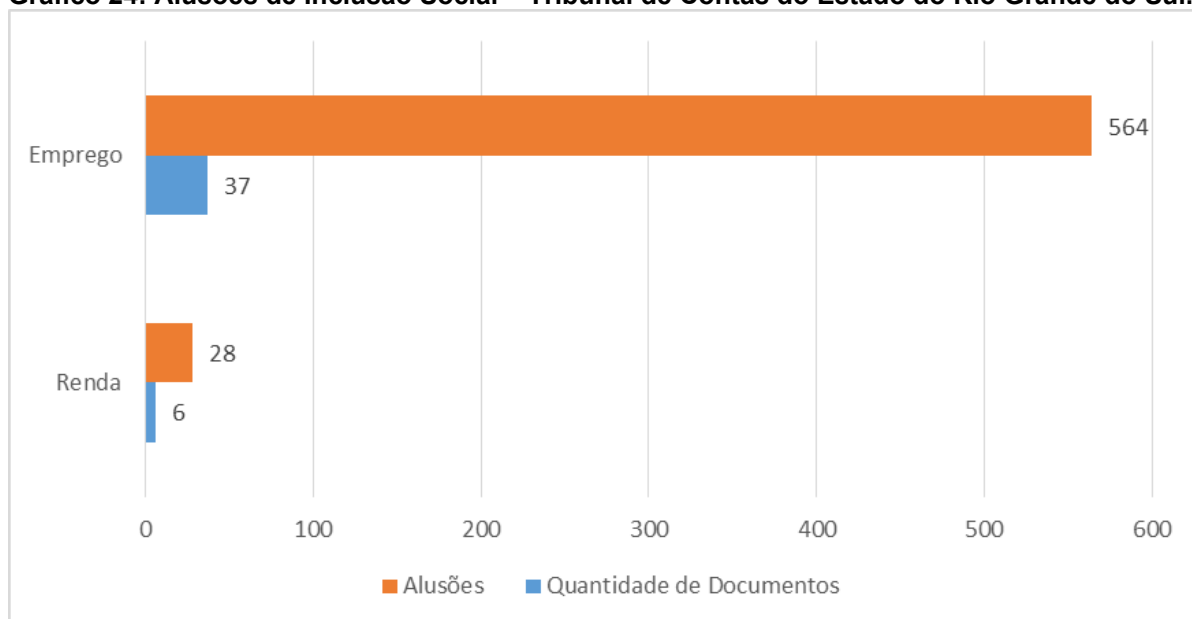
**Gráfico 23: Categoria de análise Inclusão Social do Estado de Santa Catarina**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Na próxima Seção será descrita a Categoria de Análise Inclusão Social e suas Ações identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.

#### 6.2.1.4.3 Ações de Inclusão Social do Estado do Rio Grande do Sul

No estado do Rio Grande do Sul foram identificadas 2 unidades de registro para Inclusão Social: **Emprego e Renda** – Gráfico 24. Destaca-se que a unidade de registro **Emprego** teve 564 alusões, com maior número e a unidade de registro **Renda** com 28 menor número.

**Gráfico 24: Alusões de Inclusão Social – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Emprego** teve 564 alusões e selecionou-se para análise 4 alusões, mas não estavam alinhadas com a proposta da pesquisa.

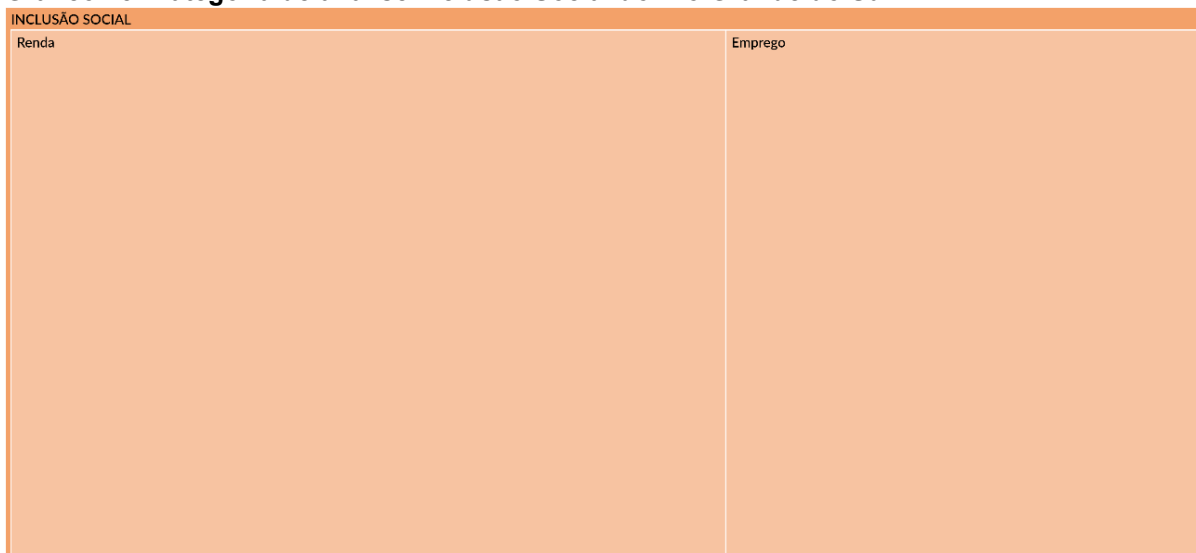
A unidade de registro **Renda** teve 28 alusões, selecionou-se para análise 6 alusões o Índice Gini é utilizado para determinar desigualdade de renda e a partir deste excerto verifica-se que o Rio Grande do Sul apresenta baixa desigualdade em relação ao país:

[...] Gini. Tal indicador é utilizado para mediar a desigualdade de **renda** de um determinado local, sendo que os valores são medidos entre 0 e 1, onde resultados mais próximos de zero representam locais menos desiguais e resultados mais próximos de 1 representam regiões com maior concentração de renda. O RS apresenta uma menor desigualdade de renda (Gini igual a 0,5472 em 2010) se comparado com o resto do Brasil (Gini igual a 0,6086 em 2010). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2022, p. 20, 19/04/2022, grifo nosso).

As unidades registro Emprego e Renda tiveram o maior número ocorrências de alusões codificadas e alinhadas com a proposta deste estudo. As unidades de registro que compõem a categoria de análise Inclusão Social identificadas nos documentos do Estado do Rio Grande do Sul, evidenciam uma escassez de unidades de registro, Renda com 6 alusões e Emprego com 4 alusões; não foram

encontradas outras unidades de registro. O Gráfico 25, representa a categoria de análise de Inclusão Social identificada na pesquisa documental.

**Gráfico 25: Categoria de análise Inclusão Social do Rio Grande do Sul**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Na próxima Seção será descrita a Categoria de Análise Justiça Socioambiental e suas ações identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

#### 6.2.1.5 Categoria de Análise Justiça Socioambiental – panorama geral e ações específicas.

Relembra-se que a Justiça Socioambiental refere-se ao conjunto de princípios e práticas que asseguram acesso justo e equitativo, aos recursos ambientais do país, ao amplo acesso às informações relevantes, ao acesso aos processos democráticos e participativos na definição de políticas, aos movimentos sociais e organizações populares e a equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional, para que grupos, mais vulneráveis, não sejam afetados desproporcionalmente (ACSELRAD; MELLO; BEZERRA, 2009; MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011)

A categoria de análise Justiça Socioambiental identificada nos documentos dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas do Paraná, Santa Catarina e Rio

Grande do Sul será descrita de forma separada para cada estado, nas Subseções seguintes – 6.2.1.5.1 a 6.2.1.5.3 – conforme as unidades de registro levantadas, na pesquisa documental – Apêndice E e conforme todas as demais categorias de análise desta Tese.

Identificou-se que não há alusão direta a Justiça Socioambiental nos documentos dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, no período de 2019, 2020, 2021 e 2022. No entanto, foram encontradas unidades de registro isoladas que compõem esta categoria de análise conforme descrito na Seção 5.4.1 e Apêndice E.

A categoria de análise Justiça Socioambiental, teve unidades de registro relacionadas aos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas, representadas no Quadro 41. As unidades de registro que se destacam por serem identificadas nos estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul simultaneamente são: Direitos Humanos, Moradia e Saneamento Básico.

**Quadro 41: Unidades de registro encontradas – Justiça Socioambiental.**

<b>Unidade de Registro</b>	<b>Paraná</b>	<b>Santa Catarina</b>	<b>Rio Grande do Sul</b>
Atenção Básica em Saúde	X	–	–
Conformidade Ambiental	–	X	–
<b>Direitos Humanos</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Exigências Ambientais	X	X	–
Liberdade de Expressão	X	–	–
<b>Moradia</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Normativa Ambientais	X	–	–
<b>Saneamento Básico</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Segurança no Trabalho	X	X	–

Fonte: Autoria própria (2022).

Antecipa-se que a unidade de registro Direitos Humanos é identificada nos três estados como tema norteador em projetos sociais e como fundamento jurídico em processos administrativos. Nos documentos há alusões para “[...] assegurar, promover e proteger o exercício pleno de todos os **direitos humanos**” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 46, 0305/2019, grifo nosso). Os Direitos humanos são normas que reconhecem e protegem a dignidade de todos os seres humanos, regem o modo como os seres humanos individualmente vivem em sociedade e entre si, bem como sua relação com o Estado e as obrigações que o Estado tem em relação a eles (FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA, 2022, *online*).

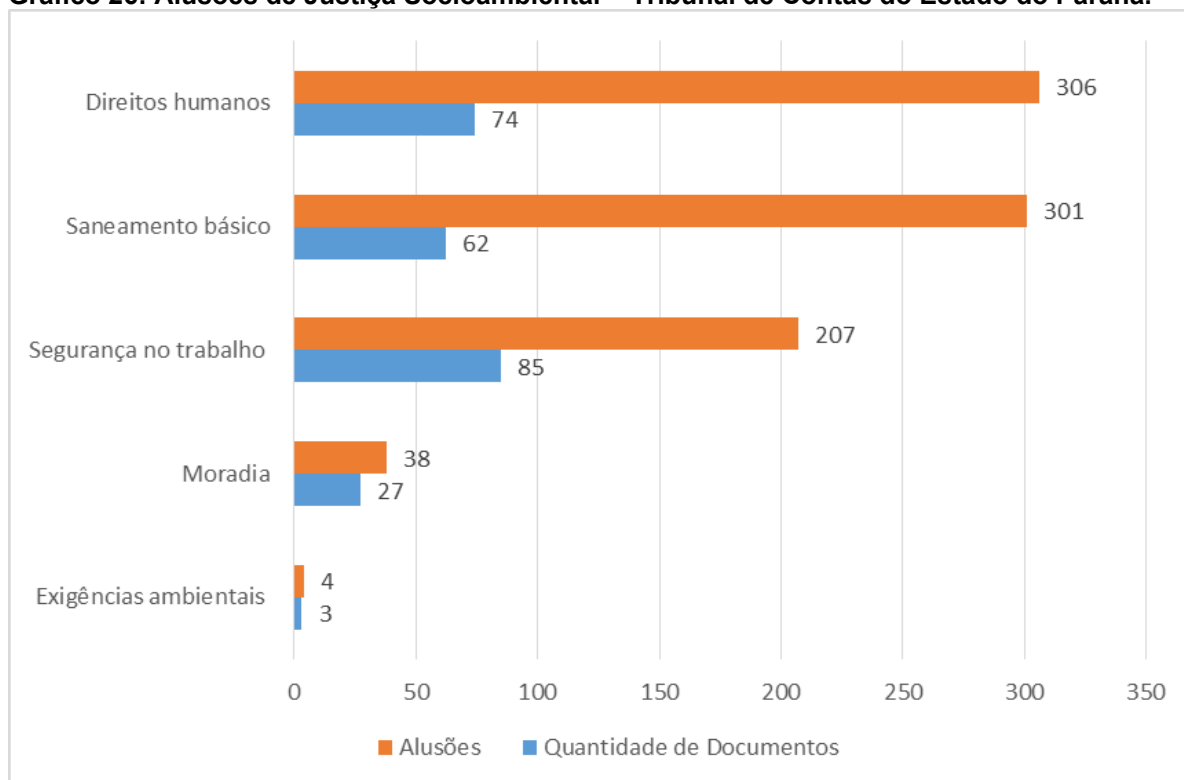
E a unidade de registro Moradia é citada nos três estados da mesma forma, “[...] proporcionando uma **moradia** digna a todos” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 25, 16/09/2019, grifo nosso). De acordo com Souza (2004) moradia têm enfoque subjetivo e Medeiros (2016) referente à necessidade de a pessoa proteger-se das intempéries e possuir um espaço que sirva como referencial para sua vida social.

Na próxima Seção serão descritas e exemplificadas as unidades de registro que compõem a categoria de análise Justiça Socioambiental.

#### 6.2.1.5.1 Ações de Justiça Socioambiental do Estado do Paraná

No estado do Paraná foram identificadas 8 unidades de registro para Justiça Socioambiental e foram selecionadas 5 unidades de registro para exemplificação: **Direitos Humanos, Saneamento Básico, Segurança no Trabalho, Moradia e Exigências Ambientais**, representadas no Gráfico 26. Destaca-se que a unidade de registro **Direitos Humanos** teve 306 alusões, com maior número e a unidade de registro **Exigências Ambientais** com 4, o menor número.



**Gráfico 26: Alusões de Justiça Socioambiental – Tribunal de Contas do Estado do Paraná.**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Direitos humanos** teve 306 alusões desconsiderando as repetições, palavras soltas e alusões fora de contexto e selecionou-se para análise 11 alusões por estarem alinhadas com a proposta da pesquisa, a exemplo do excerto:

[...] Também será concedido horário especial ao servidor portador de deficiência, quando comprovada a necessidade por junta médica oficial, independentemente de compensação de horário. Já no âmbito estadual, a norma destinada a estabelecer orientações normativas para assegurar, promover e proteger o exercício pleno de todos os **direitos humanos** e fundamentais das pessoas com deficiência (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 46, 0305/2019, grifo nosso).

A unidade de registro **Saneamento Básico** teve 301 alusões, selecionou-se para análise 23 alusões, identifica-se auditorias municipais, criação, adequação e atualização do Plano Municipal de Saneamento Básico, como exemplo a utilização de indicadores que permitam uma avaliação, simples e objetiva, do desempenho dos serviços de saneamento básico para Plano de Saneamento Básico nos municípios do estado.

[...] mediante a apresentação do Plano Municipal de Saneamento Básico atualizado ou do Plano Regional de Saneamento Básico, contendo um capítulo específico sobre a definição das metas de curto, médio e longo prazos, bem como um capítulo sobre os mecanismos e procedimentos para a avaliação sistemática das ações programadas, através da utilização de indicadores que permitam uma avaliação, simples e objetiva, do desempenho dos serviços de **saneamento básico** sob responsabilidade do ocupante do cargo de Prefeito(a), podendo este Tribunal requisitar o auxílio do Controlador Interno a fim de verificar a implementação da(s) medida(s) indicada(s). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 46, 05/11/2021, grifo nosso).

Infere-se que a ação Saneamento básico é estabelecida por leis municipais e federais, que são fiscalizadas com intuito de obter resultados positivos à sociedade. De acordo com Cardoso e Santos Junior (2019) em 2007, houve a sanção da Lei Federal nº 11.445, que estabeleceu as diretrizes para o saneamento básico e para a política nacional de saneamento básico. Nos documentos é possível verificar alusões que se referem a “[...] utilização de indicadores que permitam uma avaliação do desempenho dos serviços de **saneamento básico** se faz necessária” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 46, 05/11/2021, grifo nosso), dessa forma, entregando uma ação com mais eficiência para as pessoas.

A unidade de registro **Segurança no trabalho** teve 207 alusões, selecionou-se para análise 22 alusões, tendo como exemplo:

[...] Desta feita, entendo que a exigência realizada pelo MUNICÍPIO DE CASTRO no caso em tela, de exigir como requisito de qualificação técnica, encontra-se em perfeita consonância com a melhor doutrina, legislação e jurisprudência pátria, não havendo excesso quanto à previsão de cumprimento norma de **segurança do trabalho** pelo licitante na fase habilitatória. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 3, 04/17/2019, grifo nosso).

A unidade de registro **Moradia** teve 38 alusões, selecionou-se para análise 17 alusões, identifica-se auditorias municipais de habitação, atendendo a função social do Município, proporcionando uma moradia digna a todos.

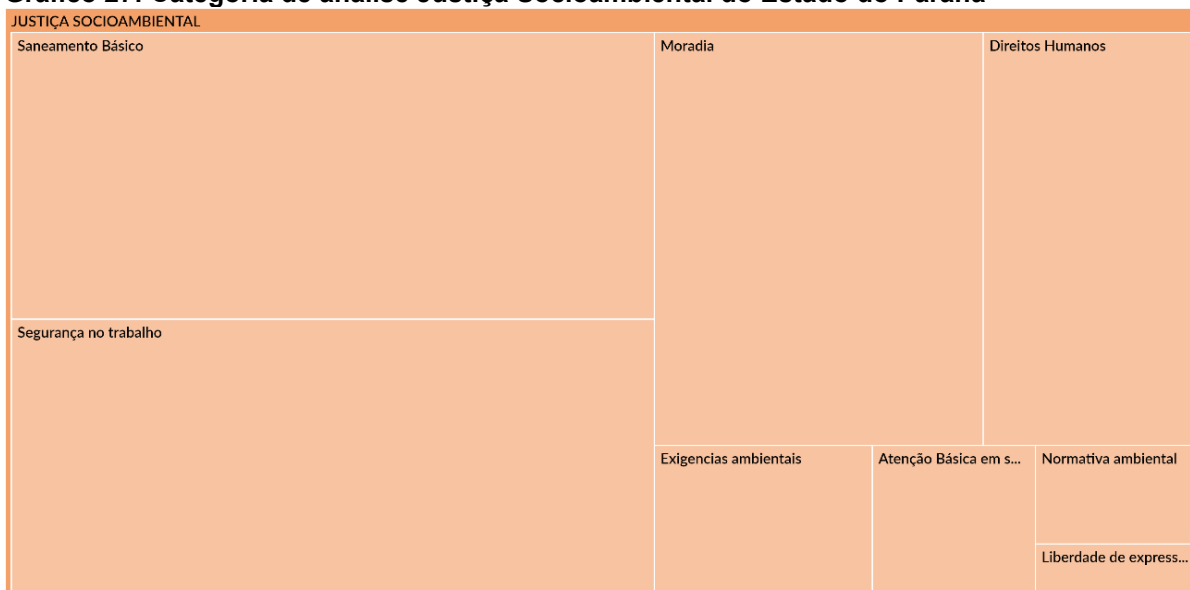
[...] Como já dito anteriormente, com a criação dos referidos conjuntos de desfavelamentos, foram retirados dos seus habitats (mananciais, fundo de vales, lonas, viadutos), realocando-os nos projetos mencionados, e agora,

por falta de pagamento, devolver os mesmos às suas condições anteriores, até porque, seria desumano. Assim, a COHAVEL, atende a função social do Município, com relação aos seus Municípios, proporcionando uma **moradia** digna a todos. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 25, 16/09/2019, grifo nosso).

A unidade de registro **Exigências Ambientais** teve 4 alusões sendo evidenciadas nos documentos como exigências legais que possibilita a elaboração dos projetos de Engenharia, e o detalhamento dos Programas Ambientais permitindo a licitação das obras em questão e as atuais exigências ambientais, necessárias para o andamento das obras.

[...] Sanepar cumpriu as exigências legais e emitiu a Licença Prévia (LP), que possibilitou a elaboração dos projetos de Engenharia e o detalhamento dos Programas Ambientais (PBA- Programa Básico Ambiental), sendo que na sequência aquele instituto emitiu a Licença de Instalação LI 18.493, permitindo a licitação das obras em questão; que as atuais **exigências ambientais**, necessárias para o andamento das obras, estão sendo cumpridas através do Contrato nº 1094835/2017. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 7, 25/08/2020, grifo nosso).

Nas unidades de registro que compõem a categoria de análise Justiça Socioambiental identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Paraná, nota-se uma proporção maior para Saneamento Básico com 23, Segurança no Trabalho com 22 e Moradia com 17 alusões e uma proporção menor para Normativas com 2 e Liberdade de Expressão com 1 alusão. Apresenta-se a hierarquização das categorias de análise de Justiça Socioambiental identificadas na pesquisa documental, via gráfico de árvores – Gráfico 27.

**Gráfico 27: Categoria de análise Justiça Socioambiental do Estado do Paraná**

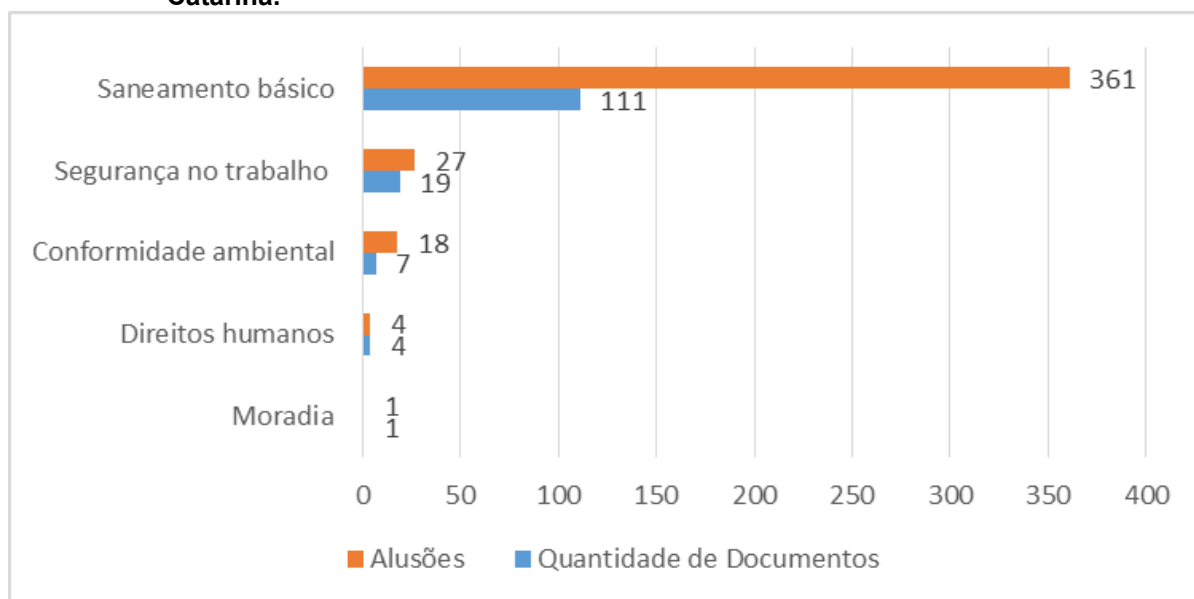
Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Na próxima Seção será descrita a Categoria de Análise Justiça Socioambiental suas Ações identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado de Santa Catarina.

#### 6.2.1.5.2 Ações de Justiça Socioambiental do Estado de Santa Catarina

No estado de Santa Catarina foram identificadas 6 unidades de registro para Justiça Socioambiental e foram selecionadas 5 unidades de registro para exemplificação: **Saneamento Básico**, **Segurança no Trabalho**, **Conformidade Ambiental**, **Direitos Humanos e Moradia**, representadas no Gráfico 28. Destaca-se que a unidade de registro **Saneamento Básico** teve 361 alusões, com maior número e a unidade de registro **Moradia** com 1 – menor número.

**Gráfico 28: Alusões de Justiça Socioambiental – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Saneamento Básico** teve 361 alusões, selecionou-se para análise 36 alusões por estarem alinhadas com a proposta do estudo. Dessas, o Plano Municipal de Saneamento Básico é citado, “[...] o Município, encaminhou o Plano Municipal de **Saneamento Básico**, como estudo de viabilidade econômico-financeira para concessão, documentos relativos à Audiência Pública realizada” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 46, 05/11/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Segurança no trabalho** teve 27 alusões, selecionou-se para análise 12 alusões, identifica-se que há capacitação técnica em processos administrativos, mantendo programas de capacitação de trabalhadores no que se refere a saúde e segurança do trabalho.

[...] As licitantes deverão apresentar declaração de que atendem as exigências da Lei Estadual nº 16.003, de 25 de abril de 2013, regulamentada pelo Decreto Estadual nº 1.694, de 23 de agosto de 2013, mantendo programas de capacitação de seus trabalhadores no que se refere a saúde e **segurança do trabalho**, conforme Anexo IX. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2019, p. 10, 19/12/2019, grifo nosso).

A unidade de registro **Conformidade Ambiental** teve 18 alusões, selecionou-se para análise 10 alusões, identifica-se que há “Exigência de Certidão

de **Conformidade Ambiental** (estadual e municipal) e Cadastro técnico federal junto ao IBAMA, em desacordo com o art. 30 da Lei nº 8.666/93.” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 22, 05/03/2020, grifo nosso).

A unidade de registro **Direitos Humanos** teve 4 alusões, selecionou-se para análise 3 alusões por estarem alinhadas com a proposta da pesquisa. O exemplo faz menção ao evento Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial da ONU, e define Discriminação Racial citando a preocupação com o elemento Direitos Humanos:

[...] Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial da ONU, ratificada pelo Brasil, em seu Artigo I define Discriminação Racial como sendo ‘qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada na raça, cor, ascendência, origem étnica ou nacional com a finalidade ou o efeito de impedir ou dificultar o reconhecimento e exercício, em bases de igualdade, aos **direitos humanos** e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural ou qualquer outra área da vida pública.’ Neste ano de 2022, o Secretário-Geral da ONU, Antônio Guterres, destacou que ‘O Dia Internacional para a Eliminação da Discriminação Racial’ é um dia de reconhecimento e um apelo urgente à ação. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2022, p. 32, 18/04/2022, grifo nosso).

A unidade de registro **Moradia** teve 1 alusão identificada nos documentos, mas não estava alinhada com a proposta da pesquisa.

As unidades de registro que compõem a categoria de análise Justiça Socioambiental identificadas nos documentos do Estado de Santa Catarina, codificadas no Software NVIVO12, evidenciam uma proporção maior de unidades de registro de Saneamento Básico com 36 alusões, e uma proporção menor para Moradia e Exigências Ambientais com 1 alusão por exemplo. O Gráfico 29, representa as categorias de análise de Justiça Socioambiental identificadas na pesquisa documental.

**Gráfico 29: Categoria de análise Justiça Socioambiental do Estado de Santa Catarina**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Cardoso e Santos Junior (2019) destacam o Plano Municipal de Saneamento Básico Lei Federal nº 11.445 de 2007 que deve ser proporcionado para todos os municípios. A Segurança no Trabalho é citada por Abreu e Borges (2013) que deve promover um ambiente de trabalho seguro, com saúde ocupacional.

A Conformidade Ambiental de acordo com Cardoso e Santos Junior (2019) é requisito legal e normativo para regularizações ambientais, que complementa o termo Direitos Humanos que orienta os seres humanos individualmente vivam em sociedade. Para Borges, Britto e Nunes (2018) a Moradia é um elemento de referências de orientações geográficas para políticas pública e ações instituições, as despesas com habitação, manutenção do lar, climatização, eletricidade e combustíveis para o lar devem alcançar o desenvolvimento sustentável.

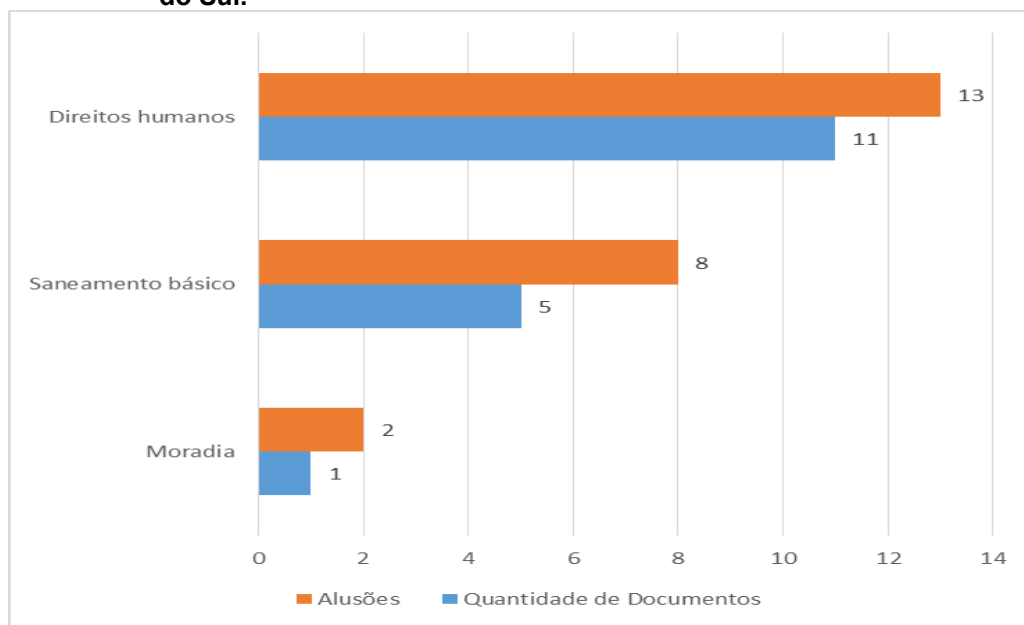
Na próxima Seção será descrita a Categoria de Análise Justiça Socioambiental suas Ações identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.

#### 6.2.1.5.3 Ações de Justiça Socioambiental do Estado do Rio Grande do Sul

No estado do Rio Grande do Sul foram identificadas 3 unidades de registro para Justiça Socioambiental, sendo elas: **Direitos Humanos, Saneamento Básico**

e **Moradia** – Gráfico 30. Destaca-se que a unidade de registro **Direitos Humanos** teve 13 alusões, com maior número e a unidade de registro **Moradia** com 2 menor número.

**Gráfico 30: Alusões de Justiça Socioambiental – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Direitos Humanos** teve 13 alusões, selecionou-se para análise 3 alusões por estarem alinhadas com a proposta do estudo, como exemplo a “[...] o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (PPDP), com o objetivo de proteger os **direitos humanos**, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2021, p. 40, 24/03/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Saneamento Básico** teve 8 alusões, selecionou-se para análise 4 alusões, identifica-se que há auditorias municipais, implementação e atualização do Plano Municipal de Saneamento Básico, a exemplo a recomendação e a determinação para implementação de Plano de Saneamento Básico nos municípios do estado, sem prejuízo ao prosseguimento da licitação.



[...] transcritas no relatório e voto do Conselheiro-Relator; b) recomendar ao atual Gestor que adote as providências cabíveis para implementar, com brevidade, a atualização do Plano Municipal de Gerenciamento Integrado de Resíduos Sólidos – PMGIRS e do Plano Municipal de **Saneamento Básico** – PMSB, sem prejuízo ao prosseguimento da licitação. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2021, p. 6, 22/09/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Moradia** teve 2 alusões e é evidenciada nos documentos em relatórios de Gestão de Contas do TCE como benefício a servidores.

[...] Relatório de Consolidação; c) em relação à Origem: c.1) determinar que proceda à regulamentação dos critérios a serem observados para fins de concessão de **moradia** a empregado(s) público(s), bem como, mediante análise e desde que adequando os casos concretos às hipóteses previstas, à justificativa expressa e formal pertinente à escolha do(s) empregado(s) beneficiários da concessão de moradia, a fim de que o benefício seja alcançado sob o abrigo da transparência e da impessoalidade (item 1.1.1 do Relatório de Auditoria) (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2020, p. 4, 27/07/2020, grifo nosso).

As unidades de registro que compõem a categoria de análise Justiça Socioambiental do Estado do Rio Grande do Sul, evidenciam uma menor proporção numérica de unidades de registro do que os estados do Paraná e Santa Catarina, Codificadas no Software NVIVO12 destacam-se as unidades de registro Saneamento Básico com 4 alusões, Direitos Humanos com 3 e Moradia com 1 alusão. O Gráfico 31, representa as categorias de análise de Justiça Socioambiental identificadas na pesquisa documental.

**Gráfico 31: Categoria de análise Justiça Socioambiental do Rio Grande do Sul**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Percebe-se poucas unidades de registro encontradas na composição da categoria de análise Justiça Socioambiental.

Na próxima Seção será descrita a Categoria de Análise Ecoeficiência e suas ações identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

#### 6.2.1.6 Categoria de Análise Ecoeficiência – panorama geral e ações específicas.

A Ecoeficiência refere-se a combinação entre os pilares da preservação e da conservação ambiental e o desenvolvimento econômico, promovendo redução de impactos ambientais e utilização racional dos recursos naturais, sendo exemplo de iniciativas a reciclagem e o uso eficiente de recursos energéticos, menos emissões nocivas para o ambiente, e a busca concomitando do aumento da prosperidade econômica (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013; MUNCK; OLIVEIRA; BANSI 2011; SACHS, 1993; SAVITZ; WEBER, 2007).

A categoria de análise Ecoeficiência, identificada nos documentos dos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas dos três estados analisados, será descrita de forma separada para cada estado, nas Subseções seguintes – 6.2.1.6.1 a 6.2.1.6.3 – conforme as unidades de registro levantadas, na pesquisa documental – Apêndice E e os procedimentos até aqui adotados.

As unidades de registro que se destacam por serem identificadas nos estados de Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul simultaneamente foram: Coleta Seletiva, Eficiência Energética e Reciclagem – Quadro 42.

**Quadro 42: Unidades de registro encontradas – Ecoeficiência**

Unidade de Registro	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
<b>Coleta Seletiva</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Eficiência Energética</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Energia Eólica	–	–	X
Energia Solar	–	X	X
Mobilidade	–	X	X
<b>Reciclagem</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Fonte: Autoria própria (2022).

A unidade de registro Coleta Seletiva teve alusões nos três estados. A Política Nacional de Resíduos Sólidos orienta que deve haver, coleta seletiva, sistemas de logística reversa e outras ferramentas relacionadas à implementação da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos (BRASIL, 2010, *online*).

A unidade de registro Eficiência Energética também teve alusões nos três estados analisados. De acordo com Grassiotto e Junker (2010) deve-se otimizar a redução de demanda, adotadas soluções com estratégias bioclimáticas, de maior eficiência energética, usando ainda fontes de energia alternativas limpas, de modo a tornar as edificações parcial ou totalmente sustentáveis.

O termo Reciclagem segue, igualmente, a lei de Política Nacional de Resíduos Sólidos, que orienta o processo de transformação dos resíduos sólidos que envolve a alteração de suas propriedades físicas, físico-químicas ou biológicas, com vistas à transformação em insumos ou novos produtos, observadas as condições e os padrões estabelecidos pelos órgãos competentes (BRASIL, 2010, *online*).

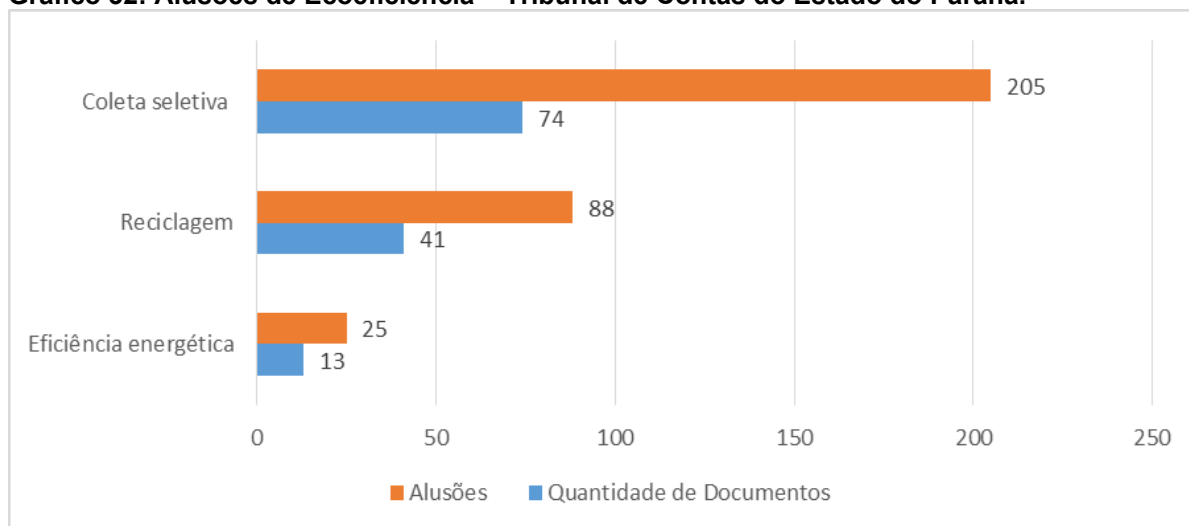
Na próxima Seção serão descritas e exemplificadas as unidades de registro que compõem a categoria de análise Ecoeficiência.

#### 6.2.1.6.1 Ações de Ecoeficiência do estado do Paraná.

No estado do Paraná foram identificadas 3 unidades de registro para Ecoeficiência: **Coleta Seletiva, Reciclagem e Eficiência Energética,**

representadas no Gráfico 32. Destaca-se que a unidade de registro **Coleta seletiva** teve 205 alusões, com maior número e a unidade de registro **Eficiência Energética** 25 – menor número

**Gráfico 32: Alusões de Ecoeficiência – Tribunal de Contas do Estado do Paraná.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Da unidade de registro **Coleta seletiva**, que teve 205 alusões, selecionou-se para análise 10 destas por estarem alinhadas com a proposta da pesquisa, a exemplo a obrigatoriedade de licença para operar junto aos órgãos institucionais:

[...] Qualificações Técnicas específicas: (...) I.1 – Para o Lote 1.1 – Coleta de Lixo e **Coleta Seletiva**: (...) a.5) Licença junto ao órgão ambiental estadual – da sede da empresa licitante, para recepção e destinação de resíduos perigosos. Não será aceito licença provisória, ou protocolo. Caso a licitante não possua licença, poderá anexar a licença de terceiros em vigência, junto com o respectivo termo de compromisso de recebimento dos resíduos firmado entre as partes. 10. ANEXO I OBJETO: COLETA DE RESÍDUOS SÓLIDOS DOMICILIARES ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA DOS SERVIÇOS. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 3, 03/04/2020, grifo nosso).

A unidade de registro **Reciclagem** teve 88 alusões e selecionou-se para análise 18 alusões, há ações de reciclagem realizada pelos municípios, manutenção de aterros, usinas e locais designados para processos vinculados às cooperativas:

[...] Estabelecer metas para o acompanhamento e melhoria da coleta seletiva de resíduos passíveis de **reciclagem** e reutilização, visando à cobertura total (100%) do território municipal, com sua inclusão no PMGIRS ou PMSB. O cumprimento da recomendação será monitorado nos termos do art. 175-L, XIV, do RI-TCEPR. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2022, p. 5, 20/01/2022, grifo nosso).

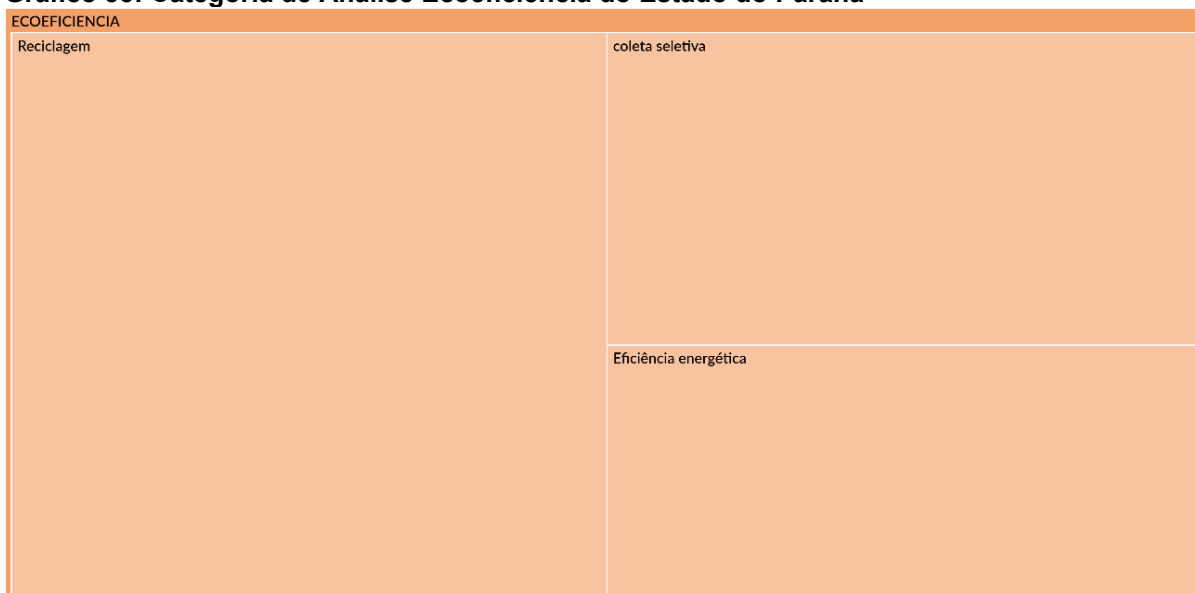
Destaca-se a na próxima citação o cuidado com a segurança dos profissionais de reciclagem, devido ao cenário da COVID-19:

[...]Nesse ponto, informa que o Governo Estadual enviou ofício aos municípios para que fossem tomadas medidas de prevenção junto às cooperativas de catadores e de **reciclagem**, a fim de evitar a contaminação. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 5, 16/04/2020, grifo nosso).

A unidade de registro **Eficiência energética** teve 25 alusões, selecionou-se para análise 8 alusões por estarem alinhadas com a proposta da pesquisa, há processos de atualização e reparação de sistema de iluminação e distribuição de energia pública nos municípios, como exemplo obrigações vinculadas à concessão e à permissão do serviço público de energia elétrica e a inclusão dos recursos de Pesquisa e Desenvolvimento e Pesquisa de Eficiência Energética.

[...] Obrigações vinculadas à concessão e permissão do serviço público de energia elétrica representa um passivo financeiro, constituído por valores e/ou bens recebidos de Municípios, de Estados, da União Federal e de consumidores em geral, relativos a doações e participação em investimentos realizados em parceria com a Outorgada, não sendo admitida nenhuma baixa, a qualquer título, neste Subgrupo, sem a prévia anuência do Órgão Regulador. Inclui também neste subgrupo os recursos de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D e Pesquisa de **Eficiência Energética** – PEE aplicados no Ativo Imobilizado. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 2, 28/08/2019, grifo nosso).

O Gráfico 33, representa as categorias de análise de Ecoeficiência identificadas na pesquisa documental.

**Gráfico 33: Categoria de Análise Ecoeficiência do Estado do Paraná**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Nota-se a falta de unidades de registro que compõem a categoria de análise Ecoeficiência, por exemplo, o Transporte alternativo, a Mobilidade e Novas Tecnologias ambientais. De acordo com Grassiotto e Junker (2010) devem ser adotadas soluções com maior eficiência energética, usando ainda fontes de energia alternativas limpas com novas tecnologias ambientais. Os temas Transporte alternativo e Mobilidade de acordo com Borges, Britto e Nunes (2018) referem-se às despesas com transporte da população, aquisição de veículos, gastos com transporte coletivo e combustíveis. Infere-se que explorar novas Tecnologias ambientais, Transportes alternativos e a Mobilidade podem trazer resultados positivos tratando-se de Ecoeficiência.

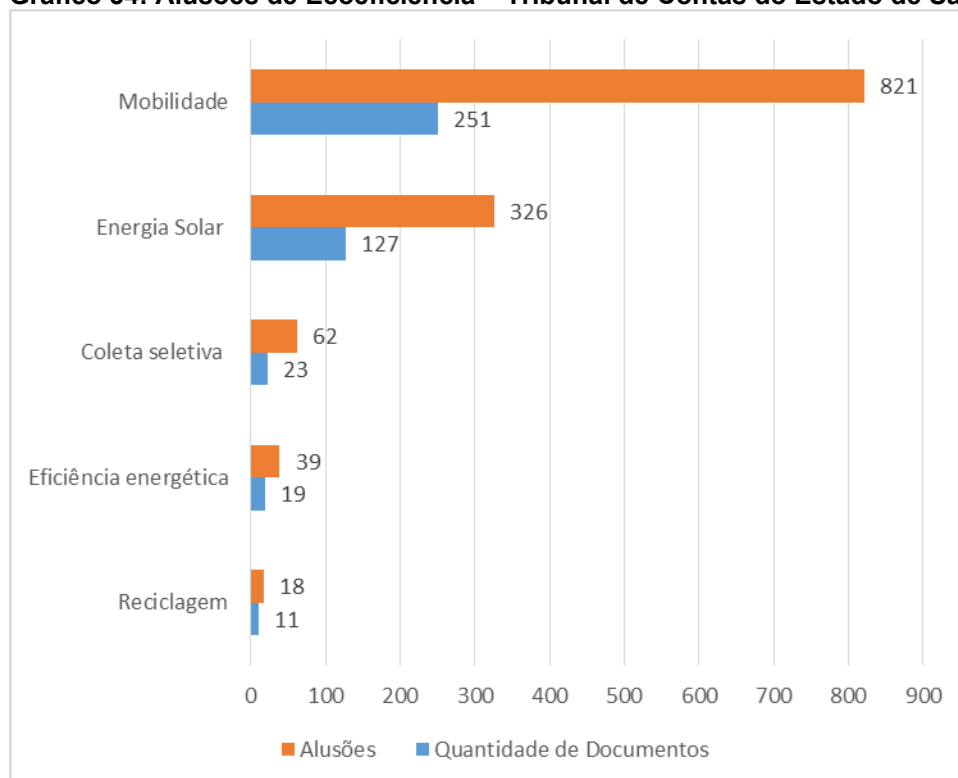
Na próxima Seção será descrita a Categoria de Análise Ecoeficiência e suas Ações identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Santa Catarina.

#### 6.2.1.6.2 Ações de Ecoeficiência do estado de Santa Catarina

No estado de Santa Catarina foram identificadas 5 unidades de registro para Ecoeficiência: **Mobilidade, Energia Solar, Coleta Seletiva, Eficiência Energética e Reciclagem** – Gráfico 34. Destaca-se que a unidade de registro **Mobilidade** teve

821 alusões, com maior número e a unidade de registro **Reciclagem** com 18 menor número

**Gráfico 34: Alusões de Ecoeficiência – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Mobilidade** teve 821 alusões, selecionou-se para análise 22 alusões por estarem alinhadas com a proposta da pesquisa. Dessas, exemplifica-se a fiscalização do serviço prestado que envolvem a mobilidade urbana, com a utilização de “parquímetros multivagas” no sistema de estacionamento rotativo de município do estado:

[...] e Avalie a utilização de ‘parquímetros multivagas’ no sistema de estacionamento rotativo de Joinville, pois se trata de equipamento de alto custo, com alto risco de vandalismo e sujeito a constante manutenção, além do local de sua instalação potencializar prejuízos à **mobilidade** das pessoas que utilizam a calçada, com deficiência ou não (item 2.2.2. Relatório DLC – 650/2018). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2019, p. 31, 29/07/2019, grifo nosso).

A unidade de registro **Energia Solar** teve 326 alusões, selecionou-se para análise 4 alusões evidenciando o planejamento e o estudo para o desenvolvimento

de modelos de negócios baseados em fontes alternativas de energia, como energia solar:

[...] planeje o estudo e o desenvolvimento de modelos de negócios baseados em fontes alternativas de energia, além de outras modalidades de negócios, como **energia solar**, eólica, biogás e resíduos sólidos, com o fito de acompanhar as novas tendências do mercado de energia (itens 2.4 dos Relatórios DCE e DEC). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS D E SANTA CATARINA, 2020, p. 21, 09/06/2020, grifo nosso).

A unidade de registro **Coleta seletiva** teve 62 alusões, selecionou-se para análise 8 alusões. Identifica-se da leitura que há prestação dos serviços mediante licitações, e que editais indicam planilhas orçamentárias disponibilizadas aos licitantes e procedimentos propostos como a coleta seletiva de resíduos recicláveis.

[...] Edital de Concorrência Pública 04/2021, a DLC identificou que a única planilha orçamentária disponibilizada aos licitantes se encontra no Anexo IV do documento, com apenas quatro itens e, ainda, descrito de modo bastante amplo: - coleta de resíduos sólidos urbanos e transporte ao aterro sanitário (preço por tonelada); - coleta e destinação final de resíduos dos serviços de saúde (preço por quilo); – disponibilização de contentores de 1.000 litros (preço por unidade); e – **coleta seletiva** de resíduos recicláveis (verba mensal). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 25, 21/10/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Eficiência Energética** teve 39 alusões, selecionou-se para análise 6 alusões. O exemplo trata de questões de capacitação técnica para elaboração de projeto de iluminação pública, execução de medição e verificação de resultados para eficiência energética:

[...] No que tange à capacitação técnica, o representante aduz que a exigência de comprovação de expertise da empresa (pessoa jurídica) para elaboração de projeto de iluminação pública e execução de medição e verificação de resultados para **eficiência energética** é impertinente pois se trata de uma atividade intelectual que deveria ser feita somente a título de qualificação técnica profissional. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS D E SANTA CATARINA, 2019, p. 22, 02/08/2019, grifo nosso).

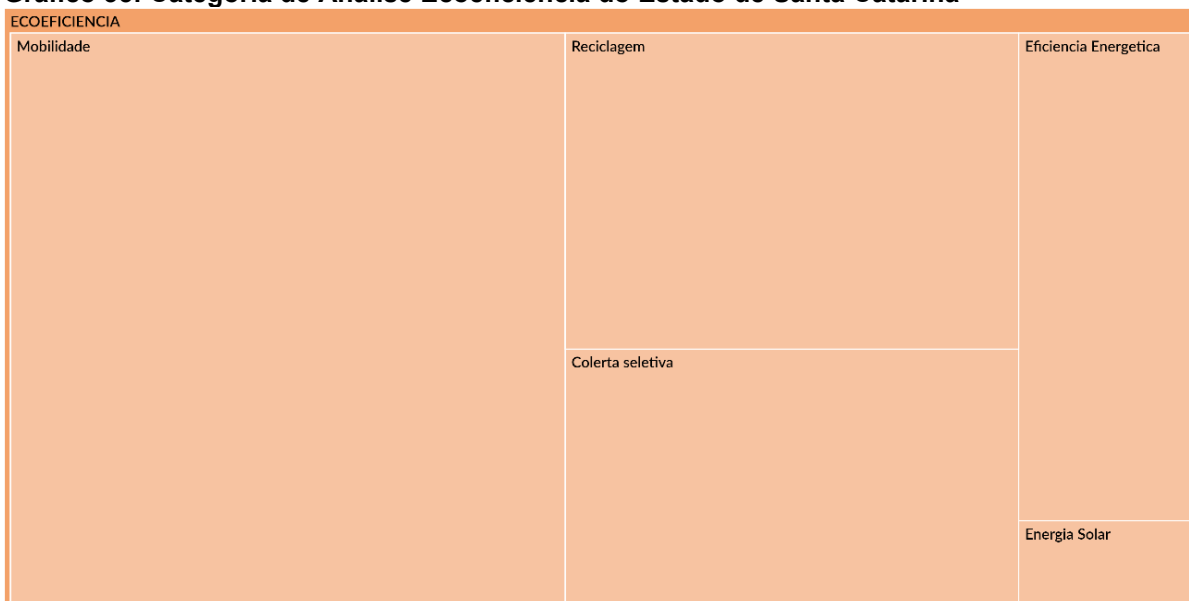
A unidade de registro **Reciclagem** teve 18 alusões, selecionou-se para análise 10 alusões:



[...] Os empreendedores interessados na implantação de Áreas de Transbordo e Triagem, **Reciclagem** e Aterros de Resíduos da Construção Civil devem apresentar seu projeto de empreendimento ao Órgão Ambiental competente. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2020, p. 20, 19/06/2020, grifo nosso).

As unidades de registro que compõem a categoria de análise Ecoeficiência identificadas nos documentos do Estado de Santa Catarina, apresentam uma proporção maior de unidade de registro Mobilidade com 22 alusões e uma proporção menor para Eficiência Energética com 6 alusões e Energia Solar 1 alusão por exemplo. O Gráfico 35, representa as categorias de análise de Ecoeficiência identificadas na pesquisa documental.

**Gráfico 35: Categoria de Análise Ecoeficiência do Estado de Santa Catarina**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

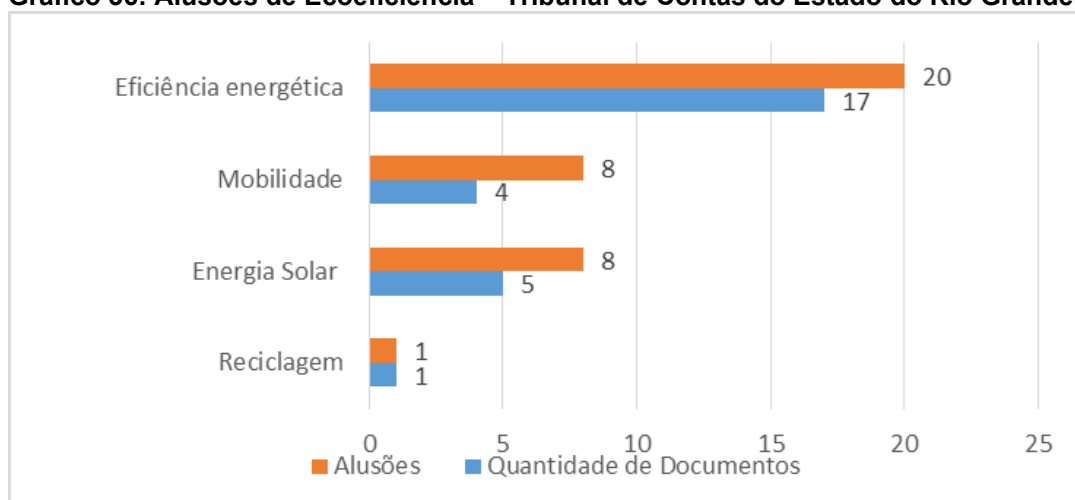
Tratando-se dos temas Eficiência Energética e Energia solar, de acordo com Figueiredo *et al.* (2015) se faz necessário o desenvolvimento de um plano para o controle de consumo de energia, instalação de equipamentos de energia renováveis e Grassiotto e Junker (2010) complementam que se deve adotar soluções com maior eficiência energética, usando fontes de energia alternativas limpas.

Na próxima Seção será descrita a categoria de análise Ecoeficiência e suas Ações identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.

### 6.2.1.6.3 Ações de Ecoeficiência do estado do Rio Grande do Sul

No estado do Rio Grande do Sul foram identificadas 6 unidades de registro para Ecoeficiência, foram selecionadas 5 unidades de registro: **Eficiência energética, Mobilidade, Energia Solar e Reciclagem** – Gráfico 36. Destaca-se que a unidade de registro **Eficiência Energética** teve 20 alusões, com maior número e a unidade de registro **Reciclagem** com 1 alusão.

**Gráfico 36: Alusões de Ecoeficiência – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Eficiência energética** teve 20 alusões, selecionou-se para análise 5 destas alusões. Identificou-se recomendações para promover a sustentabilidade das aquisições públicas incluindo em futuros editais à compra de produtos de consumo que apresentem selo de eficiência energética:

[...] A Segunda Câmara, por unanimidade, acolhendo o voto do Conselheiro-Relator, por seus jurídicos fundamentos, decide: a) recomendar ao Executivo Municipal de Júlio de Castilhos que, como forma de promover a sustentabilidade das aquisições públicas (artigo 3º da Lei Federal n. 8.666/1993), inclua, em futuros editais visando à compra de pneus, dentre as exigências para habilitação, o dever de apresentar selo **de eficiência energética**, segurança e ruído do Programa Brasileiro de Etiquetagem do INMETRO (Portaria INMETRO n. 544/2012). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2020, p. 25, 08/10/2020, grifo nosso).

A unidade de registro **Mobilidade** teve 8 alusões, selecionou-se para análise 3 alusões, identifica-se que há fiscalização do serviço prestado no transporte

público. A citação demonstra o descumprimento das diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana:

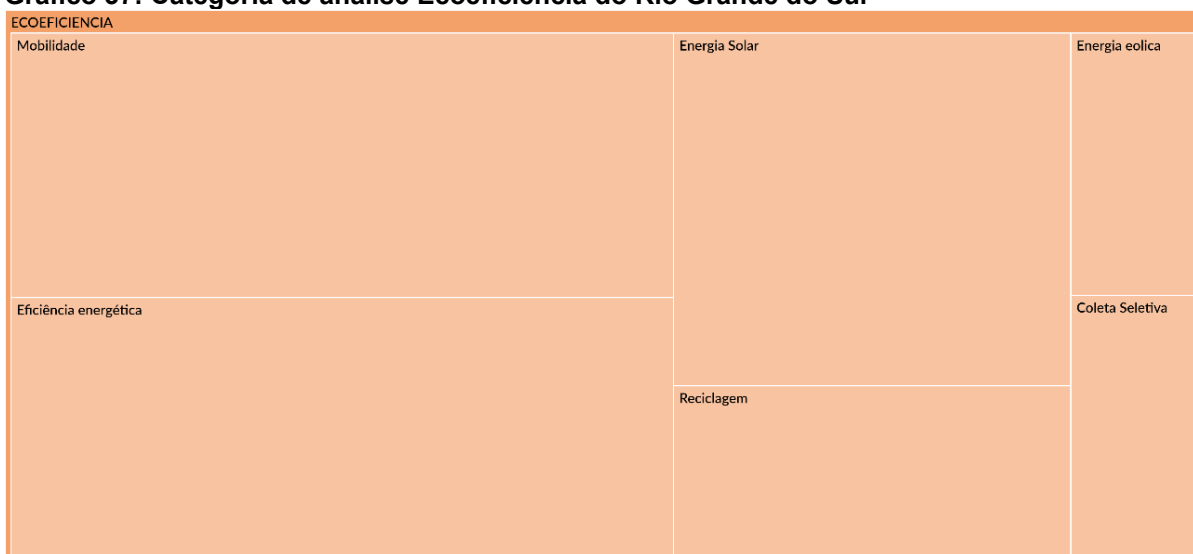
[...] descumprimento das diretrizes da Política Nacional de **Mobilidade Urbana**, em especial quanto à elaboração, revisão periódica e/ou fiscalização da implementação do Plano de Mobilidade Urbana pelos municípios a que estas exigências forem aplicáveis. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2021, p. 8, 15/09/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Energia Solar** teve 8 alusões, selecionou-se para análise 1 alusão evidenciada nos documentos em forma de editais, com chamada para empresas prestarem serviços aos municípios e ao Estado:

[...] Objeto: fornecimento de sistema de microgeração de **energia solar** fotovoltaica ON-GRIDE, compreendendo a elaboração do projeto executivo, a aprovação deste junto à concessionária de energia, o fornecimento de todos os equipamentos e materiais, a instalação, a efetivação do acesso junto à concessionária de energia, o treinamento, manutenção e suporte técnico. Data e horário limites para recebimento de propostas: 22/10/2020, às 10h. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2020, p. 37, 07/10/2020, grifo nosso).

As unidades de registro Eficiência Energética e Energia Solar são identificadas nos documentos analisados para promover a sustentabilidade nas aquisições públicas. Figueiredo *et al.* (2015) destacam que deve haver desenvolvimento de plano para o controle de consumo de energia e projetos de instalação de equipamentos de energia renováveis.

A unidade de registro **Reciclagem** teve 1 alusão, mas não estava alinhada com a proposta da pesquisa. O Gráfico 37, representa as categorias de análise de Ecoeficiência identificadas na pesquisa documental.

**Gráfico 37: Categoria de análise Ecoeficiência do Rio Grande do Sul**

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

De modo geral a Sustentabilidade Social foi a categoria de análise com maior número de unidades de registro comum identificadas, sendo elas: Cultura, Cursos, Desenvolvimento Humano e Social, Equidade, Ética, Palestras e Treinamentos.

Infere-se que nos três estados as preocupações com Sustentabilidade Social estão focadas em ações internas de capacitação das pessoas, procurando proporcionar condições de equidade, comprometidas com os direitos humanos e que se mantenha a cultura e a ética organizacional.

Considerando-se a categoria de análise Sustentabilidade Ambiental os destaques foram as unidades de registro: Degradação Ambiental e os Resíduos Sólidos. Percebe-se que essas unidades de registro que compõem a Sustentabilidade Ambiental são estabelecidas pela Lei nº 12.305/2010 da Política Nacional de Resíduos Sólidos, portanto é de obrigatoriedade dos estados segui-las.

A categoria de análise Justiça Socioambiental teve destaque para as unidades de registro: Direitos Humanos, Moradia e Saneamento Básico. O elemento Saneamento Básico é estabelecido pelo Plano Municipal de Saneamento Básico Lei Federal nº 11.445 de 2007 e o elemento Moradia é um direito constitucional, sendo condição mínima para a pessoa, conforme orientação dos Direitos Humanos (MEDEIROS, 2016; SANTOS JUNIOR, 2019).

Na categoria de análise Ecoeficiência destacaram-se as unidades de registro Coleta Seletiva e Eficiência Energética. A Coleta Seletiva é estabelecida pela Lei nº

12.305/2010 da Política Nacional de Resíduos Sólidos e a Eficiência Energética busca promover a sustentabilidade das aquisições públicas nas atualizações de equipamentos, como exemplo a otimização dos equipamentos da iluminação pública.

A categoria de análise Sustentabilidade Econômica, com a unidade de registro Fiscalização Ambiental, salienta a aplicação de multas ambientais, sendo uma forma de arrecadação. A categoria de análise Inclusão Social, com a unidade de registro Renda, ressalta os registros de que todos os estados buscam formas de melhorar a renda da população, as ações, no entanto, não apresentam um padrão que possa ser analisado entre os municípios dos estados.

Na próxima Seção serão levantadas e categorizadas as Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

### 6.3 LEVANTAMENTO E CATEGORIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – PESQUISA DOCUMENTAL.

As práticas gerenciais facilitam a criação e o compartilhamento de conhecimento e, conseqüentemente, as Práticas de Gestão do Conhecimento e suas ações. Essas práticas são determinantes para a fluidez dos processos organizacionais de forma estratégica e inteligente na visão de Loon (2019).

Nesta Seção serão apresentados os dados levantados nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul relacionados às Práticas de Gestão do Conhecimento que colaboram com a Administração Pública, elencadas na Revisão de Literatura e na Análise de Conteúdo – Seção 5.4.1, Apêndice D; semelhantemente à Seção 6.2 seguiu-se a categoria de contexto Práticas de Gestão do Conhecimento e suas 17 categorias de análise, dando relevo à Memória Organizacional.

Os dados identificados de Práticas de Gestão do Conhecimento nos três estados serão apresentados de forma separada, com apresentação de exemplos de alusões encontradas na pesquisa documental, conforme a Delimitação da Pesquisa Seção 1.2 e Seção 6.2 – Tabela 5 – que determinou a verificação de documentos

selecionados para análise no período de 2019, 2020, 2021 e 2022, conforme já citado, bem como seguindo à prática de uso desta Tese.

A apresentação da síntese dos achados, e a demonstração gráfica dos resultados de cada estado, com suas respectivas categorias de contexto e análise, são abordadas na Seção seguinte.

### 6.3.1 Categoria de Contexto Práticas de Gestão do Conhecimento

As Práticas de Gestão do Conhecimento são funções organizacionais que, quando interligadas, geram resultados para o alcance dos objetivos organizacionais e neste contexto podem ser vistas também como a aplicação de boas práticas – ou melhores práticas – na Administração Pública, tornando a gestão eficiente e com sustentabilidade organizacional (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013; PIES; GRAF, 2015). As Práticas de Gestão do Conhecimento têm contribuído no sentido de capacitar as organizações a atingir resultados por meio de ações inteligentes que utilizam o conhecimento organizacional (BANDEIRA; SARTORI; MENEGASS, 2021; POLLIT, 2000; SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Destaca-se que as práticas de Gestão do Conhecimento, compreendem tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados definidos, e que buscam melhores resultados organizacionais (SCHLESINGER *et al.*, 2008; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021).

Indo para a questão analítica destaca-se, novamente, que o critério de seleção das unidades de registro foi determinado da seguinte forma:

- **Quantidade de alusões encontradas – (repetições + palavras soltas + alusões fora do contexto analisado) = (Total de alusões selecionadas para análise).**

O Software NVIVO12 foi mantido como ferramenta utilizada para identificar a quantidade de alusões encontradas em um primeiro momento, e a seleção pelo pesquisador em um segundo momento.

As unidades de registro encontradas conforme a Seção 5.4.1 e Apêndice D, representativas das Práticas de Gestão do Conhecimento nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul estão representadas no Quadro 43. As

unidades de registro que se destacaram por serem identificadas nos três estados sulinos simultaneamente foram: Memória Organizacional, Portal e *Website*.

**Quadro 43: Unidades de registro encontradas – Práticas de Gestão do Conhecimento.**

Unidade de Registro	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
<i>Benchmarking</i>	X	X	–
Blog	X	–	–
<i>Business Intelligence</i>	X	X	–
Capital Intelectual	X	X	–
Centro de Inovação	–	X	–
Encontros para discussões	X	X	–
Fóruns	X	X	–
Gestão de conteúdo	–	X	–
Gestão de Documentos	X	–	–
Gestão Eletrônica de Documentos	X	X	–
Gestão Propriedade Intelectual	–	X	–
Intranet	X	X	–
Lições Apreendidas	X	–	–
Mapeamento de processos	–	X	–
Melhores Práticas	X	X	–
<b>Memória Organizacional</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Mídias Sociais	X	X	–
<b>Portal</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Propriedade Intelectual	X	X	–
Rede Social	X	X	–
<b>Website</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Workshop	X	–	–

Fonte: Autoria própria (2022).

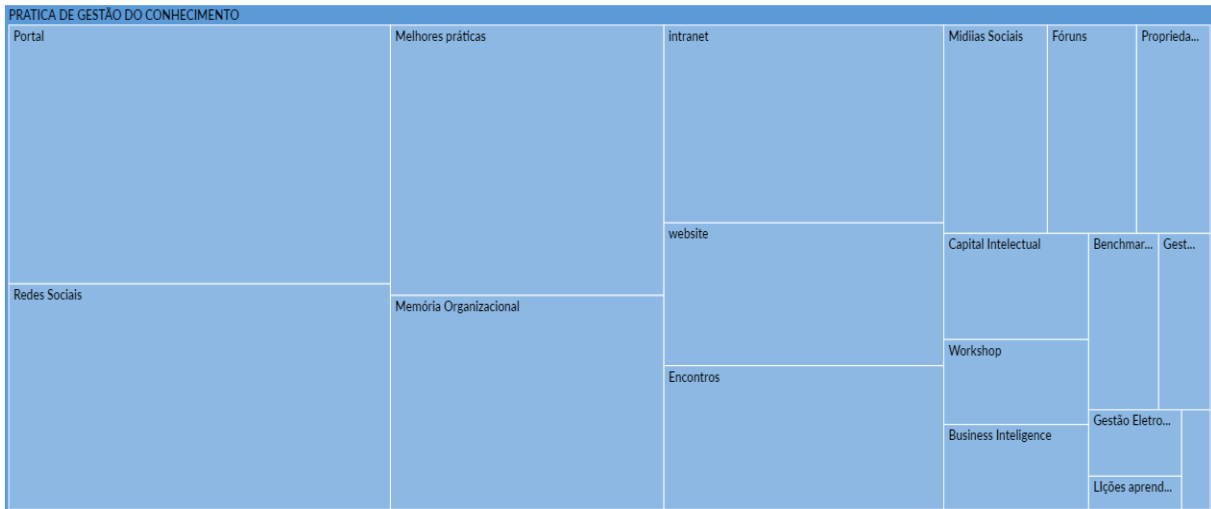
Lembra-se que a Memória Organizacional, foco maior deste estudo, consiste no ato de armazenar e reter o conhecimento da organização, contribuindo assim para o aprendizado por meio de experiências passadas, dando sustentação aos processos decisórios futuros para garantir a eficiência e a eficácia organizacional, com a capacidade de realizar tarefas ou trabalhos com o mínimo de desperdício e a máxima produtividade (CONKLIN, 1997; MENEZES; 2006; SANTOS; ALCARÁ; VALENTIM, 2021; STEIN, 1995; SCHWEITZER, 2020).

As unidades de registro Portal e *Website* foram igualmente identificadas nos documentos dos três estados. Destaca-se que estas unidades de registro à luz da literatura têm como objetivos disponibilizar o acesso de informações aos usuários (BATISTA; QUANDT, 2015; TERRA, 2005; WERNE; WERNE, 2020; NADAL *et al.*, 2021), na forma de ferramentas utilizando-se da Internet.

Considerando as particularidades da categoria de contexto Práticas de Gestão do Conhecimento, para cada estado sulista, tem-se:

- **estado do Paraná:** os resultados evidenciam uma proporção maior de alusões referentes as unidades de registro Portal com 31 alusões, Redes Sociais com 27, Melhores Práticas com 24 e Memória Organizacional com 19 alusões. As alusões de menor proporção referem-se as unidades de registro *Business Intelligence* com 3, Gestão Eletrônica de Documentos com 2 e Lições Aprendidas com 1 alusão. Os resultados da busca das Práticas de Gestão do Conhecimento, nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Paraná, estão representados no Gráfico 38.

**Gráfico 38: Categoria de Contexto de Práticas de Gestão do Conhecimento do Estado do Paraná**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

- **estado de Santa Catarina:** identificou-se uma maior proporção na quantidade de unidades de registro para Intranet com 12, Rede Social com 11 e Encontros com 7 alusões e uma menor proporção para *Benchmarking*, Gestão Eletrônica de Documentos e Centro de Inovação com 1 alusão cada – Gráfico 39.



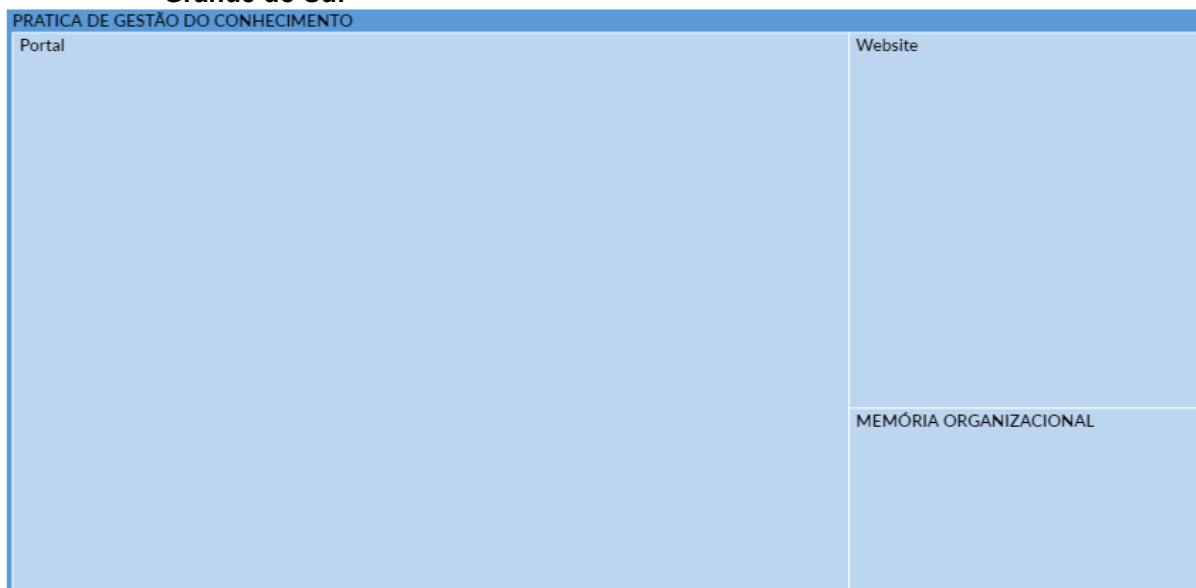
**Gráfico 39: Categoria de Contexto Práticas de Gestão do Conhecimento do Estado de Santa Catarina**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

- **estado do Rio Grande do Sul:** foram identificadas as unidades de registro Portal com 7 alusões, *Website* com 2 e Memória Organizacional com 1 alusão – Gráfico 40.

**Gráfico 40: Categoria de Contexto Práticas de Gestão do Conhecimento do Estado do Rio Grande do Sul**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A partir da análise dos Gráficos 38, 39 e 40 percebe-se que a categoria de análise Portal é a mais evidenciada, considerando a quantidade de ocorrências. As

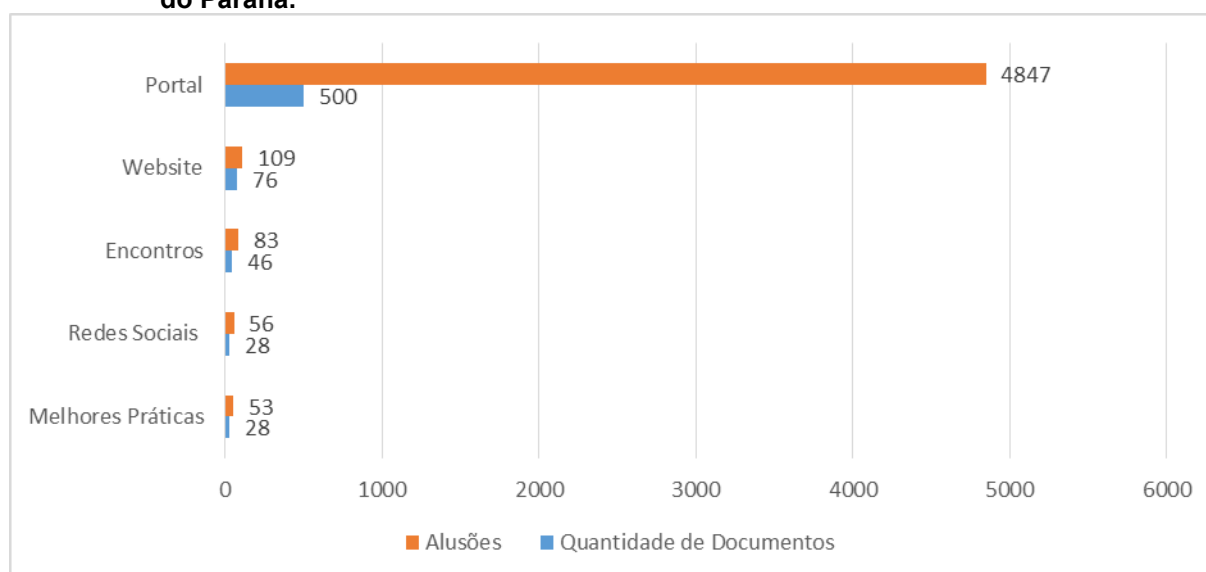
unidades de registro Memória Organizacional e Website são evidentes nos três estados, no entanto, o estado do Rio Grande do Sul teve poucas práticas identificadas em seus documentos.

Nas Seções seguintes apresentam-se as demonstrações gráficas dos resultados das alusões levantadas nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, referentes as práticas de Gestão do Conhecimento.

### 6.3.1.1 Práticas de Gestão do Conhecimento do estado do Paraná

No estado do Paraná foram identificadas 19 unidades de registro para Práticas de Gestão do Conhecimento – Apêndice I; e, novamente, foram selecionadas as 5 unidades de registro mais destacadas para detalhamento: **Portal**, **Website**, **Encontros**, **Redes Sociais** e **Melhores Práticas**. Neste grupo de detalhamento destaca-se que a unidade de registro Portal teve 4.847 alusões, com maior número e a unidade de registro Melhores Práticas com 53, o menor número – Gráfico 41.

**Gráfico 41: Alusões das Práticas de Gestão do Conhecimento – Tribunal de Contas do Estado do Paraná.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Das 4.847 alusões para a unidade de **Portal** desconsiderando-se, novamente, as repetições, as palavras soltas e as alusões fora de contexto,

restaram para análise 31 alusões alinhadas com esta proposta de pesquisa. O exemplo a seguir, demonstra a não disponibilidade de informações pelo Município no **Portal** digital referente a licitações:

[...] planejamento para execução dos serviços previstos, com detalhamento excessivo a ponto de impedir sua apresentação tempestiva, e quando o planejamento pronto e finalizado somente seria possível com acesso ao estudo de impacto ambiental, não disponibilizado pelo Município no **portal** digital da licitação, ao que se soma a desnecessidade do planejamento finalizado em razão da adoção do critério de julgamento do menor preço por lote. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 13, 03/04/2020, grifo nosso).

A unidade de registro de **Websites** teve 108 alusões e restaram para análise apenas 13 alusões consistentes. Da leitura dos documentos completos infere-se que **Websites** são uma ferramenta para consultas de informações destinadas ao público, um meio de comunicação e compartilhamento para disponibilização de informações referentes a editais de licitações, concursos, projetos institucionais para o público interessado, atendendo aos elementos conceituais. Um exemplo desta percepção:

[...] Trata-se de Requerimento Externo encaminhado pela Rede de Controle da Gestão Pública no Estado do Paraná, em que comunica a criação de área de acesso reservado para o **website** da entidade, com o objetivo de facilitar o compartilhamento de documentos internos entre os integrantes da Rede, e solicita a indicação de dois integrantes deste Tribunal de Contas para concessão de acesso a essa área reservada. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 32, página sem numeração, 01/06/2021, grifo nosso).

Para corroborar traz-se Batista e Quandt (2015) e Nadal *et al.* (2021), que destacam que o **Website** é um ponto de acesso das organizações aos seus colaboradores e parceiros, elemento que agrega as informações internas e externas da organização, otimizando os recursos, estabelecendo padrões e metodologias unificados, minimizando custos.

A unidade de registro **Encontros** teve 83 alusões analisando-se 13 destas alusões, por estarem alinhadas com a proposta do estudo. O Tribunal de Contas do Estado do Paraná arca com as despesas referente a participação em cursos, encontros ou seminários de interesse da administração no e órgãos afins, a exemplo:

[...] Participar de cursos, **encontros** ou seminários de interesse da administração, bem como se dirigir a órgãos estatais, secretarias de governo, Tribunal de Contas do Estado do Paraná e órgãos afins quando houver interesse da administração que arcará com a despesa. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 12, 05/02/2020, grifo nosso).

A unidade de registro **Redes Social** teve 56 alusões com análise de 27 alusões significativas. Dessas, identifica-se que Rede Social é uma ferramenta de mídia para disseminação e compartilhamento das ações da administração pública. Redes sociais são tratadas como ferramenta de divulgação de projetos, a exemplo: “O edital de abertura foi divulgado nas **redes sociais** dos organizadores do Projeto, sendo divulgado também, nas cidades vizinhas, e, portanto, tiveram candidatos de outros municípios” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 12, 27/05/2020, grifo nosso). E, ainda:

[...] O uso dos recursos não contempla as **redes sociais** e dilui muito a verba entre veículos de pouco retorno’ (peça 6, fls. 72) Contraditando a justificativa apresentada, a representante afirma que na sua proposta abarcava as redes sociais e que a questão afeta à diluição da verba deveria ter sido considerada no item seguinte relativo à “economicidade da aplicação da verba de mídia’. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 26, 30/07/2020, grifo nosso).

**Melhores Práticas** tiveram 53 alusões, das quais foram analisadas 24 alinhadas com a proposta da pesquisa. As Melhores Práticas são utilizadas como elemento de instrução normativa, recomendações, obrigações, a exemplo as melhoras práticas com intuito de contribuir para a realização de processos seletivos de pessoal:

[...] da Instrução Normativa n.º 142/2018[12] desta Corte, no intuito de contribuir com a adoção de **melhores práticas** na realização de processos seletivos de pessoal, anuindo com o opinativo técnico, proponho a expedição de recomendação para que, nas futuras contratações de banca examinadora para a realização de concursos públicos/testes seletivos, a entidade faça constar, no termo de referência ou documento similar, dentre outros elementos mínimos, também a necessidade de disponibilização de profissionais qualificados em todas as áreas do conhecimento ofertadas (item “d”), assim como a obrigatoriedade do fornecimento dos dados do processo em meio digital (item “e”). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 33-34, 02/03/2020, grifo nosso).

As práticas de Gestão do Conhecimento como Portal, *Website* e Encontros, de acordo com Terra (2005), são identificadas como ferramentas para consultas de informações destinadas ao público, tendo como objetivo o acesso aos usuários, disponibilizando as informações internas e externas da organização, otimizando os recursos, estabelecendo padrões e metodologias unificados, minimizando custos, possibilitando interações diversificadas.

A prática Redes Sociais é identificada com ferramenta de mídia para disseminação e compartilhamento de ações; por meio das mídias sociais, é possível observar opiniões, discussões e interesses das comunidades, receber ideias de diversos usuários ao redor do mundo, colaborar e discutir com pessoas e organizações a respeito dos produtos e serviços (SAMPAIO *et al.*, 2021; TERRA, 2005).

A unidade de registro Melhores Práticas, neste cenário, é identificada nos documentos como instrução para normativas, recomendações para ações e como contribuição em processos administrativos. Percebe-se que as unidades de registro Portal, *Website*, Encontros, Redes Sociais e Melhores Práticas, são citadas de forma secundária, ou seja, como complemento para ações realizadas nos processos administrativos da organização, não são citadas como práticas a serem aprimoradas por exemplo.

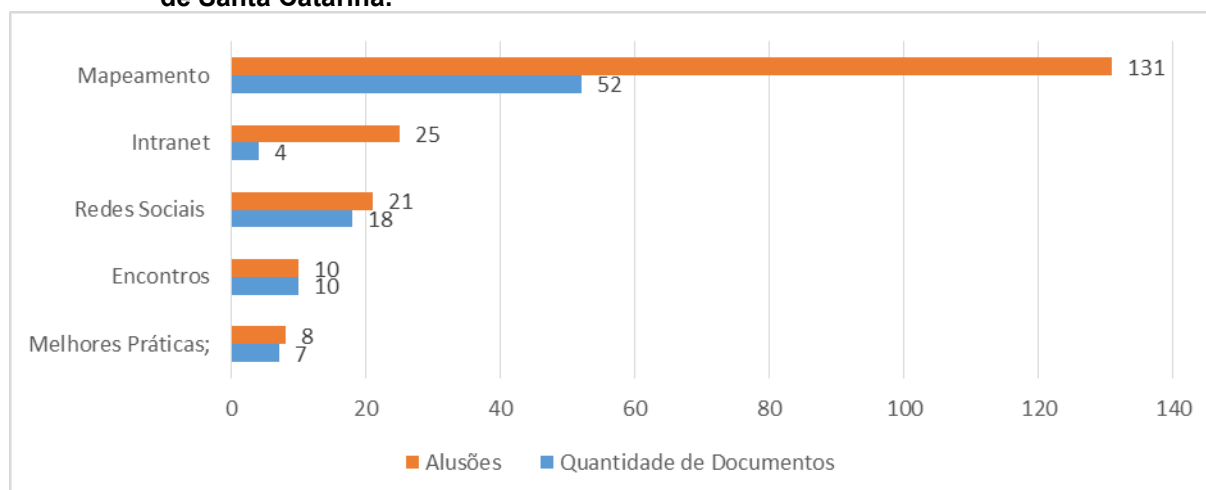
Na próxima Seção as Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado de Santa Catarina são apresentadas.

#### 6.3.1.2 Práticas de Gestão do Conhecimento do estado de Santa Catarina

No estado de Santa Catarina foram identificadas 16 unidades de registro para Práticas de Gestão do Conhecimento, destas foram selecionadas as 5 unidades de registro: **Mapeamento de Processos, Intranet, Redes Sociais, Encontros e Melhores Práticas** – para detalhamento. A quantidade de documentos e alusões identificadas com o Software NVIVO12 está representada no Gráfico 42. Destaca-se que a unidade de registro **Mapeamento de Processos** teve 131

alusões, com maior número e a unidade de registro **Melhores Práticas** com 8, foi a de menor número.

**Gráfico 42: Alusões das Práticas de Gestão do Conhecimento – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Mapeamento de processos** teve 131 alusões desconsiderando as repetições, palavras soltas e alusões fora de contexto, selecionou-se para análise 7 alusões por estarem alinhadas com a proposta da pesquisa. A exemplo tem-se o Mapeamento de Processos como atendimento à necessidade de contribuir no processo de implementação da Agenda 2030:

[...] Atente para a necessidade de contribuir no processo de implementação da Agenda 2030, em especial, num primeiro momento, que realize o **mapeamento de processos** e a vinculação das políticas públicas estabelecidas no PPA às metas dos ODS, observando os indicadores já disponibilizados pelo Instituto de Pesquisas de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2019, p. 7, 06/02/2019, grifo nosso).

A **Intranet** teve 25 alusões, selecionou-se para análise 12 alusões e identificou-se que a intranet é evidenciada nos documentos como ferramenta de compartilhamento de informações entre os servidores e membros institucionais, como exemplo “A apuração dos indicadores foi divulgada na forma de um boletim disponibilizado na **intranet** e enviado ao *e-mail* de servidores e Membros, nos meses de julho, setembro e outubro de 2018” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO

TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2019, p. 45, 07/05/2019, grifo nosso).

São compartilhadas na Intranet informações como boletins de indicadores elaborados para consultas públicas:

[...] No espaço da Corregedoria-Geral na **intranet** encontram-se todos os boletins de indicadores elaborados para consulta. Ressalto que o objetivo precípua dos indicadores da Corregedoria-Geral é trazer dados e informações que possam auxiliar as unidades organizacionais do TCE, atuantes no controle externo, para a tomada de decisão quanto a aspectos que considerem importantes do fluxo processual – fases e prazos. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 41, 30/04/2021, grifo nosso).

De acordo com Terra (2005, p. 3) “a tecnologia de informação e Gestão do Conhecimento estão relacionadas ao uso de sistemas de informação entre esse os que facilitem o compartilhamento em particular as *intranets*”.

A unidade de registro **Redes Social** teve 21 alusões, selecionou-se para análise 11 alusões. Redes Sociais são evidenciadas nos documentos como “estruturas sociais digitais compostas por pessoas ou organizações conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 11, 26/11/2021).

Com as Rede Sociais, de acordo com Terra (2005) e Sampaio *et al.* (2021), é possível observar opiniões, discussões e interesses das comunidades, receber ideias de diversos usuários ao redor do mundo, colaborar e discutir com pessoas e organizações a respeito dos produtos e serviços e por fim entender as tendências e necessidades sociais e os entendimentos averiguados nos documentos coaduna-se com estes elementos teóricos-conceituais.

A unidade de registro **Encontros** teve 10 alusões, selecionou-se para análise 7 alusões. Encontros são evidenciados nos documentos em processos de compartilhamento de informações e conhecimento, aumentando o diálogo organizacional: “Articular, por meio de **encontros** permanentes, ações institucionais a fim de aprimorar o diálogo institucional e adotar medidas para implementar resolução administrativa” (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2020, p. 12, 05/02/2020, grifo nosso). Outro exemplo são os

encontros virtuais para tratar de demandas organizacionais.

As reuniões virtuais, realizadas via Teams, abordaram temas relacionados ao trabalho em equipe, ao sentimento de pertencimento, ao processo de mudança organizacional e aos pontos fortes e aqueles a melhorar, identificados pelas próprias unidades. Nos **encontros** virtuais foram transmitidos vídeos, apresentações e utilizado um aplicativo voltado a promover maior interação. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2021, p. 41, 30/04/2021).

**Melhores Práticas** tiveram 8 alusões e selecionou-se para análise 6 alusões. Melhores Práticas são evidenciadas nos documentos como recomendações, obrigações e como estrutura de governança para a Procuradoria-geral do Ministério Público de Contas do Estado. A exemplo:

[...] Procuradores do Ministério Público de Contas, tem as seguintes atribuições: I – planejamento e definição das **melhores práticas**, instrumentos e recursos de gestão do conhecimento a serem utilizados; II – supervisão estratégica das ações envolvendo gestão do conhecimento; III – aprovação de alterações na Política de Gestão do Conhecimento 2017. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2020, p. 28, 05/08/2020, grifo nosso).

A unidade de registro Mapeamento de Processos é identificada nos documentos em processos de registro de informações a serem utilizadas para aprovação de contas e recomendações em processos organizacionais. Para Paiva *et al.* (2015) e Gramigna (2017) possibilitar o mapeamento de processos, representa tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades. Infere-se, então, que o Mapeamento de Processos possibilita analisar os processos permitindo a redução de custos no desenvolvimento das atividades organizacionais.

As unidades de registro Intranet e Encontros são identificadas nas leituras dos documentos como ferramentas para consultas de informações destinadas ao público, e como processo de compartilhamento de informações e conhecimento. Destarte, estão alinhados aos conceitos da literatura: para Terra (2005) agrega-se as informações internas e externas da organização, otimizando os recursos, estabelecendo padrões e metodologias unificados, minimizando custos.

A unidade de registro Redes Sociais é identificada com ferramenta de mídia para o compartilhamento das ações da administração pública. Sampaio *et al.* (2021)



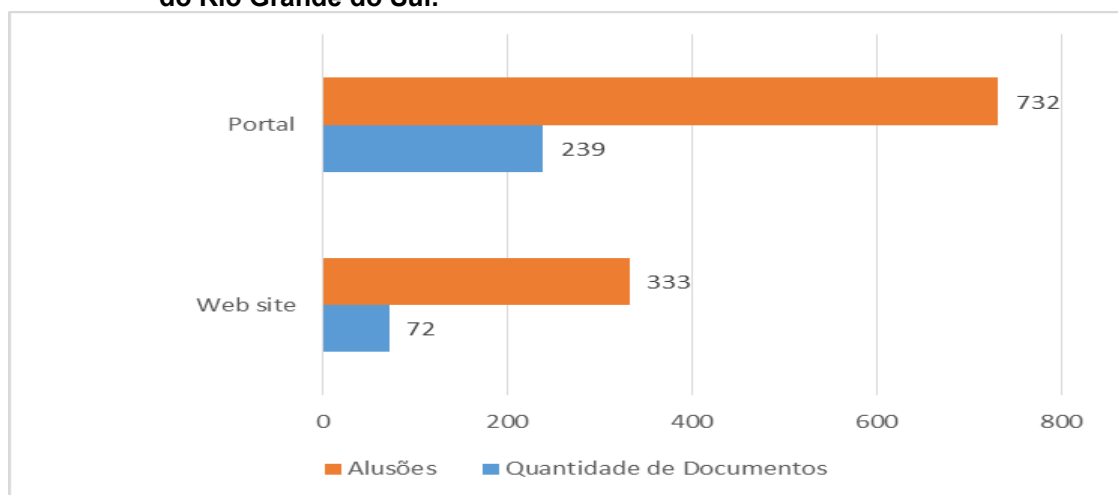
citam que é possível observar opiniões, discussões e interesses das comunidades, receber ideias de diversos usuários, colaborar e discutir com pessoas e organizações compartilhando informações. E as Melhores Práticas tendem a identificar, compartilhar e usar o conhecimento e práticas dentro da sua própria organização da forma mais eficiente (MENEZES, 2006; STEIN,1995; VICENTE; CUNHA, 2021).

Na próxima Seção as Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.

### 6.3.1.3 Práticas de Gestão do Conhecimento do estado do Rio Grande do Sul

No estado do Rio Grande do Sul foram identificadas 2 unidades de registro para Práticas de Gestão do Conhecimento, as unidades de registro, **Portal** com 732 alusões e **Website** com 333 alusões. A quantidade de documentos e alusões identificadas pelo Software NVIVO12 estão representadas no Gráfico 43.

**Gráfico 43: Alusões das Práticas de Gestão do Conhecimento – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Portal** teve 732 alusões, selecionou-se para análise 7 alusões por estarem alinhadas com a proposta da pesquisa. O exemplo ilustra o Portal como ferramenta para protocolo administrativo, formalização de ações, consulta de processos administrativos, abertura de chamados técnicos:

[...] Abertura de Chamado, disponível no **Portal** do TCE-RS (<http://www.tce.rs.gov.br>), para proceder à solicitação da atualização dos valores referentes à multa e/ou ao débito, Após a atualização dos valores, o demonstrativo de débito e/ou a guia para pagamento de multa estarão disponíveis para impressão, por meio da senha de acesso do Responsável/Procurador, no **Portal** do TCERS. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2020, p. 4, 26/06/2020, grifo nosso).

E a unidade de registro **Website** teve 333 alusões, selecionou-se para análise 2 alusões, identifica-se que o *website* é uma ferramenta de comunicação para disponibilização de informações referentes a editais de licitações, a concursos, a projetos institucionais para o público interessado. A exemplo a citação a seguir:

[...] A convocação para assumir a vaga de estágio será procedida pelo TCE-RS mediante contato telefônico ou e-mail. II – Após o contato do Serviço de Pessoal do TCE/RS, o candidato deverá encaminhar para o e-mail [estagios@tce.rs.gov.br](mailto:estagios@tce.rs.gov.br), no prazo de 03 dias úteis, a seguinte documentação digitalizada: 1) Uma foto 3 x 4; 2) Documento de Identidade; 3) CPF; 4) Situação cadastral do CPF, devendo ser emitida através do **website** da Receita Federal do Brasil. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2021. EDIÇÃO COMPLEMENTAR, página sem numeração, 27/07/2021, grifo nosso).

Registra-se que nos três estados as preocupações com as Práticas de Gestão do Conhecimento evidenciam-se com as alusões às práticas já citadas e descritas: Encontros para Discussões, Intranet, Mapeamento de Processos, Melhores Práticas, Portal, Rede Social e Website. Destaca-se que foram identificadas outras práticas de Gestão do Conhecimento, com menos alusões, mas com consistência, consideradas para análise, sendo elas: *Benchmarking*, Blog, *Business Intelligence*, Capital Intelectual, Centro de Inovação, Fóruns, Gestão de conteúdo, Gestão de Documentos, Gestão Eletrônica de Documentos, Gestão Propriedade Intelectual, Lições Apreendidas, Mídias Sociais, Propriedade Intelectual e Workshop.

No estado de Santa Catarina foram identificadas, isoladamente, as unidades de registro Centro de Inovação, Gestão de Conteúdo, Gestão de Propriedade Intelectual e Mapeamento dos Processos, tais unidades de registro demonstram proximidade, ou similaridade, aos procedimentos de Registro e Compartilhamento

de dados e informações relacionados à MO (BATISTA; QUANDT, 2015; LAURINDO, 2013; NADAL *et al.*, 2021), representando dessa forma, iniciativas que buscam eficiência, organização e valorização dos ativos intelectuais. Tais ações representam a promoção da inovação e a colaboração entre diferentes áreas, possibilitando o controle de informações disponíveis para o melhoramento de normativas e políticas existentes no estado, ou o desenvolvimento de novas ações relacionadas às demandas sociais. Estas unidades de registro identificadas podem ser consideradas indícios de Gestão de Conhecimento, mesmo que de forma preliminar em iniciativas isoladas.

No estado do Paraná foram identificadas, de forma isolada, as unidades de registro *Blog*, *Gestão de Documentos*, *Lições Apreendidas* e *Workshop*, que demonstraram características semelhantes aos procedimentos de Coleta, de Registro, de Disseminação e de Compartilhamento de dados e informações relacionados à MO (BATISTA; QUANDT, 2015; LAURINDO, 2013; NADAL *et al.*, 2021).

No estado do Rio Grande do Sul foram identificadas as práticas *Portal* e *Website*, de forma isolada, que possuem semelhança aos procedimentos de Coleta de dados e informações (BATISTA; QUANDT, 2015; LAURINDO, 2013).

Salienta-se que a unidade de registro *Centro de Inovação* pode possibilitar um desenvolvimento econômico mais eficiente, avanços tecnológicos, promoção da criatividade para soluções de problemas sociais, estimulando a economia, atraindo investimentos, com novas empresas, possibilitando novos postos de emprego e conseqüentemente gerando renda para as pessoas do estado (LAURINDO, 2013; NADAL *et al.*, 2021).

A próxima Seção segue com a apresentação da demonstração gráfica dos resultados das alusões na Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento e seus procedimentos identificados nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

### 6.3.2 Memória Organizacional e seus procedimentos.

A Memória Organizacional é o ato de criar, registrar, disseminar, compartilhar e reutilizar o conhecimento organizacional. Instrumento de retenção do

conhecimento da organização, contribuindo assim para o aprendizado por meio de experiências passadas dando sustentação aos processos decisórios futuros (CONKLIN, 1997; MENEZES; 2006; STEIN,1995; SCHWEITZER, 2020, Seção 2.3.1).

A Memória Organizacional é apoiada por ações como fóruns e mídias sociais, de acordo com Batista e Quandt, (2015), Laurindo (2013) e Sampaio *et al.* (2021).

De forma geral nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Paraná a unidade de registro **Memória Organizacional** teve 186 alusões. Selecionou-se, para análise 19 alusões minimamente alinhadas com a atual proposta. Salieta-se, da leitura dos documentos completos, que as alusões evidenciadas nos documentos se remetem, por exemplo, à memória de reuniões, à memória de cálculo de fator ambiental e à memória de cálculo contábil, relacionadas a processos licitatórios para prestação de serviços e aquisição de equipamentos e não diretamente ao processo de construção de uma Memória Organizacional. A exemplo:

[...] “**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 Memória Organizacional identificada nos documentos paranaenses se remete apenas às consultas de registros em atas de reuniões e às consultas de informações técnicas em processos administrativos institucionais, desconsiderando outras ações como, por exemplo, o reúso de dados e informações (CONKLIN, 2001; COELHO, 2004; POLLITT, 2000; WALSH; UNGSON, 1991).

Nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado de Santa Catarina A unidade de registro **Memória Organizacional** teve 194 alusões restando para análise 5 alusões. A Memória Organizacional é evidenciada nos documentos catarinenses como Memória da Instituição remetendo-se ao armazenamento e ao registro de documentos institucionais e aproximando-se dos

elementos conceituais. Podendo ser observada essa assertiva na citação a seguir:

[...] 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 **Memória Organizacional** teve 3 alusões, resultando em uma única alusão para análise. Identificou-se da leitura do documento completo que esta alusão à memória é evidenciada nos documentos como memória administrativa, como elemento relacionado aos registros dos relatórios de auditorias realizados pela administração pública responsável, podendo ser observado na citação a seguir:

[...] do cargo de Procurador Jurídico, bem como as demais providências quanto à regularização da situação apontada no item 1.1.1 do Relatório de Auditoria, 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).

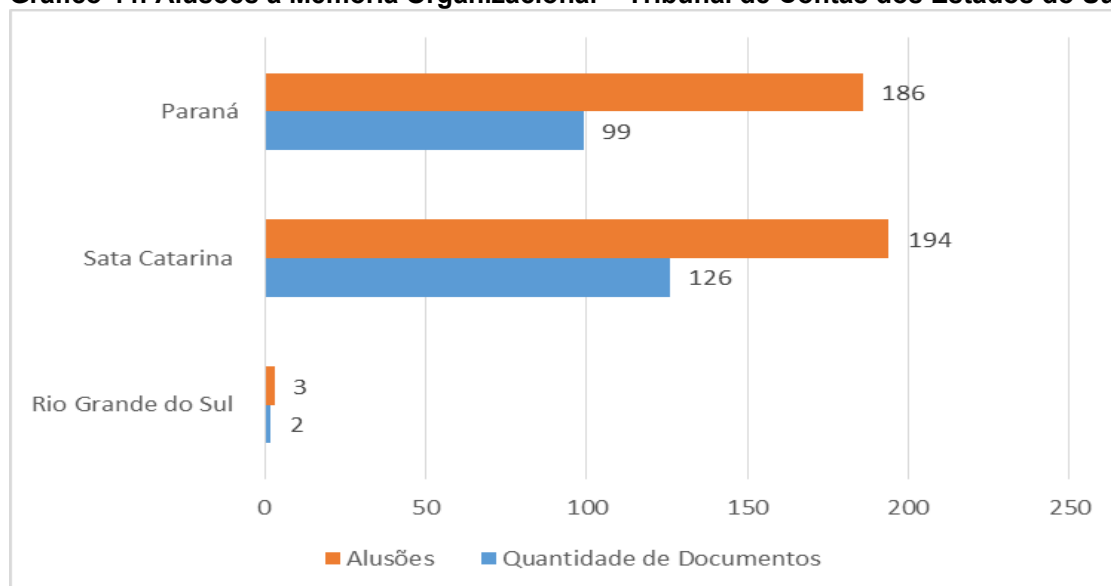
Evidencia-se, portanto, uma relação efetiva entre os termos coletados – memória de reunião, memória da instituição e memória administrativa – com o conceito de Memória Organizacional, que de acordo com Stein (1995) é a memória constituída de procedimentos, como consequência do trabalho, construída a partir do ponto de vista do observador, como resultado secundário do processo de aprendizagem, aumentando a troca de informações e da possibilidade de diferentes interpretações conforme o ambiente.

Reforça-se Conklin (1997), Menezes (2006) e Schweitzer (2020) que a Memória Organizacional, caracterizada pelos procedimentos de criar, registrar, disseminar e compartilhar conhecimento da organização, contribui para o

aprendizado, por meio de experiências passadas, dando sustentação aos processos decisórios

A quantidade de documentos e alusões à Memória Organizacional em cada estado estão representadas no Gráfico 44. Destaca-se que o estado de Santa Catarina teve o maior número de alusões e o estado do Rio Grande do Sul teve o menor número, no entanto sendo neste estado o registro da melhor relação do uso do termo com a literatura da área.

**Gráfico 44: Alusões à Memória Organizacional – Tribunal de Contas dos Estados do Sul.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

As unidades de registro encontradas conforme a Seção 5.4.1 e o Apêndice D, representativas dos Procedimento da Memória Organizacional como Prática de Gestão do Conhecimento nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul estão representadas no Quadro 44. As unidades de registro que são identificadas em pelo menos dois estados simultaneamente foram: a **Coleta de Dados** nos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul; o **Registro de Informações** e o **Compartilhamento de Dados e informações** nos estados do Paraná e de Santa Catarina. Não há procedimento de Memória Organizacional comum nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul simultaneamente:

**Quadro 44: 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	–	–
<i>Registro de dados</i>	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 (2022).

O estado do Paraná teve o maior número identificado de procedimentos, 8 procedimentos de Memória Organizacional, citada como Memória de Reunião, como já evidenciado. Os procedimentos foram Coleta, Registro, Disseminação e Compartilhamento de dados e informações.

Em Santa Catarina foram identificados 3 procedimentos de Memória Organizacional, ressalta-se que esta foi citada como Memória Institucional. Os procedimentos foram Registro de informações e Compartilhamento de dados e informações. E no estado do Rio Grande do Sul foi identificado com apenas 1 alusão o procedimento de Coleta de Dados referente a Memória Organizacional, citada como Memória Administrativa.

Avançando a análise, traz-se aqui Pollit (2000) e Watson (1996) que tratam do Registro – de dados / informações – como o processo que documenta e armazena informações para auxiliar na execução dos projetos.

Nilakanta, Miller e Zhu (2006) descrevem, sequencialmente, que o compartilhamento é o processo de partilha e distribuição de informações e conhecimentos para auxiliar na execução dos projetos.

Destaca-se a não identificação de procedimentos de Reúso de Dados e Informações nos documentos pesquisados dos estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Para Conklin (1997) e Nilakanta, Miller e Zhu (2006) a Memória Organizacional para ser considerada completa exige procedimentos que reutilizem informações e conhecimentos de projetos armazenados na memória da organização, auxiliando no aprendizado organizacional contínuo. Infere-se que a não identificação de Reúso de Dados e Informações pode causar problemas de retrabalho nos processos organizacionais, esquecimento de

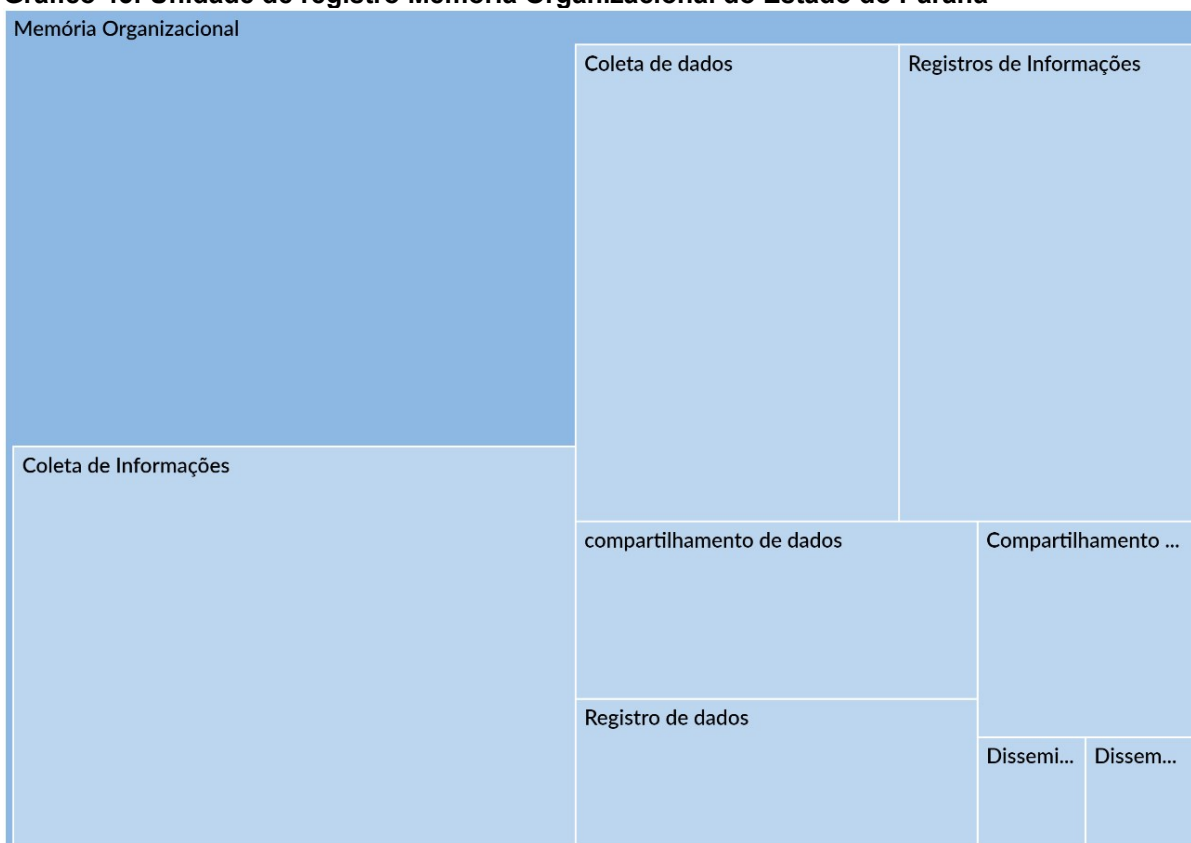
procedimentos, inviabilidade de processos por extravio de dados e informações, tornando dessa forma, a gestão organizacional ineficiente.

Não há evidências do procedimento Reúso da informação e do conhecimento e de aprendizagem organizacional envolvendo essa temática nos documentos pesquisados.

De forma geral a Memória Organizacional destaca, para cada estado o seguinte:

- **estado do Paraná – Gráfico 45:** As unidades de registro encontradas referentes a categoria de análise Memória Organizacional, foram: Coleta de Informação com 19 alusões, Coleta de Dados com 13 alusões, Disseminação de Dados e Informação com 1 alusão cada.

**Gráfico 45: Unidade de registro Memória Organizacional do Estado do Paraná**



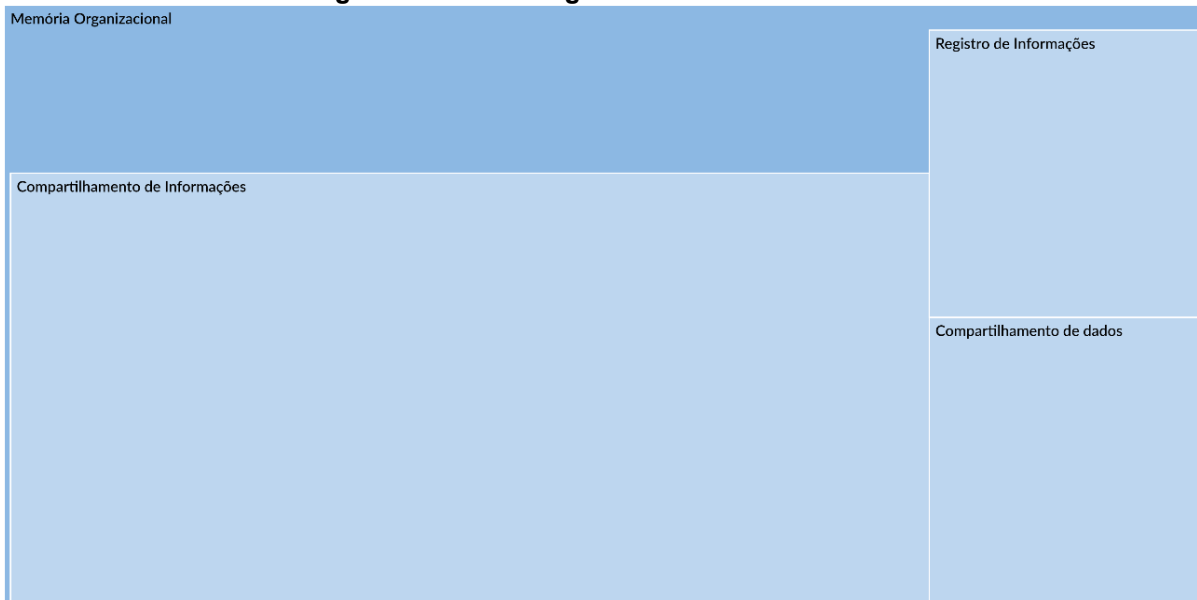
Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

- **estado de Santa Catarina – Gráfico 46:** As unidades de registro relacionados à categoria de análise Memória Organizacional foram:



Compartilhamento de Informação, com 15 alusões, o Registro de Informação e Compartilhamento de Dados ambos com 3 alusões cada.

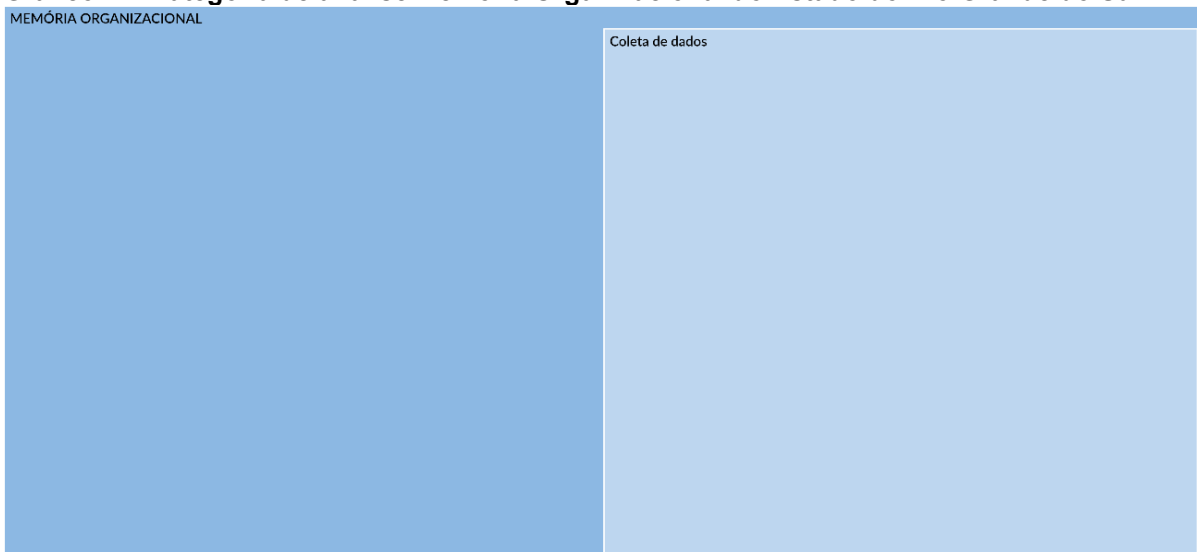
**Gráfico 46: Unidade de Registro Memória Organizacional do Estado de Santa Catarina**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

- **estado do Rio Grande do Sul – Gráfico 47:** O procedimento relacionado à Memória Organizacional foi Coleta de Dados com 1 alusão.

**Gráfico 47: Categoria de análise Memória Organizacional do Estado do Rio Grande do Sul**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Destaca-se, portanto, que a categoria de análise Memória Organizacional, como prática de Gestão do Conhecimento, apresenta-se nos documentos do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.

Percebe-se que as unidades de registro Coleta de Dados e Informações têm mais evidência considerando a quantidade de ocorrências nos Estados do Paraná e Rio Grande do Sul – Gráficos 45, 46 e 47. No entanto, no estado de Santa Catarina a unidade de registro com mais evidência foi o Compartilhamento de Dados e Informações, que é o processo que possibilita a exposição dos dados e informações no meio organizacional de acordo com Batista (2005).

A identificação das unidades de registro Coleta e Compartilhamento de Dados e Informações destaca-se nos documentos dos três estados analisados. Para Nilakanta, Miller e Zhu (2006) e Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) a coleta e compartilhamento de dados e informações que compõem os procedimentos de Memória Organizacional são fundamentais para eficiência de processo organizacional, podendo auxiliar na rotina de execução de projetos.

Embora as unidades de registro Coleta e Compartilhamento de Dados e Informações estejam destacadas nos documentos dos estados, vale ressaltar que se tratar da divulgação de dados e informações, e não da Disseminação desses dados e informações, em cumprimento com a obrigatoriedade da Lei de Transparência (LC 131/2009) e da Lei nº 12.527 de Acesso à Informação. A Disseminação segundo Abecker *et al.* (1998) e Conklin (2001) consiste no processo de divulgar e transmitir informações e conhecimentos de forma ampla, auxiliando na execução dos projetos, já o compartilhamento requer distribuição ativa de informações e conhecimentos entre os membros da organização. No contexto em questão, pode-se inferir que se trata de divulgação e não de Disseminação e Compartilhamento de dados e informações.

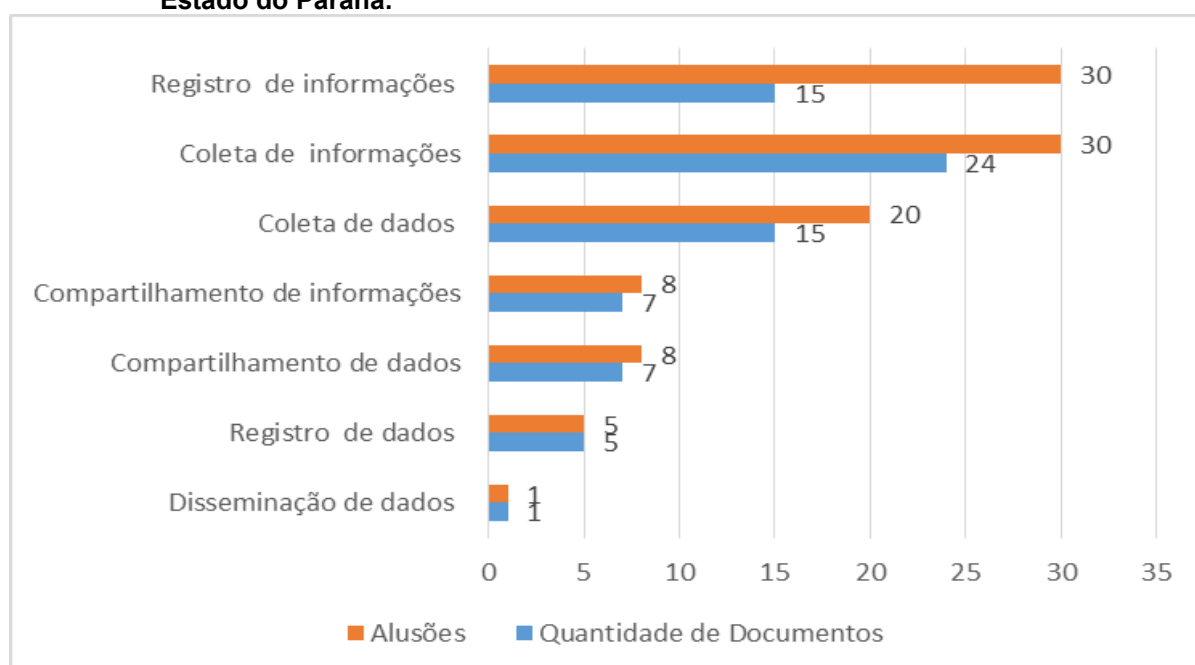
É importante destacar, no entanto, que o conceito Memória Organizacional recuperado se aproxima bastante dos elementos conceituais tratados nesta Tese.

As próximas Seções seguem com a demonstração gráfica dos resultados das alusões comprobatórias dos procedimentos de Memória Organizacional nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, sendo abordadas as unidades de registro que compõem as categorias de análise identificadas na pesquisa documental.

### 6.3.2.1 Memória Organizacional do estado do Paraná

No estado do Paraná foram identificadas 7 unidades de registro para Memória Organizacional como Prática de Gestão do Conhecimento: **Coleta, Registro, Disseminação e Compartilhamento de Dados e Informações**. A quantidade de documentos e alusões identificadas estão representadas no Gráfico 48. Destaca-se que a unidade de registro **Registro de Informações** teve 30 alusões, com maior número e a unidade de registro **Disseminação de Dados** com 1 alusão menor número.

**Gráfico 48: Alusões de procedimentos de Memória Organizacional – Tribunal de Contas do Estado do Paraná.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A unidade de registro **Coleta de Informações** teve 30 alusões e selecionou-se para análise 19 alusões que claramente estavam alinhadas com a proposta da pesquisa, e a **Coleta de Dados** teve 20 alusões, e selecionou-se para análise 13 alusões.

Da leitura dos documentos completos, infere-se que a coleta de informações é requisito em processos administrativos de licitações de serviços e aquisições de equipamentos, controle interno, em empresas e instituições relacionadas, a partir de exemplos tais como: "...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).

É possível também identificar iniciativas de necessidade de procedimentos para aperfeiçoar o planejamento organizacional, conforme citação a seguir:

[...] No entanto, o que se assevera é a necessidade de a agência reguladora dotar o procedimento de maior previsibilidade, aperfeiçoando o planejamento, postulando maior celeridade, objetividade e transparência à **coleta de informações** e às análises técnicas, reduzindo fragilidades e antecipando soluções. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 50, 16/07/2021, grifo nosso).

A identificação de irregularidades a partir de coleta de informações juntos aos portais de transparências, também foi identificada:

[...] ‘O Ministério Público de Contas alega que, em **coleta de informações** junto ao Portal de Informação para Todos (PIT), nos sítios eletrônicos do Município e da Câmara Municipal, no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ e no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – CNES, detectou as seguintes irregularidades’. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 43, 25/06/2019, grifo nosso).

A unidade de registro, **Registro de Informações** teve 30 alusões filtrando-se para análise 12 alusões efetivas:

Ausência de **Registro de Informações** sobre Contratos no Sistema GMS e no Portal da Transparência (APA 13866), constataram-se pendências referentes aos registros relacionados aos serviços de média e alta complexidade que estavam sob a gestão do Fundo Estadual de Saúde do Paraná. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 30, 11/11/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Compartilhamento de dados** teve 8 alusões e selecionou-se para análise 6 alusões; identificou-se que o compartilhamento de dados faz referência a disponibilização de dados via Portal da Transparência. Como exemplo, a resposta ao pedido de acesso a informações de dados específicos, levando em consideração a Lei Geral de proteção de Dados como fundamento:

[...] E ainda, em análise conjunta em relação à Lei 13.709/2018 – LGPD, que diz respeito à proteção de dados pessoais, em seu artigo 6º, I quanto ao Princípio da Finalidade observa-se que o requerimento protocolizado não indicou expressamente a finalidade, o que também não atende o art. 7º, vez que não se encontra a hipótese de tratamento de dados que permita **compartilhamento de dados** pessoais, conforme requerido e pretendido. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 24, 18/11/2021, grifo nosso).

A unidade, **Registro de Dados** teve 5 alusões para análise, identificou-se que Registro de Dados é aludido como condicionante para realização de relatórios de gestão, na identificação de dados para fiscalização de condutas nos processos administrativos, como exemplo dos relatos referentes à fiscalização de rotinas administrativas:

[...] Considerando que os atrasos no **registro de dados** no Sistema SIM-AM foram inferiores a 30 (trinta) dias e, também, que os atrasos na publicação do Relatório de Gestão Fiscal foram de apenas 04 (quatro) dias, o Órgão Ministerial entendeu possível o afastamento das multas e ressalvas sugeridas pela Unidade Técnica (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 22, 03/08/2020). Relativos à frota municipal junto à Secretaria de Fazenda, e sua indevida interferência **no registro de dados** – por meio de indicações fictícias referentes a consumo – prejudicou diretamente os procedimentos de controle do fluxo de despesa com combustíveis e, por conseguinte, a transparência dos gastos públicos. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2020, p. 46, 18/12/2020, grifo nosso).

A unidade de registro **Compartilhamento de Informações** teve 8 alusões e selecionou-se para análise 4 alusões. Identifica-se que o compartilhamento de informações é evidenciado em processos administrativos, fazendo referência a disponibilização de dados:

[...] Desta forma, faz-se necessário que estes trabalhos sejam devidamente comunicados aos seus usuários por meio de relatórios a fim de possibilitar o **compartilhamento de informações** necessárias para conduzir, gerenciar e controlar as operações de uma organização. 4. O papel da auditoria interna é prestar avaliação ao examinar e reportar sobre a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e de controles instituídos a fim de auxiliar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 23, 06/07/2021, grifo nosso).

A unidade de registro **Disseminação de Informações** teve 1 alusão e foi registrada referente a Atenção Básica buscando produzir a atenção integral, incorporar as ações de vigilância em saúde na qual constitui um processo contínuo e sistemático de coleta, consolidação, análise e disseminação de dados:

[...] A Atenção Básica considera a pessoa em sua singularidade e inserção sociocultural, buscando produzir a atenção integral, incorporar as ações de vigilância em saúde – a qual constitui um processo contínuo e sistemático de coleta, consolidação, análise e **disseminação de dados** sobre eventos relacionados à saúde – além disso, visa o planejamento e a implementação de ações públicas para a proteção da saúde da população, a prevenção e o controle de riscos, agravos e doenças, bem como para a promoção da saúde. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2019, p. 24, 08/03/2019).

A unidade de registro **Disseminação de Informações** teve 1 alusão, que foi registrada na fiscalização de processo administrativo com relação à ausência de publicidade dos atos executados, remetendo-se à Lei da Transparência e Acesso a informação.

[...] Lei Estadual nº 12.726/1999, em razão da ausência de controle das demandas estimadas; da falta de integração dos sistemas de outorgas com os sistemas de licenciamento ambiental dos Municípios delegados; ausência de gerenciamento centralizado da informação; controles manuais (planilhas); ausência de regras de integridade nos sistemas visando acusar processos pendentes de análise fora de prazo, recomendar que: (item 3.1.5 – APA 19522) a. aprimore os sistemas informatizados no âmbito interno e externo do órgão, possibilitando a efetiva gestão da informação de recursos hídricos envolvendo coleta, transmissão, tratamento, armazenamento, recuperação e **disseminação de informações** conforme preconiza o art. 23, da Lei Estadual nº 12.726/1999. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ, 2021, p. 12, 15/12/2021, grifo nosso).

Rememora-se que um dos grandes desafios da Administração Pública, na atualidade, é atender as regras de transparência e da publicidade exigidas, por exemplo, pela Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº. 12.527, de 18 de novembro de 2011) (BRASIL, 2011, *online*), aqui ocorrendo uma evidência deste fato.

Destacam-se as unidades Registro e Coleta de Dados e Informações, por terem o maior número de ocorrências de alusões e com maior número de codificação alinhadas com a proposta deste estudo.

Infere-se que a unidade de registro Coleta de Dados e de Informações é identificada nos documentos como elemento necessário para o exercício do controle interno de processos organizacionais. Reforça-se, portanto o elo conceitual, a partir de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), em que processos de coleta tem como característica captar dados, informações e conhecimento e convertê-los em algo passível de utilização pela organização, como em rotinas, ideias e conceitos novos.

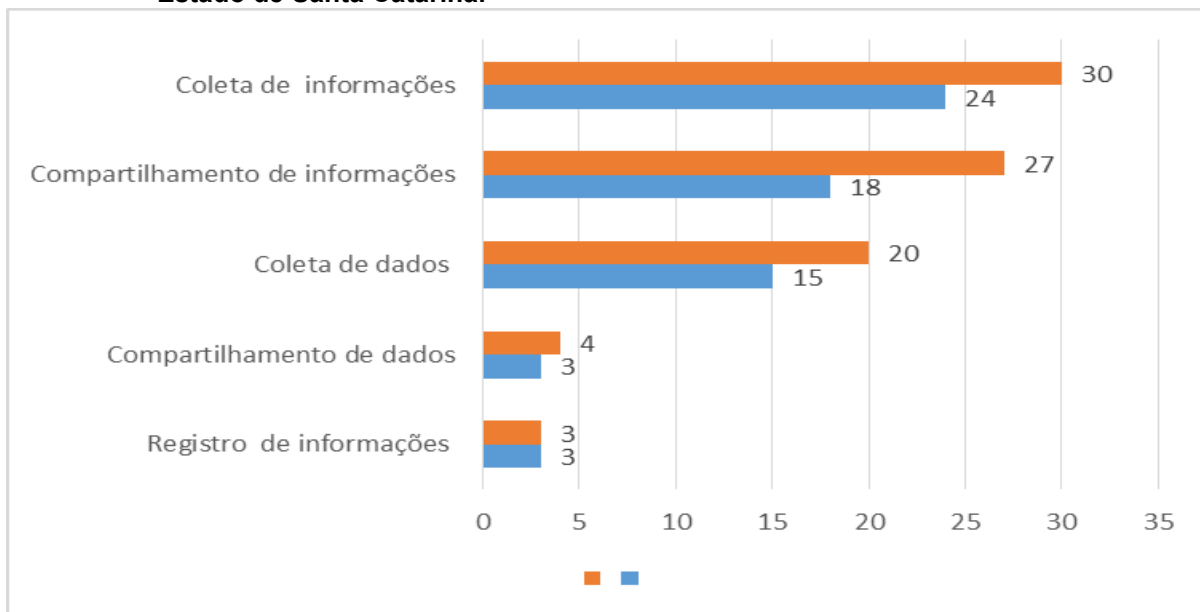
A unidade de registro identificada como Registro de Dados nos documentos analisados faz alusão a processos que documentam, armazenam dados para auxiliar na execução de projetos organizacionais. De acordo com Arasaki, Steil e Santos (2017) o registro de dados e informações pode evitar perdas de conhecimento, impactando nos sistemas de memória, o registro contribui para elaboração de novas propostas de processo organizacionais que incentivam o compartilhamento do conhecimento. Infere-se que nos documentos pesquisados o Registro de Dados e Informações é realizado com o intuito de compartilhamento, mas não foram identificadas formas estruturadas de reúso desses dados e informações, a exemplo de portais, *software* e processos organizacionais específicos para reúso de dados e informações.

A próxima Seção trata dos dados identificados nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado de Santa Catarina.

#### 6.3.2.2 Memória Organizacional do estado de Santa Catarina

No estado de Santa Catarina foram identificadas 5 unidades de registro para Memória Organizacional como Prática de Gestão do Conhecimento: **Coleta de dados, Coleta de informações, Registro de informações, Compartilhamento Dados e Compartilhamento de Informações** que compõem a categoria de análise Memória Organizacional foram representadas no Gráfico 49. Destaca-se que a unidade de registro **Coleta de Informações** teve 30 alusões, com maior número e a unidade de registro **Registro de informações** com 3 menor número

**Gráfico 49: Alusões de procedimentos de Memória Organizacional – Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

As unidades de registro **Coleta de Dados** e **Coleta de Informações** tiveram alusões, mas nenhuma alinhada com a proposta da pesquisa.

A unidade de registro **Compartilhamento de Informações** com 27 alusões, resultou para análise em 13 alusões, alinhadas com a proposta da pesquisa, o Compartilhamento de Informações está referenciado em processos administrativos para implementação de ações conjuntas voltadas ao aprimoramento da gestão pública no Estado de Santa Catarina. A citação a seguir representa esta observação:

[...] A Diretoria de Informações Estratégicas (DIE) tem por finalidade coordenar, propor, executar e aperfeiçoar as ações relativas à produção de conhecimento e elaboração de estratégias e ações de inteligência, que resultem em aumento da efetividade das ações de controle externo e aprimoramento da gestão pública. XII – 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).

Luciano, Wiedenhöft e Santos (2018) citam que o compartilhamento de informações de forma transparente é essencial para a Administração Pública, devendo acontecer sem comprometer direitos do cidadão. Infere-se que nos documentos analisados do estado catarinense, as alusões identificadas são referentes ao compartilhamento de dados e informações, e remetem ao compartilhamento de instrumento de fiscalização e de planos de ação organizacional do estado.

A unidade de registro **Compartilhamento de Dados** teve 4 alusões, selecionou-se para análise 3 alusões, nestas o Compartilhamento de Dados faz referência aos planos de ação a serem construídos por comissão mista no desenvolvimento de atividades conjuntas por parte do Tribunal de Contas do Estado e do Ministério Público de Santa Catarina, e o compartilhamento de dados deve ser acompanhado:

[...] Os planos de ação a serem construídos pela comissão mista versarão sobre os objetivos descritos no Protocolo de Intenções nº 331/2014 e o desenvolvimento de atividades conjuntas por parte do Tribunal de Contas do Estado e do Ministério Público de Santa Catarina, dentre as quais, notadamente: V – o **compartilhamento de dados** e o acompanhamento conjunto da execução de políticas públicas. (DIÁRIO ELETRÔNICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA, 2019, p. 54, 28/05/2019, grifo nosso).

A unidade de registro, **Registro de Informações** teve 3 alusões; 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, como exemplo a citação a seguir, “... 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).

Para Nascimento e Sousa Junior (2019) e Batista (2012) deve haver um esforço para que haja desburocratização facilitando o registro de informações, nos

repositórios de documentos da Administração Pública, contribuindo com o compartilhamento e transparência dos dados e informações.

A unidade de registro identificada como Registro de Informações nos documentos analisados, faz alusão a processos de auditorias, pesquisa de preços em licitações de serviços e aquisição de equipamentos, com o intuito de armazenar informações para disponibilizar nos portais de transparência. Reforça-se Watson (1996) que descreve Registro como procedimento de lançamento de Dados e Informações em banco de dados corporativo.

E as unidades de registro Compartilhamento de Dados e Compartilhamento Informações identificadas, tiveram o maior número de alusões, e identificam-se o acompanhamento conjunto da execução de políticas públicas e a disponibilização de dados e informações pelo portal da transparência.

Verifica-se que o número de alusões identificadas referente aos procedimentos de Memória Organizacional, é baixo considerando a quantidade de documentos analisados e a proporção de alusões identificadas em toda a pesquisa.

Há poucas alusões ao procedimento Registro, não houve alusões aos procedimentos Disseminação e Reúso de Dados e Informações na pesquisa documental do estado de Santa Catarina.

A próxima Seção trata a Memória Organizacional como Prática de Gestão do Conhecimento identificadas nos documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.

### 6.3.2.3 Memória Organizacional do estado do Rio Grande do Sul

No estado do Rio Grande do Sul foi identificada 1 unidade de registro para Memória Organizacional como Prática de Gestão do Conhecimento, a **Coleta de dados** com 1 Alusão. O exemplo faz referência a modernização da coleta de dados, com liberdade ao usuário para pesquisar e selecionar dados:

[...] “Painel de Informações de Pessoal”. Relevância da divulgação correta do total de ativos, inativos e pensionistas, especialmente para a análise da questão previdenciária no Estado. Em seus esclarecimentos, o Gestor discorre sobre o Painel de Informações de Pessoal, o qual veio para substituir o Boletim Informativo de Pessoal. Salaria 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).

A unidade de registro Coleta de Dados é identificada nos documentos como elemento a ser modernizado para dar liberdade ao usuário nas pesquisas de dados. Reforça-se Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) que descrevem a coleta como principal característica a de captar o conhecimento e convertê-lo em algo passível de utilização pela organização.

Constata-se a falta de unidades de registro referentes aos procedimentos de Memória Organizacional no estado do Rio Grande do Sul. A unidade de registro Coleta de Dados foi identificada de forma isolada, considerando que não foram mencionadas, as unidades de registro, Disseminação, Registro, Compartilhamento e Reúso de Dados e Informações.

As práticas de Gestão do Conhecimento identificadas nos três estados foram Memória Organizacional, *Website* e Portal – esta prática não aparece com relevância no estado de Santa Catarina, mas é presente. Infere-se que tais práticas são estimuladas por colaborarem na aplicação da Lei Complementar 131/2009 conhecida como Lei da Transparência (BRASIL, 2009, *online*) e a Lei de Acesso à Informação nº 12.527 (BRASIL, 2011, *online*).

Os procedimentos de Memória Organizacional identificados nos três estados foram Coleta, Registro, Disseminação e Compartilhamento. Não foi identificado o procedimento Reúso. Percebe-se que o Registro e o Compartilhamento podem ser reforçados devido a Lei Complementar 131/2009 conhecida como Lei da Transparência (BRASIL, 2009, *online*) e a Lei de Acesso à Informação nº 12.527 (BRASIL, 2011, *online*).

Levantados este repertório de dados, a análise dos procedimentos de Memória Organizacional e de Sustentabilidade Organizacional, a partir dos resultados dos documentos pesquisados, está na Seção a seguir.

## 6.4 ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL NOS DIÁRIOS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DOS ESTADOS DO SUL DO BRASIL

Nesta Seção será abordada a análise dos procedimentos de Memória Organizacional e das ações de Sustentabilidade Organizacional identificadas nos Diários dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, resgatando-se igualmente elementos conceituais. Ter-se-á duas Subseções: (i) Análise Quantitativa Simplificada de Dados e (ii) Considerações Parciais. Nestas Subseções serão demonstradas a proximidade, a similaridade e a correlação dos termos identificados nas Seções 6.2 e 6.3, por meio de *clusters* gerados com auxílio do Software NVIVO12 e sequencialmente serão analisadas qualitativamente os dados gerados e algumas de suas decorrências.

Esta Seção será o fundamento maior para a proposta de estruturar o quadro com ações apoiadoras à Memória Organizacional, com a análise documental subsidiando os dados e informações extraídos da literatura.

### 6.4.1 Análise Quantitativa Simplificada de Dados

Os procedimentos da Memória Organizacional, como prática de Gestão do Conhecimento apoiadora da Sustentabilidade Organizacional no ambiente da Administração Pública, foram os elementos de análise nesta Seção. Rememora-se que os documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, representam o lócus de coleta representativo do contexto da Administração Pública, conforme a Seção 3.3.4.

Nesta etapa foram extraídas informações da pesquisa documental, a partir:

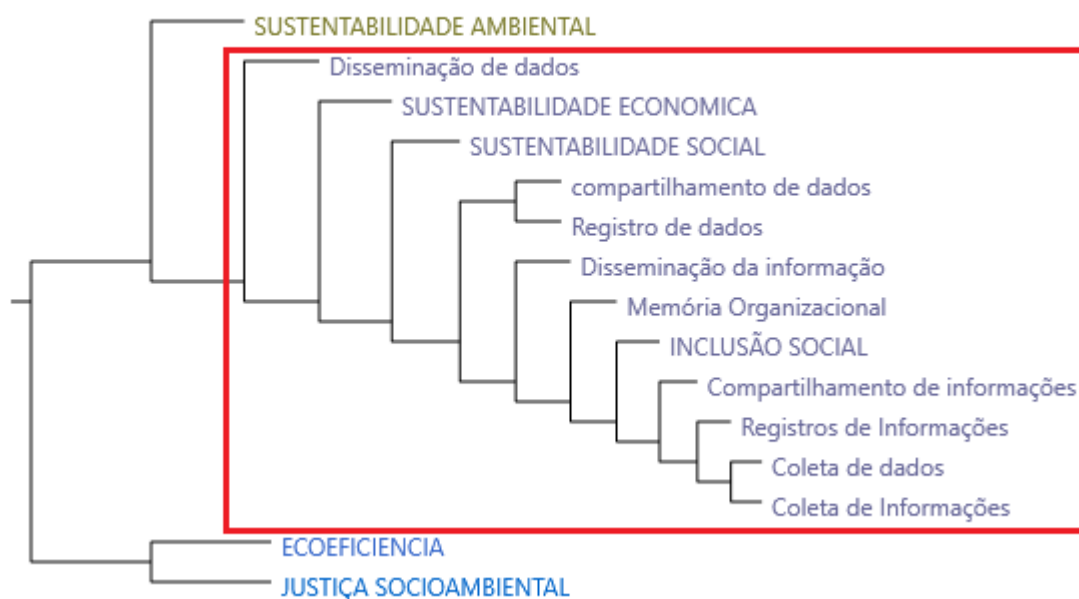
- (i) **das categorias de análise:** Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Econômica, Justiça Socioambiental, Inclusão Social e Ecoeficiência e Memória Organizacional.
- (ii) **das unidades de registro:** Memória, Coleta, Registro, Disseminação, Compartilhamento e Reúso de dados e informações.

Os documentos selecionados tiveram as palavras identificadas e codificadas conforme a Análise de Conteúdo – Seção 5.4.1. O Software NVIVO12 auxiliou na criação de *clusters* para análise, utilizando a métrica do Coeficiente de Correlação de Pearson por similaridade de palavras, conforme já citado na Metodologia. O que se pretendeu, então, foi identificar se há proximidade entre as categorias de análise Memória Organizacional e seus procedimentos – Coletar, Registrar, Disseminar, Compartilhar e Reutilizar – e as categorias de análise Sustentabilidade Ambiental, Social, Econômica, Inclusão Social, Justiça Socioambiental e Ecoeficiência, utilizando *clusters* para análise e identificação da relação das Práticas de Gestão do Conhecimento e das Ações de Sustentabilidade Organizacional, justificando a escolha dos excertos utilizados.

A fim de analisar a prática de Gestão do Conhecimento, Memória Organizacional, foco deste estudo, foi criado um *cluster* para cada estado da Região Sul, verificando a existência efetiva de correlação das categorias de análise da Sustentabilidade Organizacional e as unidades de registro dos procedimentos de Memória Organizacional, levantando a proximidade terminológica.

A Memória Organizacional – unidades de registro coleta, registro e compartilhamento – e as categorias de análise Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Econômica e Inclusão Social apresentam proximidade no estado do Paraná. Destaca-se, no dendrograma da Figura 29, a proximidade evidente entre os termos expressa pela coloração semelhante e pelo tamanho dos colchetes. No *cluster* o destaque em vermelho está relacionado ao grupo terminológico com Coeficiente de Correlação de Pearson entre 0,784600 e 0,541947 – Quadro 45 –, indicando uma correlação alta positiva entre os termos com a proximidade das unidades de registro e das categorias de análise.

**Figura 29: Cluster por similaridade de palavras das categorias de análise da Sustentabilidade Organizacional e da Memória Organizacional – TCE Paraná.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

O maior coeficiente de correlação apresenta-se entre Coleta de Dados e Memória Organizacional, como era de se esperar, atendendo aos elementos conceituais (CONKLIN, 2001; SCHWEITZER, 2020; WALSH; UNGSON, 1991).

Entre as categorias de análise a Inclusão Social teve a maior correlação com a Memória Organizacional – 0,742103. Já as categorias de análise Sustentabilidade Ambiental, Ecoeficiência e Justiça Socioambiental, tiveram o Coeficiente de Correlação de Pearson abaixo de 0,4 considerados de baixa proximidade. Tais categorias de análise apresentam sensível distância da prática Memória Organizacional, realidade evidenciada pela baixa correlação de acordo com o parâmetro de Coeficiente de Correlação de Pearson (Quadro 45).

**Quadro 45: Exemplo simplificado de coeficiente de correlação de Pearson para aferição de similaridade de palavras – TCE – Paraná.**

Código A	Código B	Coeficiente de correlação de Pearson
Coleta de dados	Memória Organizacional	<b>0,784600</b>
Registros de Informações	Memória Organizacional	0,762301
Coleta de Informações	Memória Organizacional	0,749991
<b>INCLUSÃO SOCIAL</b>	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
<b>SUSTENTABILIDADE SOCIAL</b>	Memória Organizacional	0,613215
Disseminação de dados	Memória Organizacional	0,555845
<b>SUSTENTABILIDADE ECONOMICA</b>	Memória Organizacional	0,541947
<b>SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</b>	Memória Organizacional	<b>0,35876</b>
<b>ECOFICIÊNCIA</b>	Memória Organizacional	<b>0</b>
<b>JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL</b>	Memória Organizacional	<b>0</b>

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

No estado de Santa Catarina também se identificou proximidade dos procedimentos de Memória Organizacional – unidades de registro Compartilhamento de dados, Compartilhamento de informações e Registro de Informações – e as categorias de análise que compõem a Sustentabilidade Organizacional – Inclusão Social, Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social, que aparecem com Coeficiente de Correlação de Pearson entre 0,687934 e 0,417078, indicando uma Correlação alta positiva – Quadro 46.

**Quadro 46: Exemplo simplificado de coeficiente de correlação de Pearson para aferição de similaridade de palavras – TCE – Santa Catarina.**

Código A	Código B	Coeficiente de correlação de Pearson
Compartilhamento de informações	Memória Organizacional	<b>0,687934</b>
Compartilhamento de dados	Memória Organizacional	0,654255
<b>INCLUSÃO SOCIAL</b>	Memória Organizacional	0,642391
Registros de Informações	Memória Organizacional	0,628739
<b>SUSTENTABILIDADE ECONOMICA</b>	Memória Organizacional	0,527495
<b>SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</b>	Memória Organizacional	0,486242
<b>SUSTENTABILIDADE SOCIAL</b>	Memória Organizacional	0,417078
<b>ECOFICIÊNCIA</b>	Memória Organizacional	<b>0</b>
<b>JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL</b>	Memória Organizacional	<b>0</b>

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

O *cluster* das categorias de análise da Sustentabilidade Organizacional e da Memória Organizacional nos Tribunais de Contas do estado de Santa Catarina está representado na Figura 30.

**Figura 30: Cluster por similaridade de palavras das categorias de análise da Sustentabilidade Organizacional e da Memória Organizacional – TCE Santa Catarina.**



Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Destaca-se, em vermelho, a proximidade dos termos de categoria de análise Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Econômica, Inclusão Social e Memória Organizacional e seus procedimentos (unidades de registro – Registro de informações, Compartilhamento de dados e Compartilhamento de informação). Existe similaridade com os dados obtidos para o Paraná, com o paralelismo das categorias Inclusão Social, Sustentabilidade Social e Econômica.

No estado do Rio Grande do Sul, no entanto, não foi possível fazer a mesma busca devido à baixa quantidade de práticas de GC identificadas, insuficientes para as métricas do Coeficiente de Correlação de Pearson – os valores apareceram zerados.

Acredita-se que a exaustividade de excertos utilizados na Seção 6.2, bem como a representatividade das escolhas permitiu chegar a estes valores de correlação, agora, traduzir estes números indicativos de proximidade e similaridade para a linguagem qualitativa, será a temática da próxima Seção.



#### 6.4.2 Considerações parciais – Análise qualitativa.

A partir da análise dos *clusters* gerados para os estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, representados nas Figuras 29 e 30 e nos Quadros 45 e 46, identificam-se lacunas, problemas e adversidades ligados à Memória Organizacional e à Sustentabilidade Organizacional. No entanto, não apenas relacionados à MO, é possível transcender esta e tratar-se das demais práticas da Gestão do Conhecimento, especialmente as práticas de Gestão do Conhecimento identificadas nos documentos analisados que resultaram no Quadro 43, Seção 6.3.1.

Pode-se considerar que os achados são compatíveis com a ausência de práticas de GC, por parte dos governos, ainda mais no que se refere aos processos relativos à Memória Organizacional. As informações e os conhecimentos registrados e armazenados, devem ser de fácil acesso, possibilitando o reuso das informações e servindo como apoio à tomada de decisão por meio de práticas de GC – a exemplo Lições Aprendidas, Mapeamento de Processos, Melhores Práticas e Centro de Inovação – na Administração Pública.

Destaca-se inicialmente as práticas de Gestão do Conhecimento que foram encontradas nos três estados simultaneamente, **Memória Organizacional, Portal e Websites**. Sequencialmente, com aparecimento no Paraná e Santa Catarina, tem-se: *Benchmarking*, *Business Intelligence*, Capital Intelectual, Encontros, Fóruns, Gestão Eletrônica de Documentos, Intranet, Melhores Práticas, Mídias Sociais, Propriedade Intelectual e Rede Social.

As práticas com menos evidências, ou que aparecem de forma isolada em um único estado foram: *Blog*, Centro de Inovação, Gestão de Conteúdo, Gestão da Propriedade Intelectual, Lições Aprendidas, Mapeamento de Processos e *Workshop*, conforme mencionado anteriormente.

Procedimentos de compartilhamento de dados e informação existem, especialmente relacionados à Memória Organizacional. A exemplo, no estado de Santa Catarina, existe a proposição de sistemas internos de controle e de auditoria de dados relacionados à Fiscalização Ambiental que corroboram diretamente com as ações de MO – ver Gráfico 19.

Nesse mesmo estado o reuso via Melhores Práticas é, igualmente, evidenciado – Gráfico 42 e destaque de citação direta – ver p. 275. As Melhores

Práticas são identificadas nos documentos como recomendações que apoiam a estrutura de governança da Procuradoria-geral do Ministério Público de Contas do Estado. Existe no estado de Santa Catarina, novamente a título de exemplo corroborador, uma Diretoria de Informações Estratégicas – ver p. 291.

Evidencia-se, ainda, nos Quadros 45 e 46 a alta correlação dos elementos supracitados, *vide* Compartilhamento de Dados com correlação de 0,648088 e 0,654255 no Paraná e em Santa Catarina respectivamente. Contudo constata-se a não identificação direta do Reúso de Dados e Informações nas unidades de registro buscadas, bem como o baixo índice para a unidade de registro, apesar desta aparecer com elevada correlação com a MO (0,680148 – PR / 0,628739 – SC). Do Quadro 43 traz-se a menção única a Gestão de Conteúdo e a Gestão de Documentos, o que corrobora às faltas encontradas. Salienta-se, portanto, uma lacuna nos procedimentos de Memória Organizacional, e por consequência uma falha na orientação de processos organizacionais.

Ackerman e Halverson (1998), complementados por Schweitzer (2020), reforçam a necessidade da preservação de conteúdo e para tanto é preciso antes registrar-se e armazenar-se este de forma estruturada, para haver possibilidade de recuperação do conhecimento e da informação. O conteúdo armazenado, pode, conseqüentemente, contribuir para a Memória Organizacional, mas para o seu reúso, o usuário, muitas vezes, precisará recontextualizar a informação, transportá-la para uma nova situação, mas sempre a partir de um ponto inicial. Para esta recontextualização ações como Cursos, Treinamentos, Encontros, elementos identificados de forma significativa, são bem-vindas, pois ampliam o Capital Intelectual dos actantes, a título de exemplo.

Lembra-se, ainda, que os procedimentos de Reúso e de Compartilhamento auxiliam na transparência das informações, corroborando com a Lei de Transparência (LC 131/2009) e a Lei n° 12.527 de Acesso à Informação, considerando que a falta de transparência pode ser uma das adversidades dos processos de Gestão (BAENINGER, 2010). Nesse sentido, Luciano, Wiedenhöft e Santos (2018) descrevem algumas barreiras a serem consideradas: a falta de clareza nas prioridades informacionais; a necessidade de aplicação de análise de dados; a burocracia de coleta e de uso e principalmente a disponibilidade de dados em formatos que não são fáceis de entender e utilizar pela população em geral, seus potenciais usuários.

Em relação à Memória Organizacional as práticas correlatas identificadas nos estados aproximam-se conceitualmente dos apontamentos da literatura. No estado do Paraná os procedimentos Coleta, Registro, Disseminação e Compartilhamento de Dados e Informações, são predominantes em relação a todas as demais práticas identificadas. No estado de Santa Catarina os procedimentos de Registro e Compartilhamento de Dados e Informações predominam nas práticas de Gestão do Conhecimento identificadas. E no estado do Rio Grande do Sul o procedimento que predomina nas práticas Portal, e *Website* é a Coleta de Dados.

Todos esses procedimentos com proximidade das práticas de GC colaboram com a Lei de Transparência (LC 131/2009) e a Lei nº 12.527 de Acesso à Informação, inferindo-se que tal fato responde ao atendimento de uma necessidade legal estimulando o seu uso.

Avançando no detalhamento, agora das Práticas de GC, evidencia-se uma outra lacuna – Quadro 43: Centro de Inovação aparece apenas uma vez (no estado de Santa Catarina). Nesse tipo de ambiente germina a Pesquisa e o Desenvolvimento, considerada uma ação de Inclusão Social, para autores como Abreu e Borges (2013), Pinto e Militão (2008), Sachs (1993) e Souza e Munck (2017). Observe-se que a Inclusão Social tem forte correlação com a Memória Organizacional – Quadros 45 e 46.

A identificação de práticas de GC nos documentos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, são iniciativas isoladas de gestão em busca de eficiência – conforme já citado anteriormente, não é possível afirmar a existência de uma GC estruturada e efetiva nos três estados, podendo ser consideradas tais iniciativas indícios de Gestão da Informação.

Salientados estes elementos parte-se ao detalhamento da Sustentabilidade Organizacional. Ações voltadas à Sustentabilidade Social identificadas nos documentos analisados e resumidas no Quadro 36 Seção 6.2.1.1, evidenciam elementos de Cultura, a ênfase em Cursos, Palestras e Treinamentos, a necessidade do Desenvolvimento Humano e da Equidade. De acordo com Bansi, Macini e Caldana (2016) a Sustentabilidade Social é responsável pela estratégia organizacional, pelos capitais humano e social de uma organização. E conforme Munck *et al.* (2013) e Callado (2010) envolve aspectos de equidade de qualidade de vida e busca agregar valor para as comunidades, assim como promover o

desenvolvimento. Infere-se que os termos identificados fazem alusão a temática social, preservando os capitais humano, intelectual e social.

As ações que compõem a Sustentabilidade Social, com apenas uma referência por estado, representando menor o número, foram: Crescimento Urbano, Diversidade, Programa Social e Urbanização. Infere-se que essas são ações, de planejamento amplo entre Secretarias e os mais diversos órgãos da Administração Pública, envolvendo obter recursos e controlar custos e prazos, nem sempre uma tarefa trivial. No caso da Diversidade a falta de investimento da gestão federal, pode ser um dos motivos para estar referenciada em um único estado.

As ações voltadas à Sustentabilidade Ambiental identificadas nos documentos analisados no Quadro 37 Seção 6.2.1.2 evidenciam a Degradação Ambiental nos três estados analisados.

Nessas ações o termo Sustentabilidade Ambiental refere-se à conservação e ao manejo dos recursos naturais ou de iniciativas como reciclagem e uso eficiente de recursos, indicando a capacidade de sustentação dos ecossistemas e a conservação dos recursos naturais (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013, PIES; GRAF, 2015). Nos documentos analisados as ações identificadas em dois estados simultaneamente foram: Biodiversidade, Consumo de água, Consumo de energia, Impacto ambiental, Poluição, Preservação ambiental e Recursos naturais, que se remetem aos cuidados ambientais com foco na reciclagem e na qualidade de vida.

As ações que compõem a Sustentabilidade Ambiental, com apenas uma referência por estado, foram: Conservação Ambiental, Efluentes Líquidos, Desperdício e Qualidade de Vida. Pontua-se que essas são ações que envolvem educação ambiental sendo uma política de médio e longo prazo.

As ações voltadas à Sustentabilidade Econômica – Aquisição de Equipamentos e Fiscalização Ambiental – identificadas nos documentos analisados no Quadro 38 Seção 6.2.1.3, foram referenciadas em dois estados apenas, não havendo ações conjuntas nos três estados. A Sustentabilidade Econômica abrange as políticas econômicas, buscando a gestão eficiente dos recursos e a regularidade de fluxos do investimento dos setores público e privado (ABREU; BORGES, 2013; PIES; GRAF, 2015). Nos documentos analisados o termo Sustentabilidade Econômica tem poucas alusões e demonstra, inclusive uma certa precariedade, pois refere-se unicamente à aquisição de equipamentos e à fiscalização ambiental.

As ações voltadas à Inclusão Social identificadas nos documentos analisados no Quadro 40 Seção 6.2.1.4, evidenciam o termo Renda identificado nos três estados e Emprego identificados em dois estados. Sachs (1993) e Sasaki (2003) descrevem Inclusão Social como a necessidade de adoção de políticas distributivas com a universalização de atendimento relacionados à saúde, à educação, à habitação e à seguridade social, dando condições à sociedade de manter os direitos para todos, suprimindo as necessidades básicas da população, identificando as potencialidades para ações que promovam a melhor qualidade de vida das pessoas. Um termo que teve apenas uma identificação foi Pesquisa e Desenvolvimento, contudo Renda e Emprego são termos comuns nos documentos públicos analisados.

As ações voltadas à Justiça Socioambiental identificadas nos documentos analisados no Quadro 41 Seção 6.2.1.5, evidenciam Direitos Humanos, Moradia e Saneamento Básico identificadas nos três estados. As ações identificadas em dois estados simultaneamente foram: Exigências Ambientais e Segurança no Trabalho. Para Munck, Munck e Souza (2011) e Bansi, Macini e Caldana (2016) a Justiça Socioambiental é responsável por assegurar de forma equitativa, o direito aos recursos ambientais, o acesso à informação relevante sobre o uso destes recursos e a participação coletiva na definição de políticas de desenvolvimento sustentável, principalmente para os grupos mais vulneráveis. Houve também as ações evidenciadas em um único estado, foram elas: Conformidade Ambiental, Normativa Ambientais, Liberdade de Expressão. Na pesquisa documental percebe-se que os elementos tiveram um número de referência baixo e as existentes são por requisito legal. O Elemento Liberdade de Expressão é identificado referente ao direito de não haver censura por parte do governo aos dados e informações públicas.

E as ações voltadas à Ecoeficiência identificadas nos documentos analisados no Quadro 42 Seção 6.2.1.6, evidenciam Coleta Seletiva, Eficiência Energética e Reciclagem identificadas nos três estados simultaneamente, e as e as ações identificadas em dois estados simultaneamente foram Energia Solar e Mobilidade.

Nos documentos analisados na pesquisa documental, observa-se algumas ações que exemplificam a iniciativa da Ecoeficiência, como o uso eficiente de recursos energéticos, a reciclagem e a coleta seletiva. Nos documentos pesquisados foi identificado somente em um estado o elemento Energia Eólica, que se refere a um projeto de parque eólico no estado do Rio Grande do Sul. Constata-se que elementos relacionados a fontes de energia limpa são pouco evidentes nos documentos analisados.

Estabelecidas estas análises e, portanto, um panorama prévio de ações e de procedimentos, tem-se elementos para a proposição de um quadro de ações apoiadoras à Memória Organizacional.

#### 6.5 ESTRUTURAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUADRO COM AÇÕES APOIADORAS À MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM VIÉS PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.

Esta Seção apresenta a estruturação do quadro com ações apoiadoras à Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento, considerando a Sustentabilidade Organizacional, levantada a partir da extensiva pesquisa documental precedente, retrata-se o ambiente da Administração Pública do Sul do país.

A estrutura da seção está subdividida em: análise dos procedimentos de Memória Organizacional e de Sustentabilidade Organizacional; verificação dos requisitos da ISO 30401:2018 para validação conceitual; apresentação do quadro final de ações.

### 6.5.1 Procedimentos de Memória Organizacional – análise e proposição.

Levantou-se para a Memória Organizacional, a prática de Gestão do Conhecimento privilegiada neste estudo, os seus principais procedimentos – aqueles elencados na literatura pertinente e na análise documental, visando atender ao objetivo geral deste estudo, o de propor um quadro de ações apoiadoras da Memória Organizacional para a Administração Pública Regional com vistas à criação de uma matriz de indicadores para Sustentabilidade Organizacional, no seu viés social – Quadro 47. Os resultados, privilegiando os Quadros 44 e 47 e os Gráficos 45, 46 e 47 da Seção 6.3.2, indicam que:

- no estado do Paraná foi identificado o maior número de procedimentos, quatro, sendo: (i) Coleta, (ii) Registro, (iii) Disseminação e (iv) Compartilhamento.
- no estado de Santa Catarina identificou-se dois procedimentos – Registro e Compartilhamento.
- no estado do Rio Grande do Sul: um procedimento apenas – Coleta.

**Quadro 47: Procedimentos de Memória Organizacional identificados nos estados do sul do Brasil**

Memória Organizacional como Prática de Gestão do Conhecimento			
Procedimentos	Estados		
	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
Coleta	X	–	X
Registro	X	X	–
Disseminação	X	–	–
Compartilhamento	X	X	–
Reúso	–	–	–

Fonte: Autoria própria (2022)

Para uma análise mais refinada observou-se que o resultado com maior correlação entre os procedimentos de Memória Organizacional evidenciado, foi no estado do Paraná – 0,783256. Nos estados de Santa Catarina verificou-se 0,688702 e no Rio Grande do Sul - 0,132658. A correlação de similaridade foi positiva, portanto, entre os procedimentos com a MO no estado do Paraná e Santa Catarina. O estado do Rio Grande do Sul teve uma correlação negativa não sendo considerado. Os coeficientes encontrados estão no Quadro 48.

**Quadro 48: Exemplo simplificado de coeficiente de correlação de Pearson 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	<b>0,783256</b>
	Memória Organizacional	Registro de Informação	0,760868
	Memória Organizacional	Coleta de Informação	0,748496
	Memória Organizacional	Compartilhamento de Informações	0,737092
	Memória Organizacional	<i>Registro de dados</i>	0,678081
	Memória Organizacional	Disseminação de Informações	0,655635
	Memória Organizacional	Compartilhamento de dados	0,645855
Santa Catarina	Memória Organizacional	Disseminação de dados	0,553904
	Memória Organizacional	Compartilhamento de dados	<b>0,688702</b>
	Memória Organizacional	Compartilhamento de Informações	0,680966
	Memória Organizacional	Registro de Informação	0,618619
Rio Grande do Sul	Memória Organizacional	Coleta de dados	<b>- 0,132658</b>

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Consequentemente os procedimentos Coleta de dados, Coleta de Informação, Registro de Informação, Disseminação de dados, Disseminação de Informações, Compartilhamento de dados, Compartilhamento de Informações, identificados nos estados do Paraná e Santa Catarina apresentam alta correlação com a Memória Organizacional. Infere-se, também, como uma decorrência da proximidade conceitual evidenciada nas análises da Seção 6.3.2.

Em razão da prevalência dos procedimentos, considerando-se a literatura e a análise da similaridade entre os procedimentos de Memória Organizacional com as categorias de análise levantadas especialmente aquelas tratadas na Seção 6.4, a partir das métricas de Coeficiente de Correlação de Pearson, infere-se que todos os elementos devem ser considerados em uma proposta de procedimentos de MO.

Estabelecidos quais os procedimentos da Memória Organizacional que devem compor o quadro de ações. Importante considerar as ações da Sustentabilidade Organizacional pertinentes e correlacionadas com a Memória Organizacional.

#### 6.5.2 Sustentabilidade Organizacional e Memória Organizacional – análise e proposição.

Levantou-se, dentro do contexto Sustentabilidade Organizacional a correlação com a categoria de análise Memória Organizacional para cada estado,



considerando a métrica de Coeficiente de Correlação de Pearson positiva, acima de 0,4:

- no estado do Paraná foi identificado o maior número categorias de análise: (i) Sustentabilidade Social, (ii) Sustentabilidade Econômica, (iii) Sustentabilidade Ambiental, (iv) Ecoeficiência e (v) Inclusão Social.
- no estado de Santa Catarina identificou-se duas categorias de análise: (i) Sustentabilidade Social e (ii) Justiça Socioambiental.
- no estado do Rio Grande do Sul identificou-se duas categorias de análise: (i) Sustentabilidade Social e (ii) Justiça Socioambiental.

Assim sendo, a Sustentabilidade Organizacional aparece nos três estados pesquisados, e tem a proximidade de termos com a Memória Organizacional conforme demonstrado na Seção 6.4.1, a partir da métrica de Coeficiente de Correlação de Pearson.

Observa-se que a Sustentabilidade Organizacional – SO – é um elemento que aparece nos três estados, a despeito de uma maior ou menor frequência das suas unidades de registro. Atendendo aos propósitos desta pesquisa, correlacionou-se as categorias de análise de SO à prática da Memória, verificando-se a existência de correlação – Quadro 49.

**Quadro 49: Exemplo simplificado de coeficiente de correlação de Pearson para aferição de similaridade de palavras – Sustentabilidade Organizacional – TCE do sul do Brasil.**

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

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Observa-se do Quadro 49 que:

- a maior correlação da prática Memória Organizacional com as categorias de análise Sustentabilidade Social – 0,606316, Sustentabilidade Econômica – 0,581364, Sustentabilidade Ambiental – 0,519924,

Ecoeficiência – 0,494798 e a Inclusão social 0,454251 – aparecem no estado do Paraná.

- no estado do Rio Grande do Sul segue com a correlação da Prática de Memória Organizacional com a Inclusão Social – 0,57552 e Sustentabilidade Econômica – 0,49479 consideradas dentro do padrão positivo de Coeficiente de Correlação de Pearson, sendo a segunda na comparação entre os três estados.
- e no estado de Santa Catarina considerando a correlação resultou na Sustentabilidade Social – 0,46775 e na Justiça Socioambiental – 0,49422, sendo o terceiro estado, mesmo considerando com padrão positivo do Coeficiente de Correlação de Pearson.

Enfatiza-se que os estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul tiveram a prática de Memória Organizacional com menor número de correlações, entre as categorias de análise que compõem a Sustentabilidade Organizacional, identificadas na pesquisa documental.

Feita esta análise e estabelecidos os critérios de escolha das ações e de práticas, apoiadoras da Memória Organizacional, na Seção seguinte apresenta-se o quadro proposto que atende ao objetivo geral da Tese.

### 6.5.3 Práticas e Ações apoiadoras à Memória Organizacional – proposição.

Identificar as práticas de Gestão do Conhecimento junto as ações de Sustentabilidade Organizacional, apresenta-se como uma alternativa viável para analisar a proposição de estratégias a partir de diferentes perspectivas pensando-se em um quadro de ações apoiadoras da Gestão do Conhecimento.

A princípio trabalhou-se apenas com as ações de Memória Organizacional, contudo, os resultados de pesquisa – Quadros 49 e 50 e Seção 6.4 – evidenciam que apenas estas não atendem ao necessário processo de construção de MO, bem como da GC.

Destarte, levantou-se quais outras práticas de Gestão do Conhecimento nos estados – Quadro 43 – tem correlação com os procedimentos de MO, resultando em:

- no estado do Paraná: foram identificadas o maior número de práticas de GC, em um total de 17: – (i) *Benchmarking*; (ii) *Blogs*; (iii) *Business Intelligence*; (iv) Capital Intelectual; (v) Encontros para discussões; (vi) Foruns; (vii) Gestão de Documentos; (viii) Gestão Eletrônica de Documentos; (ix) Intranet; (x) Lições Aprendidas; (xi) Melhores Práticas; (xii) Mídias Sociais; (xiii) Portal; (xiv) Propriedade Intelectual; (xv) Redes Social; (xvi) *Website* e (xvii) *Workshop*;
- no estado de Santa Catarina identificou-se 14 práticas: – (i) *Benchmarking*; (ii) *Business Intelligence*; (iii) Capital Intelectual; (iv) Encontros para discussões; (v) Foruns; (vi) Gestão de Conteúdo; (vii) Gestão Eletrônica de Documentos; (viii) Gestão Propriedade Intelectual; (ix) Intranet; (x) Mapeamento de processos; (xi) Melhores Práticas; (xii) Mídias Sociais; (xiii) Redes Social; (xiv) *Website*;
- no estado do Rio Grande do Sul: Não foram consideradas as práticas identificadas por estarem fora do parâmetro de Coeficiente de Pearson mínimo definido, menor que 0,4.

Observa-se que as Práticas de Gestão do Conhecimento são elementos que aparecem nos três estados, a despeito de uma maior ou menor frequência das suas unidades de registro. Desta forma atendendo-se aos propósitos desta pesquisa, correlacionou-se todas as práticas de GC encontradas à prática da Memória, verificando-se a existência, ou não, de correlação – Quadro 50.

**Quadro 50: Exemplo simplificado de coeficiente de correlação de Pearson para aferição de similaridade de palavras – Práticas de GC em relação à MO – TCE.**

Unidade de Registro	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
<i>Benchmarking</i>	0,61174	0,51519	-
Blog	0,5507	-	-
<i>Business Intelligence</i>	0,75221	0,65507	-
Capital Intelectual	0,5718	0,678654	-
Centro de Inovação	-	0,25297	-
Encontros para discussões	0,77658	0,58351	-
Fóruns	0,69545	0,46805	-
Gestão de conteúdo	-	0,59145	-
Gestão de Documentos	0,66193	-	-
Gestão Eletrônica de Documentos	0,69566	0,59903	-
Gestão Propriedade Intelectual	-	0,54785	-
Intranet	0,60427	0,67767	-
Lições Apreendidas	0,53671	-	-
Mapeamento de processos	-	0,67693	-
Melhores Práticas	0,7723	0,706255	-
Mídias Sociais	0,75345	0,67195	-
Portal	0,65614	0	0,211337
Propriedade Intelectual	0,73081	0	-
Rede Social	0,75896	0,60362	-
<i>Website</i>	0,59444	0,28958	0,108257
Workshop	0,71082	-	-

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

A evidência maior a partir do Quadro 50 é que as práticas de Gestão do Conhecimento identificadas nos estados do Paraná e Santa Catarina, têm uma correlação positiva referente a Memória Organizacional. Salienta-se que as práticas Centro de Inovação, Portal e *Website* tiveram resultados negativos, abaixo do parâmetro de Coeficiente de Pearson definido 0,4, pois têm poucas ações identificadas no estado em tela. Contudo apoiam os processos de Gestão do Conhecimento, conforme se evidencia na literatura (BATISTA; QUANDT, 2015; TERRA, 2005; WERNE; WERNE, 2020; NADAL *et al.*, 2021).

Destaca-se, no entanto, a necessidade de aprofundamento da pesquisa, para afirmar a existência efetiva e intencional da GC em cada estado, pois os dados auferidos não permitem asseverar esta efetividade nos elementos analisados. O caso do Rio Grande do Sul com apenas três práticas de GC exemplifica tal necessidade, bem como, a necessidade de haver registro de dados em maior número para análise, principalmente tratando-se de MO.

Identificadas as práticas de Gestão do Conhecimento e os procedimentos de Memória Organizacional junto as ações de Sustentabilidade Organizacional, e estabelecidos entendimentos a partir destas e do Referencial Teórico, compilou-se um quadro com ações apoiadoras de Memória Organizacional, com base nos

documentos dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que se apresenta como possível alternativa para análise de estratégias a partir de diferentes perspectivas – Figura 31.

O Quadro proposto na Figura 31, correlaciona os procedimentos identificados na literatura pertinente à MO com as demais práticas de GC identificadas nos documentos dos Tribunais de Contas dos Estados do Sul do Brasil. O Quadro está dividido em duas partes. A primeira parte, intitulada Procedimentos de Memória Organizacional engloba os seguintes procedimentos: Coleta (representada pela cor azul), Registro (cor vermelha), Disseminação (cor verde), Compartilhamento (cor amarela) e Reúso (cor cinza). A segunda parte, denominada Ações Complementares de Memória Organizacional, descreve as práticas identificadas que se correlacionam com os procedimentos mencionados. Depreende-se das práticas identificadas, que elas contribuem para a efetividade e a eficiência da GC e das ações de Sustentabilidade Organizacional.

As práticas identificadas correlacionadas com o procedimento de MO Coleta de dados e informações são: *Business Intelligence*, *Blog*, Encontros para discussões, Fóruns, Gestão de Documentos, Gestão Eletrônica de Documentos, Melhores Práticas, Mídias Sociais, Portal, Rede Social, *Website* e *Workshop*.

As práticas identificadas correlacionadas com o procedimento de Registro de dados e informações são: *Benchmarking*, *Blog*, *Business Intelligence*, Capital Intelectual, Centro de Inovação, Encontros para discussões, Fóruns, Gestão de conteúdo, Gestão de Documentos, Gestão Eletrônica de Documentos, Gestão Propriedade Intelectual, Intranet, Mapeamento de processos, Melhores Práticas, Mídias Sociais, Portal, Propriedade Intelectual, Rede Social, *Website* e *Workshop*.

As práticas correlacionadas com o procedimento de Disseminação de dados e informações são: *Benchmarking*, *Blog*, *Business Intelligence*, Capital Intelectual, Encontros para discussões, Fóruns, Gestão de Documentos, Gestão Eletrônica de Documentos, Intranet, Melhores Práticas, Mídias Sociais, Portal, Propriedade Intelectual, Rede Social e *Website*.

E as práticas correlacionadas com o procedimento de Compartilhamento de dados e informações são: *Benchmarking*, *Blog*, *Business Intelligence*, Capital Intelectual, Centro de Inovação, Encontros para discussões, Fóruns, Gestão de conteúdo, Gestão de Documentos, Gestão Eletrônica de Documentos, Gestão

Propriedade Intelectual, Intranet, Mapeamento de processos, Melhores Práticas, Mídias Sociais, Portal, Propriedade Intelectual, Rede Social, *Website* e *Workshop*. Não há práticas correlacionadas com o procedimento de Reúso de dados e informações.

**Figura 31: Ações Apoiadoras de Memória Organizacional correspondentes aos documentos do TCEs do PR, SC e RS**



Fonte: Autoria própria (2022)

A versão com todos os procedimentos e ações que resultaram nesta versão sintetizada, contendo as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas a cada Estado e as categorias de análise de Sustentabilidade Organizacional identificadas em cada prática de GC, junto ao Requisito 4.4 da ISO 30401:2018, que trata

especificamente do funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento, está representada no Apêndice M.

A possibilidade de visualizar em um único Quadro os procedimentos de MO, ações de SO e práticas de GC relacionadas em um recorte temporal, pode contribuir nas estratégias a serem definidas pela organização e as medidas mais eficazes adotadas referente a efetividade da GC e SO.

Complementa-se que o Quadro da Figura 31 representa todos os procedimentos de Memória Organizacional destacados no referencial teórico desta Tese, com o objetivo de evidenciar a necessidade da utilização dos procedimentos de Coleta, Registro, Disseminação, Compartilhamento e Reúso, para a efetividade e eficiência dos processos organizacionais. E as ações complementares de apoio a MO, são compostas pela demais práticas de GC identificadas na pesquisa documental.

As necessidades informacionais, nos ambientes organizacionais demandam uma dinâmica eficiente no tratamento de dados e informações para apoiar processos e atividades estabelecidas, com fontes estruturadas para a coleta de dados e informações, por exemplo, podendo trazer mais eficiência, eficiência esta relacionada à autenticidade dos dados e informações coletados (WALSH; UNGSON, 1991).

Depreende-se que as práticas de GC Blog, *Business Intelligence*, Encontro para Discussões, Foruns, Gestão de Documentos, Gestão Eletrônica de Documentos, Melhores Práticas, Portal, Rede Social, *Website*, Mídias Sociais e *Workshop* têm correlação com quatro procedimentos: **(i) Coleta, (ii) Registro, (iii) Disseminação e (iv) Compartilhamento** de dados e informações.

Destaca-se a diferenciação sobre disseminação e compartilhamento referentes a dados e informações, sendo a disseminação responsável por transmitir ou divulgar os dados ou informações apenas, por outro lado, o compartilhamento envolve uma troca de dados ou informações, interligando saberes e favorecendo a inovação (CONKLIN,2001, KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021).

As práticas *Benchmarking*, Capital Intelectual, Intranet e Propriedade Intelectual têm correlação com três procedimentos: **Disseminação, Registro e Compartilhamento** de dados e informações. As práticas Centro de Inovação, Gestão de Conteúdo, Gestão de Propriedade Intelectual e Mapeamento dos processos têm correlação com dois procedimentos: **Registro e Compartilhamento**

**de dados e informações**, e a prática Lições Aprendidas tem correlação com o procedimento **Disseminação de dados e informações**.

Destaca-se que há correlação entre os procedimentos de Memória Organizacional e as demais Práticas de GC identificadas na Pesquisa Documental, cada prática contribui de forma significativa na efetividade dos procedimentos de MO.

Observa-se uma quantidade diversificada de procedimentos entre as práticas identificadas. Evidencia-se, no entanto, a falta do procedimento Reúso entre essas práticas. Esta observação pode relacionar-se à cultura organizacional, à falta de uma MO não estruturada, com seus procedimentos não definidos formalmente nos diversos processos administrativos existentes.

O reúso de dados ou informações possibilita revisar planos, procedimentos, aprender com ações passadas, economizando recursos e otimizando decisões, um repositório de dados ou informações estruturado, por exemplo, pode proporcionar uma melhor rotina diária contribuindo para uma cultura organizacional do reúso (ABECKER *et al.*, 1998; WALSH; UNGSON, 1991)

Corroborar-se então com Abecker *et al.* (1998) e Conklin (2001) quando estes destacam que a estruturação de processos organizacionais, que funcionam como facilitadores da Memória Organizacional, dependem da identificação dos procedimentos de coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reúso de dados e informações, para alcançar uma Memória Organizacional saudável e eficiente, possibilitando a efetividade da relação existente entre Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento na adoção da Sustentabilidade Organizacional conforme Nascimento e Sousa Junior (2019).

De outra parte a utilização de Sistemas de Gestão do Conhecimento, aqui explicitados na forma das práticas complementares de Gestão do Conhecimento – Quadros 43, 49 e 50 podem fornecer uma estrutura de padronização da Gestão do Conhecimento, sendo ela focada no contexto das organizações, segundo Loon (2019), Carvalho, Ferneda e Streit (2020), Santos *et al.* (2020), bem como da própria ISO 30401:2018.

A utilização da ISO 30401:2018, para validação conceitual das práticas de Gestão do Conhecimento, se justifica dessa forma, pois esta aborda a compreensão sobre o contexto em que a organização está inserida, principalmente em relação aos resultados que se quer alcançar, às necessidades e às expectativas dos



*stakeholders*, ao escopo e à aplicabilidade, ao aprimoramento contínuo, à gestão do ciclo de vida do conhecimento organizacional, às atividades de suporte relacionadas aos diferentes tipos de transformação de conhecimento, aos habilitadores que promovem práticas, e à cultura organizacional (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO: 30401:2018, 2022, *online*, tradução nossa).

#### 6.5.4 Validação conceitual dos requisitos da ISO: 30401:2018

A Norma ISO 30401:2018 busca padronizar sistemas de Gestão do Conhecimento com intuito de alcançar eficácia nos processos organizacionais relacionados à criação, ao uso e ao reúso do conhecimento, considerando que a GC é um conceito polissêmico e sem um padrão global único, precedente aos direcionamentos propostos nesta regulamentação. Por conseguinte, práticas identificadas de GC mesmo não fazendo parte de uma estrutura formal, têm possibilidade de serem padronizadas e otimizadas, dependendo do ambiente organizacional em tela (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO: 30401:2018, 2022, *online*, tradução nossa).

Dos diferentes requisitos desta normativa a Seção 4 trata do Contexto Organizacional voltado aos resultados e às estratégias para a aplicabilidade e o aprimoramento permanente dos Sistemas de Gestão do Conhecimento, requisito este que está subdividido em:

- Requisito 4.4.1 Sistema de Gestão do Conhecimento (Geral),
- Requisito 4.4.2 Desenvolvimento do Conhecimento,
- Requisito 4.4.3 Transferência e Transformação do Conhecimento, e o
- Requisito 4.4.4 Ativadores do Conhecimento.

Logo, ao determinar requisitos e uma estrutura que pode ser padronizada, mas aceita flexibilizações, a ISO 30401:2018 foca no ambiente organizacional, considera o seu planejamento, as lideranças, mas também a operação, a avaliação de desempenho e a melhoria dos processos organizacionais.

São estes requisitos que fornecem subsídios, e justificam um processo de validação conceitual, interrelacionado as Práticas de Gestão do Conhecimento

identificadas na pesquisa documental, conforme se propõe no estudo de Santos *et al.* (2020), e auxiliando no enquadramento dos requisitos da ISO 30401:2018 (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO: 30401:2018, 2022, *online*, tradução nossa).

As práticas identificadas na Seção 6.3.1 no Quadro 43, aplicáveis na Seção ao Requisito 4.4 da ISO 30401:2018, que tratam do funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento, identificados na pesquisa documental, estão representadas no Quadro 51, destacando-se as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas ao desenvolvimento do conhecimento – Requisito 4.4.2 – e ao compartilhamento e à disseminação do conhecimento – 4.4.3 – tratado na ISO 30401:2018, como transferência. Rememora-se que estas práticas advêm da análise de correlação com a Memória Organizacional na Seção 6.5.3, Quadro 50, e que podem servir futuramente para uma matriz de indicadores.

A MO foi atribuída ao Requisito 4.4.2 referente ao Desenvolvimento do Conhecimento, pois neste quesito busca-se adquirir novos conhecimentos, aplicar e manter o conhecimento atual e restringe-se o uso do conhecimento desatualizado ou inválido. Os Portais e os *Websites* – identificados na Seção 6.3.1 Quadro 43 – são atribuídos ao Requisito 4.4.3, Transferência e Transformação do Conhecimento, que propõe a interação humano, as representações, as combinações e as internalizações do conhecimento e instruções.

**Quadro 51: Práticas aplicáveis ao Requisito 4.4 da ISO 30401:2018 identificadas na pesquisa documental**

<b>Requisito 4.4 da ISO 30401:2018</b>	<b>Práticas de Gestão do Conhecimento dos TCEs.</b>
<b>Requisito 4.4.1 Sistema de Gestão do Conhecimento</b>	Mapeamento de processos; <i>Benchmarking</i> ; <i>Business Intelligence</i> ; Gestão de conteúdo; Gestão de Documentos; Gestão Eletrônica de Documentos.
<b>Requisito 4.4.2 Desenvolvimento do Conhecimento</b> 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; <b>Memória Organizacional</b> ;
<b>Requisito 4.4.3 Transferência e Transformação do Conhecimento</b> a) Interação humana; b) Representação; c) Combinação; e d) Internalização e instruções.	Blog; Mídias Sociais; Rede Social Intranet; <b>Portal</b> ; <b>Website</b> ;
<b>Requisito 4.4.4 Ativadores do Conhecimento</b>	Melhores Práticas; Encontros para discussões; Fóruns; Workshop

Fonte: Autoria própria (2022), fundamentado em Santos *et al.* (2020)

O Quadro proposto – Figura 31 – com ações apoiadoras possibilita visualizar e observar os procedimentos de Memória Organizacional e as práticas de Gestão do Conhecimento que tem correlação positiva com a Sustentabilidade Organizacional, registrando o envolvimento dos procedimentos de MO e cada uma das práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na pesquisa documental.

Considerando os procedimentos de Memória Organizacional e as práticas de GC identificadas na pesquisa documental não é possível afirmar a existência da GC estruturada e efetiva nos três estados. De acordo com Batista (2005) Gestão do Conhecimento envolve a responsabilidade pelo compartilhamento e reúso de informações e conhecimentos, bem como a transparência e o uso eficaz de novas tecnologias. A não identificação do procedimento de reúso, torna a MO incompleta e pouco eficiente de acordo com Schweitzer (2020).

Neste contexto, infere-se que os dados revelam indícios de Gestão de Informação, uma vez que não abrangem todos os procedimentos de MO – coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reúso de dados e informações.

Após a proposta deste quadro de ações apoiadoras da Memória Organizacional, para a Administração Pública da Região Sul com vistas à criação de

uma matriz de indicadores para Sustentabilidade Organizacional, no seu viés social, apresentam-se as Considerações Finais deste relato, no Capítulo 7.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste Capítulo são retomados o problema e a pergunta de pesquisa, e conseqüentemente, a resposta dada a questão posta, os objetivos delimitados e os pressupostos iniciais com as considerações pertinentes. Em seguida são apresentadas as limitações desta pesquisa, assim como as sugestões para futuras investigações sobre o tema.

### 7.1 RESPOSTA À QUESTÃO DE PESQUISA E AO ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS

Percebeu-se, durante as diversas etapas de pesquisa, a complexidade do assunto Memória Organizacional, identificando-se dificuldades na recuperação deste conceito na prática real da Gestão do Conhecimento Organizacional. Infere-se que tal percepção decorre da diversidade de sistemas, das divergências aportadas pelo fator humano na captura e na atualização das informações, da multiplicidade de informações disponíveis e da forma como estas são registradas, dificultando o tratamento e o entendimento dos dados coletados.

Destaca-se, a partir da Revisão de Literatura, que os métodos de recuperação de conteúdos são essenciais para as organizações, tais métodos consistem em armazenar dados e informações, com o intuito da possibilidade de minimizar o retrabalho e auxiliar na tomada de decisão. O registro e a recuperação destes deveriam ocorrer, na medida do possível, de modo automático e controlado.

De outra parte, levantou-se que organizações sustentáveis demonstram causar menor impacto ambiental em suas atividades operacionais e têm como preocupação o desenvolvimento organizacional de forma articulada e estratégica. A Sustentabilidade Organizacional no contexto da Administração Pública sugere uma melhor efetividade e uso de boas práticas em seus processos, possibilitando um ambiente de desenvolvimento sustentável considerando a Sustentabilidade Ambiental, a Social, a Econômica, a Inclusão Social, a Justiça Socioambiental e a Ecoeficiência.

Destarte, a relação direta entre as deficiências gerenciais organizacionais no tocante a Administração Pública e o êxito dos programas de governo em registrar e disseminar informações, podem influenciar na Gestão do Conhecimento. As

principais deficiências identificadas neste estudo em relação às Práticas de Gestão do Conhecimento e às Ações de Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública foram: inexistência de objetivos bem definidos e disseminados nas práticas e ações identificadas; processos e atividades organizacionais não documentados e sem otimização; a inexistência de formas de medir e avaliar constantemente os processos para melhorá-los; o não compartilhamento das informações que não circulam de maneira ágil e adequada entre os servidores e setores, e a inexistência de procedimentos de reúso de dados e informações de forma estruturada.

Nesse contexto conceitual, a questão que conduziu a pesquisa para a tese e suas conseqüentes escolhas metodológicas e teóricas foi: **Quais ações de Memória Organizacional podem contribuir efetivamente com o compartilhamento e o reúso do conhecimento para a Sustentabilidade Organizacional, na Administração Pública?**

Para respondê-la determinou-se seis pressupostos:

1. o primeiro pressuposto, considera que as práticas de Gestão do Conhecimento, e em particular a Memória Organizacional, são um processo determinante que pode minimizar falhas na Administração Pública como as elencadas nos estudos de Batista (2004), de Lima (2010), de Schlesinger *et al.* (2008) e de Silva (2001).

Dessa forma, as práticas de Gestão do Conhecimento, em particular a Memória Organizacional, são determinantes nos processos organizacionais para minimizar falhas na Administração Pública. A efetividade dessas práticas de GC auxilia na eficiência de processos, como demonstrado na Revisão de Literatura deste relato de Tese.

Contudo, na identificação das práticas de GC na pesquisa documental dos três estados analisados, não foram encontradas evidências substanciais nos dados coletados e analisados que a MO, como prática de GC, contribui diretamente para minimizar falhas na Administração Pública.

2. o segundo pressuposto considera que existem procedimentos de Memória Organizacional na estruturação da Administração Pública e que estes procedimentos podem ser informais e não definidos ou formais e previamente definidos, facilitando a tomada de decisão (BERNARDINO, 2016; POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012).

Foi realizada a análise da Revisão de Literatura e foram identificados nesta os procedimentos de MO sendo eles, Coleta, Registro, Disseminação, Compartilhamento e Reúso de dados e informações. Estes procedimentos devem compor uma estrutura efetiva, formal e bem definida na Administração Pública.

Na pesquisa documental foram identificados procedimentos de Memória Organizacional sendo eles: coleta, registro, disseminação e compartilhamento apenas. No entanto, na maioria das vezes não diretamente relacionados à formalidade, mas em geral relacionados às normativas de procedimentos. Exemplo: a Lei da Transparência 131/2009 ou Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº. 12.527, de 18 de novembro de 2011), que exige efetividade e transparência no cumprimento dos procedimentos de Disseminação de dados e informações.

Quanto aos demais procedimentos de Coleta, Registro e Compartilhamento de dados e informações identificados, observa-se que não possuem um caráter formal e regular, uma vez que não há uma exigência estrita na implementação dos procedimentos de MO na Administração Pública.

3. o terceiro pressuposto, considera que existem meios de compartilhamento, que podem ser estruturados ou não estruturados, como alguns procedimentos de Memória Organizacional na Administração Pública.

Foram identificados meios de compartilhamento, em forma de práticas de Gestão do Conhecimento, na revisão de literatura e na pesquisa documental, contudo, pontuando-se que o compartilhamento não foi identificado no estado do Rio Grande do Sul, formalmente. O compartilhamento estruturado está relacionado, na maioria das vezes, a Lei da Transparência 131/2009 ou Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº. 12.527, de 18 de novembro de 2011), ou por exigência interna da organização, como citado.

4. o quarto pressuposto, considera que o reúso do conhecimento, como procedimento de Memória Organizacional, pode ser utilizado de forma estratégica colaborando com ações de Sustentabilidade Organizacional.

Os procedimentos de Memória Organizacional encontrados – Coleta, Registro, Disseminação e Compartilhamento – estão incompletos, não foi identificado na pesquisa documental, o procedimento Reúso de Dados e Informações, em nenhum dos três estados analisados. A inexistência do procedimento Reúso na pesquisa documental demonstra uma falha nos procedimentos de MO, podendo comprometer a funcionalidade das demais práticas de Gestão do Conhecimento, tornando-as efêmeras em seus processos, sem continuidade, por não haver estrutura de recuperação.

5. o quinto pressuposto, considera que há ações de Sustentabilidade Organizacional que estão presentes na Administração Pública e podem colaborar para os procedimentos de Memória Organizacional.

Confirma-se que as Ações de Sustentabilidade Organizacional estão presentes na Administração Pública e podem colaborar com os procedimentos da Memória Organizacional e demais práticas de Gestão do Conhecimento. Foram identificadas ações de Sustentabilidade Organizacional nos três estados pesquisados, foi identificado por meio do Coeficiente de Correlação de Pearson a proximidade das ações em relação às práticas de Gestão do Conhecimento listadas.



Os dados identificados na pesquisa documental, e analisados posteriormente com o auxílio do Coeficiente de Pearson, apesar de parecerem tênues para afirmar a existência de GC efetiva nos três estados, trazem algumas evidências a serem observadas, com atenção, em relação à Sustentabilidade Organizacional e aos Procedimentos de MO, a saber:

- no estado do Paraná e Santa Catarina observa-se que a Inclusão Social está próxima dos procedimentos de registro e de compartilhamento de dados e informações, demonstrando que estes estados têm algumas práticas de GC focadas em garantir que as pessoas tenham acesso igualitário a informações de maneira acessível (SACHS, 1993). Exemplos de práticas de GC identificadas nos estados do Paraná e Santa Catarina são *Benchmarking*, *Business Intelligence*, *Website* e Mídias Sociais, práticas que podem ser aprimoradas incluindo o procedimento de Reúso como alternativa para o melhoramento da efetividade da MO tornando-a próxima de ser estruturada.

6. e por fim o sexto pressuposto considera, que os procedimentos de Memória Organizacional e as ações de Sustentabilidade Organizacional podem possibilitar uma Administração Pública mais eficiente.

Os procedimentos de Memória Organizacional junto as ações de Sustentabilidade Organizacional podem auxiliar na eficiência dos processos administrativos públicos, valorizando a memória de uma organização pública, para tomada de decisão assertiva, usando recursos com eficácia, evitando erros, retrabalho e possibilitando uma gestão organizacional sustentável.

Isto posto, os resultados confirmam que existem ações de Sustentabilidade Organizacional em meio à Administração Pública descritas no Capítulo 6. A partir da identificação das categorias de análise que compõem a categoria de contexto

Sustentabilidade Organizacional – Seção 6.2 – e das Práticas de GC – Seção 6.3 –, percebe-se das análises, a identificação das práticas, de ações e procedimentos de Memória Organizacional que podem contribuir efetivamente com a Sustentabilidade Organizacional em um ambiente da Administração Pública. Responde-se assim à pergunta desta pesquisa.

O Objetivo Geral - **Propor um quadro de ações apoiadoras da Memória Organizacional, para a Administração Pública Regional com vistas à criação de uma matriz de indicadores para Sustentabilidade Organizacional**, foi atingido, apresentando-se um Quadro sintetizado na Seção 6.5, representado na Figura 31, no seu viés social, a partir da análise dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Sul do Brasil e de sua validação conceitual.

O Quadro completo, embasado na revisão de literatura e na pesquisa documental sobre as práticas de Gestão do Conhecimento e as categorias de análise relacionadas à Sustentabilidade Organizacional, é apresentado no Apêndice M. As colunas do Quadro representam os Requisito 4.4 da ISO 30401:2018, bem como as práticas de Gestão do Conhecimento e o contexto de Sustentabilidade Organizacional identificados nos Tribunais de Contas de cada estado da região sul do Brasil.

O Quadro proposto possibilita a análise dos elementos de forma conjunta, e até mesmo comparativa, a identificação das ações e práticas podem auxiliar na análise, aplicação e ajustes de estratégias futuras para o ambiente organizacional analisado, representado na figura 31 de forma condensada e no Apêndice M de forma completa, conforme já citado.

Foram delimitados, ainda, cinco objetivos específicos, cujo atingimento é discutido em sequência:

- **Objetivo específico 1 – Identificar os procedimentos (ações e práticas) que compartilham e reutilizam conhecimento de forma efetiva no meio da Administração Pública regional, que se remetam à Memória Organizacional.**

Determinou-se, a partir da Revisão de Literatura as Práticas de Gestão do Conhecimento que compartilham informações e conhecimento, sequencialmente levantou-se a existência de tais práticas, via pesquisa documental nos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, de Santa Carina e do Rio Grande do Sul. Os resultados destas etapas indicam para ações, que estão discriminadas na Seção 6.2.1.1 até a Seção 6.2.1.6 e expostas a partir do Quadro 36 até o Quadro 42.

As práticas de Gestão do Conhecimento identificadas nos três estados, de forma simultânea, foram Portal, *Website* e Memória Organizacional.

Destacam-se, ainda, as práticas *Business intelligence*, Mídias Sociais e Melhores Práticas com Coeficiente de Correlação acima de 0,7 e Centro de Inovação com Coeficiente de Correlação abaixo de 0,4, identificadas nos estados do Paraná e Santa Catarina, respectivamente. Essas práticas de GC se remetem conceitualmente à Seção 4 Contexto da Organização da ISO 30401:2018, mais especificamente ao requisito 4.4, que trata do Desenvolvimento do Conhecimento. De acordo com Santos *et al.* (2020), o compartilhamento e a reutilização do conhecimento podem ser promovidos por meio de Sistemas de Gestão do Conhecimento, possibilitando melhoria na eficiência dos processos e estimulando a estruturação de uma MO.

- **Objetivo específico 2 – Levantar as ações de Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública.**

Para o levantamento destas ações definiu-se 23 categorias de análise. A categoria de análise Sustentabilidade Social apresenta ações que estão relacionadas na Seção 6.2.1.1 até a Seção 6.2.1.1.3 e encontram-se sintetizadas no Quadro 36. A categoria de análise Sustentabilidade Ambiental teve ações apresentadas na Seção 6.2.1.2 até a Seção 6.2.1.2.3 e encontram-se sintetizadas no Quadro 37. A categoria de análise Sustentabilidade Econômica teve ações identificadas que vão da Seção 6.2.1.3 até a Seção 6.2.1.3.3 e encontram-se no Quadro 38. A categoria de análise Inclusão Social teve ações que vão da Seção 6.2.1.4 até a Seção

6.2.1.4.3 e encontram-se no Quadro 40. A categoria de análise Justiça Socioambiental teve ações levantadas que vão da Seção 6.2.1.5 até a Seção 6.2.1.5.3 e sintetizam-se no Quadro 41. E a categoria de análise Ecoeficiência teve ações identificadas que vão da Seção 6.2.1.5 até a Seção 6.2.1.5.3 e encontram-se no Quadro 42.

A Sustentabilidade Social teve as seguintes ações identificadas nos três estados de forma simultânea: Cultura, Cursos, Desenvolvimento Humano e Equidade. Já a Sustentabilidade Ambiental teve as seguintes ações identificadas nos três estados de forma simultâneas: Degradação Ambiental e Resíduos Sólidos.

A Sustentabilidade Econômica teve as seguintes ações identificadas: Aquisição de Equipamentos e Fiscalização Ambiental. A Inclusão Social teve apenas a Renda como ação identificada, de forma simultânea, nos três estados.

A Justiça Socioambiental teve as seguintes ações identificadas nos três estados, de forma simultânea: Direitos Humanos, Moradia e Saneamento Básico. A Ecoeficiência teve as seguintes ações identificadas nos três estados de forma simultânea: Coleta Seletiva e Eficiência Energética.

Observou-se, nos três estados, uma maior quantidade de unidades de registro relacionadas à categoria de análise Sustentabilidade Social, com alusões que fazem referência a ações voltadas para o aprimoramento das pessoas, como Treinamentos e Desenvolvimento Humano. Vale ressaltar que essas ações são caracterizadas por um custo potencialmente menor e por uma maior facilidade de implementação.

Na categoria de análise Sustentabilidade Ambiental, observam-se as menções ao tratamento dos Resíduos Sólidos e à preocupação com a Degradação Ambiental, sobretudo em relação à contratação, fiscalização e cumprimento da Lei nº 12.305.

Durante a pesquisa documental, identificou-se referências à Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que estabelece a Política Nacional de Resíduos

Sólidos. Essa legislação que torna obrigatória a adoção de práticas no âmbito da Administração Pública, sendo fundamental para garantir o cumprimento dessas ações.

- **Objetivo específico 3 – Categorizar os procedimentos (ações e práticas) identificados e levantados relacionados com a Sustentabilidade Organizacional que colaboram com a Administração Pública.**

Tanto ações de Sustentabilidade Organizacional quanto Práticas de Gestão do Conhecimento – categorias de contexto – foram identificadas e categorizadas – categorias de análise – com o auxílio do Software NVIVO12, o qual utiliza métricas de similaridade com o Coeficiente de Correlação de Pearson ( $\rho$ ) de forma automática.

Das categorias de análise que compõem a categoria de contexto Sustentabilidade Organizacional e que foram mencionadas nos três estados pesquisados, observa-se maior correlação da prática Memória Organizacional com a Sustentabilidade Social, a Sustentabilidade Ambiental, a Sustentabilidade Econômica, a Inclusão Social, a Justiça Socioambiental e a Ecoeficiência.

Destacam-se particularidades referentes às alusões à categoria de contexto Sustentabilidade Social identificadas em cada Estado, com coeficiente de correlação acima de 0,4, indicando uma alta similaridade entre essas alusões. Os dados encontrados sobre a categoria de análise Sustentabilidade Social, objetivo desta Tese, evidenciam que a implementação de ações como Cursos e Treinamentos está direcionada para práticas de Portais de Conhecimento Corporativo, que visam divulgar dados e informações relevantes.

Observa-se, ainda, que há distinção entre os estados no que diz respeito à Sustentabilidade. No estado de Santa Catarina, essa distinção está relacionada à Fiscalização Ambiental. No estado do Paraná a ênfase recai

na Reciclagem, e no estado do Rio Grande do Sul, a atenção está voltada para a Mobilidade. Essas diferenças podem ser atribuídas a decisões governamentais adotadas em cada estado.

Ao analisar os documentos pesquisados, constata-se a presença de alusões referentes à Degradação Ambiental, Resíduos Sólidos, Renda e Inclusão Social nos três estados correlacionadas às práticas de GC. Essa constatação pode ser justificada pela predominância de alusões à Sustentabilidade Social nos estados do Paraná e Santa Catarina, com referência a Cursos e Treinamentos, indicando atenção com a qualificação. Já no Estado do Rio Grande do Sul a predominância de alusões está relacionada à Sustentabilidade Ambiental, demonstrando dessa forma, que os três estados têm indícios de tratativas referentes à qualidade de vida, buscando garantir igualdade de recursos, renda e oportunidades às pessoas, alinhando-se ao Tripé da Sustentabilidade – Ambiental, Social e Econômica.

**Objetivo específico 4 – Estruturar um quadro de ações de Memória Organizacional a partir das teorias encontradas e as ações de Sustentabilidade Organizacional e procedimentos de Memória Organizacional.**

Para a estruturação do Quadro – Figura 31, identificou-se as práticas de GC e ações de SO, a partir da análise da proximidade das unidades de registro que compõem as respectivas categorias de análise apresentadas na Seção 6.4 e 6.5, bem como das ações e das práticas identificadas nas Seções 6.2 e 6.3 analisadas nos *clusters* gerados com o auxílio do Software NVIVO12, mas também com apoio da literatura pertinente. Relembra-se que o Quadro completo de ações está representado no Apêndice M.

Propugna-se que a partir destes Quadros – Figura 31 e Apêndice M – gestores públicos possam analisar as práticas de GC identificadas nos seus ambientes, relacioná-las com a Sustentabilidade Organizacional e com os requisitos da ISO 30401:2018, tomando decisões mais assertivas

considerando o desenvolvimento de uma Gestão do Conhecimento eficiente em ambientes de Administração Pública sustentável.

- **Objetivo específico 5 – Validar conceitualmente o quadro proposto com elementos levantados nas identificações, investigações e análises anteriores de outros modelos organizacionais via embasamento teórico e a ISO 30401:2018.**

A validação do Quadro proposto utilizou o requisito 4 Contexto da Organização da ISO 30401:2018 e está apresentado na Seção 6.5.3.

A avaliação e a adaptação do Quadro proposto – Figura 31 – podem ser condicionadas a processos organizacionais de cada estado da Federação, dessa maneira espera-se com esta pesquisa, que os resultados possam apoiar os gestores na identificação de práticas de Gestão do Conhecimento e de ações de Sustentabilidade Organizacional para otimizar os processos organizacionais e mensurar o envolvimento da Sustentabilidade Organizacional a partir de relatórios textuais disponibilizados.

Salienta-se que o Quadro com práticas de GC correlacionadas com a Sustentabilidade Organizacional – Seção 6.5.3, Figura 31, acrescido do Apêndice M –, proporcionou a identificação dos procedimentos de Memória Organizacional, a partir dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados, destaca-se que é necessário que as organizações transitem em direção à sustentabilidade, sobretudo, focada em processos.

Sequencialmente, trata-se das limitações desta pesquisa, que se deu de forma bibliográfica e documental, com Análise de Conteúdo, para a proposta do Quadro com práticas de Gestão do conhecimento e Ações de Sustentabilidade Organizacional.

## 7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A realização deste estudo se deu com a utilização de dados abertos (públicos), o que possibilitou observar a importância da necessidade de padronização das informações e da estruturação de documentos em formato acessível. Salienta-se a real possibilidade do acesso aos dados abertos para este estudo, no entanto, em alguns períodos este acesso foi interrompido, por questões técnicas dos portais – indisponibilidade do serviço no estado do Paraná em períodos específicos da pesquisa, o que resultou em um menor número de diários utilizados na pesquisa documental, sendo necessário desconsiderar os dados do ano de 2022, para garantir a qualidade na apresentação dos resultados e o cumprimento do cronograma de trabalho estabelecido. Apesar dos desafios encontrados com as questões técnicas nos portais, o estudo foi concluído, sem que essas dificuldades comprometessem as análises realizadas.

Em relação ao acesso aos documentos, o período definido no início do trabalho foram os anos de 2019, 2020, 2021 e 2022. Apenas para o estado de Santa Catarina foi possível acessar os documentos de todos os períodos. No estado do Rio Grande do Sul não foi possível acessar os documentos do ano de 2019 devido a não disponibilização dos documentos para esse período no *site* dos Diários Eletrônicos. No estado do Paraná não foi possível acessar os documentos no período de 2022 devido à indisponibilidade na plataforma no período da pesquisa, conforme já citado anteriormente. Apesar dessas limitações, optou-se, no entanto, por manter os intervalos de tempo e levantar os documentos disponíveis, a partir de se identificar a dificuldade de categorização dos termos elencados, especialmente por não se mensurar elementos como número de documentos/ano, ou frequência mínima de termos; privilegiou-se, em realidade, a saturação de dados.

A quantidade de 1.751 documentos coletados demandou tempo considerável para organizar, categorizar e analisar os dados resultantes. A falta de um formato estrutural uniforme nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados, tornou-se, igualmente, um desafio. Reitera-se que no estado do Rio Grande do Sul há uma falta de detalhamento nos documentos, comparando-se com os estados do Paraná e Santa Catarina, essa dificuldade encontrada, durante a análise, sugere indicação de padronização documental.



As limitações deste estudo centram-se, sobretudo, no acesso aos documentos, na falta de padronização de dados oficiais no âmbito federal, repetição de documentos referentes a retificações, na linguagem jurídica e na falta de orientação por temas norteadores na estrutura dos documentos pesquisados.

### 7.3 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Os resultados desta pesquisa podem ser considerados um ponto de partida, para o mapeamento contínuo de práticas de Gestão do Conhecimento e de ações de Sustentabilidade Organizacional na esfera pública, desta forma, novas pesquisas ainda são necessárias para identificar novas unidades de registro, podendo ser atualizadas conforme o ambiente e a organização que o estudo está sendo focado.

Faz-se necessário, também, explorar formas dinâmicas da MO como Cultura e Estratégia Organizacional e análise de outros modelos participativos de MO para Administração Pública, modelos em que haja mais interação do cidadão para registrar e compartilhar informações e conhecimento, e possibilitem o desenvolvimento de novas tecnologias para implementação de reúso de informações e conhecimento.

Sugere-se ainda: possibilidade de aprofundar pesquisas referentes ao tema Memória Organizacional na Administração Pública para modelos digitais compostos por inteligência artificial. Explorar a efetividade das práticas de Gestão do Conhecimento e das Ações de Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública, por meio de indicadores continuamente atualizados em relatórios oficiais, para que sirvam de auxílio à otimização e criação de políticas públicas. E a possibilidade de desenvolver novas tecnologias, a partir dos elementos de modelos digitais e de inteligência artificial, como a atualização de indicadores de Sustentabilidade Organizacional, que contribuam com as práticas de Gestão do Conhecimento no ambiente da Administração Pública.

## 7.4 ÚLTIMAS DIGRESSÕES

A gestão dos dados e das informações dos estados é diferente, devido às diversas formas de plataformas *on-line*. Embora os dados coletados sejam comuns nos estados pesquisados, enfrenta-se desafios na busca de endereços de acesso, de conexão e de recuperação de documentos em formato digital. Nesse sentido, é, e foi, necessário desenvolver abordagens adaptadas a cada estado para garantir uma coleta de dados eficiente.

Dessa forma, os achados neste estudo remetem-se, em realidade, muito mais à Gestão de Informação, focada em coleta, armazenagem e disseminação de dados e informações. No entanto, a Gestão do Conhecimento requer a implementação de procedimentos de Compartilhamento e Reúso bem definidos. O Reúso está atrelado a existência da gestão de dados e informações bem estabelecida, permitindo a construção de uma MO efetiva, em um ambiente de colaboração, comunicação e circulação de informações. Essa abordagem evita desperdícios de recursos e retrabalho, promovendo melhoria contínua dos processos organizacionais. Se não há coleta, registro, disseminação e compartilhamento, não haverá reúso, que venha contribuir com a efetividade de uma MO estruturada.

A real utilização de dados abertos deve ser considerada pelos gestores públicos, com padronização nos seus procedimentos a fim de possibilitar compartilhamento e reúso de dados e informações de forma simplificada atendendo demandas sociais, possibilitando a análise e o desenvolvimento de políticas públicas futuras.

Tratando-se de Memória Organizacional, como prática de Gestão do Conhecimento, há sabidamente barreiras estruturais e culturais para a sua implementação e seu estabelecimento e compreender a existência de diferentes procedimentos, identificá-los e analisá-los, pode trazer maior eficiência nos mais diferentes ambientes organizacionais.

Percebe-se a partir dos documentos analisados nos três estados do sul do Brasil, que ações introdutórias de Sustentabilidade Organizacional e indícios de práticas de Gestão de Informação estão presentes na Administração Pública de forma preambular, não estruturadas aparecendo de forma intempestiva sem vestígios de orientação estratégica, na acepção deste pesquisador. Há, portanto, um

grande desafio em formalizar, estruturar e controlar tais práticas e ações no meio da Administração Pública.

Os estados do Paraná e de Santa Catarina, destacam-se por apresentar achados semelhantes relacionados a procedimentos de coleta, de registro, de disseminação e de compartilhamento de dados e informações. No entanto, no estado do Rio Grande do Sul identifica-se somente o procedimento de coleta de dados. Além disso, foi observado que a Sustentabilidade Social é predominante nas ações identificadas, o que evidencia a presença da Inclusão Social nos processos organizacionais analisados de seus respectivos Tribunais de Contas.

Este estudo se propõe, minimamente, a auxiliar gestores e tomadores de decisões, estabelecendo um retrato da Memória Organizacional, propondo ações aplicáveis para suas lacunas e que colaborem com a Sustentabilidade Organizacional, nova fronteira de ação gerencial.

## REFERÊNCIAS

- ABECKER, Andreas; BERNARDI, Ansgar; HINKELMANN, Knut, KÜHN, Otto; SINTEK, Michael. Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems**, Los Alamitos, v. 13, n. 3, p. 40-48, may/jun. 1998. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CEszQk-iCXQJ: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.
- ABREU, Saluana Rodrigues; BORGES, Fabricio Quadros. Indicadores de sustentabilidade organizacional: estudo em um shopping center no estado do Pará. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v.12. n. 4, p. 480-507, out./dez. 2013. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.11132/rea.2013.809>. Acesso em: 10 fev. 2023.
- ACKERMAN, Mark; HALVERSON, Chirstine. Considering an Organization's Memory. *In: ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work – CSCW*, 1998, Seattle. **Proceedings** [...]. Seattle, 1998. p. 39-48. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/289444.289461>. Acesso em: 21 fev. 2023.
- ACIOLY, Claudio. **Densidade urbana**: um instrumento de planejamento e gestão urbano. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 1998.
- ACSELRAD, Henri; MELLO, Cecília Campello Amaral; BEZERRA, Gustavo das Neves. **O que é Justiça Ambiental**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.
- AKIM, Érica Kushihara; FARIA, Luiz Carlos de; MERGULHÃO, Ricardo Coser; PESTANA, Maria Helena de Aguiar Pereira. Indicadores de sustentabilidade: a evolução do conhecimento na área da administração pública entre 1990 e 2016. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, Araraquara, v. 23, n. 1, p. 140-160, 2020.
- ALBAGLI, Sarita. Território e Territorialidade. *In: LAGES, Vinícius; BRAGA, Christiano; MORELLI, Gustavo (Org.). Territórios em movimento*: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva. Rio de Janeiro: Relume Dumará; Brasília, DF: Sebrae, 2004 p. 23-69.
- ALBERTIN, Alberto Luiz; BRAUER, Marcus. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, p. 1367-1389, set/out. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/S6nGqTnNr9N5Jqw6gXbmfNb/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 fev. 2023.
- ALCARÁ, Adriana Rosecler; et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, p. 170-191, jan/abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/VJCMFJ6VVZ378jGH7mxVnXS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ALENCASTRO, Maria Alice Cruz; SILVA, Edson Vicente da; LOPES, Ana Maria D'Ávila. Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo Federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, p. 207-235, fev. 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/16072>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ALFENAS, Ricardo Augusto da Silva; SANTOS, Carlos Soares dos; DIAS, Danila Carrijo da Silva; ARAÚJO, Vívian 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.

ALMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin; CRIVELLARO, Fernanda Furio; FERREIRA, Vanessa. Aprendizagem organizacional como propulsora da competência em informação: um olhar sobre o mapeamento de processos. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 17, n. esp., p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/162503>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ALMEIDA, Maurício Barcellos. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa. 2006, 345 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/VALA-6T7QFT>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EARM-6ZGNE6>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ALVES, Margarida; QUEIRÓS, Paula; BATISTA, Paula. O valor formativo das comunidades de prática na construção da identidade profissional. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 30, n. 2, p. 159-185, 2017. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/rpe/article/view/12275>. Acesso em: 21 fev. 2023.

AMARAL, Luiz André; STEFANO, Silvio Roberto; CHIUSOLI, Cláudio Luiz. Sustentabilidade Organizacional na perspectiva do triple bottom line: o caso Itaipu binacional. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 64-80, 2018. Disponível em: <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/87>. Acesso em: 21 fev. 2023.

AMORIM, Pablo Machado; COSTA, Stella Regina Reis da. Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, v. 6, n. 8, p. 57870-57884, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/14960>. 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\\_2019\\_Linkin%20knowledg%20emanagement%20organizational%20learning%20and%20memory\\_Journal%20of%20Innovation%20and%20knowledge.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/8666/1/Antunes%20Pinheiro_2019_Linkin%20knowledg%20emanagement%20organizational%20learning%20and%20memory_Journal%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**, Caracas, 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/58f768100f7e9b81551911b8/Sistemas-de-memoria-em-organizacoes-intensivas-em-conhecimento-um-estudo-de-caso.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Steil/publication/316243277_Sistemas_de_memoria_em_organizacoes_intensivas_em_conhecimento_um_estudo_de_caso/links/58f768100f7e9b81551911b8/Sistemas-de-memoria-em-organizacoes-intensivas-em-conhecimento-um-estudo-de-caso.pdf). Acesso em: 21 fev. 2023.

ARAÚJO, Daniella Lopes Marinho de. **Mentoring e Construção da Memória Organizacional: Um caminho possível?** Orientador: Cláudio Chauke Nehme. 2010. 146 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Informação) - Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1476>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ARGOTE, Linda; GUO, Jerry. Routines and transactive memory systems: Creating, coordinating, retaining, and transferring knowledge in organizations. **Research in Organizational Behavior**, London, v. 36, p. 65-84, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308516300065>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ARNS, Elaine Teresa Mandelli. **A construção do conhecimento coletivo em uma comunidade de mulheres pescadoras profissionais artesanais na região de Guaraqueçaba - PR.** Orientador: Faimara do Rocio Strauhs. 2020. 314 f. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/23654>. Acesso em: 21 fev. 2023.

AZAPAGIC, Adisa. Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework. **Process Safety and Environmental Protection**, Guildford, v. 81, n. 5, p. 303-316, 2003. Disponível em: doi:10.1205/095758203770224342. Acesso em: 21 fev. 2023.

AVILA, Lucas Coelho; NETO, Romeu e Silva. Centros de Inovação e Empreendedorismo: estudo bibliométrico e revisão sistemática. **Exatas & Engenharias**, Goytacazes, v. 10, n. 27, p. 54-69, fev. 2020. Disponível em:

[https://ojs3.perspectivasonline.com.br/exatas\\_e\\_engenharia/article/view/1774](https://ojs3.perspectivasonline.com.br/exatas_e_engenharia/article/view/1774). 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.

BALBINO, José Nivaldo. **Lições aprendidas: o potencial das contribuições do uso de dados abertos da CAPES para a gestão de programas *stricto sensu* da área interdisciplinar**. Orientador: Helena de Fátima Nunes Silva. 2021. 243 f. Tese (Doutorado em Gestão da Informação) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2021. Disponível em: <https://bdc.c3sl.ufpr.br/handle/123456789/95>. CDD 025.0427 Acesso em: 21 fev. 2023.

BALBINO, José Nivaldo; NUNES, Helena de Fátima Nunes Silva; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 80-98, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26500>. Acesso: 21 fev. 2023.

BANDEIRA, Lidiane; SARTORI, Rejane; MENEGASSI, Claudia Herrero Martins. Práticas de gestão do conhecimento na avaliação de cursos de graduação do INEP/MEC. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 26, n. 02, p. 401-423, jul. 2021. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772021000200004>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BANSI, Ana Cláudia. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. 2013. Orientador: Luciano Munck. 182 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Sustentabilidade) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?view=vtls000183049>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BANSI, Ana Cláudia; MACINI, Nayele; CALDANA, Adriana Cristina Ferreira. Sustentabilidade Organizacional: proposição de um framework para a gestão da Sustentabilidade Social a partir da lógica das competências. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 4, n. 2, p. 30-64, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/ros/article/view/28812>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BARBOSA, Gisele Silva. O Desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões**, Macaé, v. 1, n. 4, ed. 4, jan/jun 2008. Disponível em: [http://fsma.edu.br/visoes/edicoesanteriores/docs/4/4ed\\_O\\_Desafio\\_Do\\_Desenvolvimento\\_Sustentavel\\_Gisele.pdf](http://fsma.edu.br/visoes/edicoesanteriores/docs/4/4ed_O_Desafio_Do_Desenvolvimento_Sustentavel_Gisele.pdf). Acesso em 21 fev. 2023.

BARBOSA, Milta Margaret; REIS, Jéssica Daiane dos; GIUNTI, Otavio Duarte; SILVA, Adriana Vieira. Indicadores de sustentabilidade em duas áreas distintas, em

Caldas/MG, através da metodologia MESMIS. **Holos Environment**, Rio Claro, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/holos.v17i1.11204>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARROS, Victor Freitas de Azevedo Barros; RAMOS, Isabel; PEREZ, Gilberto. Information systems and organizational memory: a literature review. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 12, p. 45-63, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/XmkTYnX67jCDdq74WT6f7m/?lang=en>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BATISTA, Fábio Ferreira. Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal. **Ipea**, Brasília, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1857>. Acesso em: 21 fev. 2023.

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.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos. Gestão do conhecimento na administração pública: resultado da pesquisa Ipea 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento. **Ipea**, Brasília, 2015. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4732/1/td\\_2120.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4732/1/td_2120.pdf). Acesso em: 21 fev. 2023.

BATISTA; Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Ipea**, Brasília, 2005. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1095.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf). Acesso em 21 fev. 2023.

BEM, Judite Sanson de; GIACOMINI, Nelci Maria Richter; WAISMANN, Moisés. Utilização da técnica da análise de *clusters* ao emprego da indústria criativa entre 2000 e 2010: estudo da Região do Consinos, RS. **Interações (Campo Grande)**, Canoas, v. 16, p. 27-41, 2015. Disponível em; chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.scielo.br/j/inter/a/3cPzDF58j5HRjqFJ3NCNstr/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 21 fev. 2023.

BENELLI, Ana Carolina. **Criação de conhecimento em acordos de cooperação interorganizacionais com uso e geração de dados abertos**: caso de estudo UTFPR. Orientador: Faimara do Rocio Strauhs. 2019. 224 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

BENELLI, Ana Carolina, STRAUHS, Faimara do Rocio. Criação de conhecimento em Acordos de Cooperação Interorganizacionais com uso e geração de dados abertos. **Brazilian Journal of Information Studies**: Research trends, Marília, v.14, n.4, set.-



dez. 2020, Disponível em: <https://doi.org/10.36311/1940-1640.2020.v14n4.10171>. Acessado em: 21 fev. 2023.

BECKER, Gary. **Human capital**. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

BERNARDINO, Jean Francisco. **A Memória Organizacional nas Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba**. Orientador: Helena de Fátima Nunes Silva. 2016. 177 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.36311/1940-1640.2020.v14n4.10171>. Acessado em: 21 fev. 2023.

BITENCOURT NETO, Eurico. Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. **Revista de Investigações Constitucionais**. Curitiba, v.4, n.1, p. 207-225, jan/abr. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rinc/a/bDvX9fP7ThkhPd3NS7hkcjc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BORGES, Marcos Jorge; BRITTO, Lays; NUNES, Débora. Indicadores de sustentabilidade: Pegada Ecológica Urbana. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, Taquara, v. 15, n. 1, p. 149-174, 2018. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/772/582>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BOTELHO, Kilça Tanaka; DIAS, Marcello Romani; BARBOSA, Aline dos Santos; COLALILLO, Eduardo Gomes Peixoto; WALCHHÜTTER, Seimor. Indicadores de Sustentabilidade Empresarial: um estudo exploratório. **Diversa**, Curitiba, v. 8, n. 2, 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/diver/article/view/45050>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel; VOGT, Paola; KAPELINSKI, Fabiano; KARNIKOWSKI, Eduardo Alex; OLEGÁRIO, Carolina Back; EBERHARDT, Graciele Machado. Memória organizacional e o processo de gestão do conhecimento da Cooperativa de Trabalho de Catadores Unidos pela Natureza. **COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat**, Taquara, v. 18, n. 1, jan./mar. 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Documents/3%20DOUTORADO/03%20REFERENCIAL%20TEORICO/02%20PRATICAS%20DE%20GEST%C3%83O%20DO%20CONHECIMENTO/botelho%20et%20al%202021.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Oficinas de planejamento estratégico**: relatório consolidado. Brasília, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. **Estatuto da Cidade** (Lei Federal nº 10.257/2001) Art. 40. § 1º, § 2º, § 3º, § 4º. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm). Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. **Lei 8.159/1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=8159&ano=1991&ato=2a0UTW65UMFpWTf81>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL, **Lei Nº 12.305** de 02 de agosto de 2010 - Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). European Commission, (1996). European Council Directive 96/61/EC on integrated pollution prevention and control. Official Journal L 257, 0026–0040.

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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp131.htm). Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. **Lei de Acesso à Informação – LAI**. Lei nº. 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em; [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília, 2014.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do Método OKA — Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983-1006, jul./ago. 2014.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. Orientador: Jaime Evaldo Fensterseifer. 2010. 216 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CAÑAVATE, António Muñoz; MONTEIRO, BARATA, Maria Gracinda; FREITAS, Maria Cristina Vieira de; BORGES, Maria Manuel. Os arquivos empresariais em Portugal: do tradicional ao cloud computing. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.22, n.3, p.210-251, jul./set. 2017.

CARDOSO, Andreza Soares; SANTOS JUNIOR, Roberto Araujo Oliveira. Indicadores de sustentabilidade e o ideário institucional: um exercício a partir dos ODM e ODS. **Ciência e Cultura**, Campinas, v. 71, n. 1, p. 50-55. 2019.

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.

CASTAGNARA, Marina. **Práticas, processos e funções da gestão do conhecimento como suporte à inteligência organizacional**. Orientador: Helena de Fátima Nunes Silva. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciência Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2017

CEPTUREANU, Sebastian Ion; CEPTUREANU, Eduard Gabriel, BOGDAN, Vlad Liviu; RADULESCU, Violeta. Sustainability Perceptions in Romanian Non-Profit Organizations: An Exploratory Study Using Success Factor Analysis. **Sustainability**, Bucareste, v. 10, n. 2, p. 294. 2018.

CHEN, Yansheng; LIN, Zhijun. Business intelligence capabilities and firm performance: A study in China. **International Journal of Information Management**, Amsterdã, v. 57, p. 102232, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401220314316>. Acesso em: 21 fev. 2023.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, p. 425-425, 2006.

CHOU, Tzu An; CHANG, Pao-Long; CHENG, Yih-Ping; TSAI, Chien-Tzu. A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability. **Information & Management**, Taiwan, Elsevier, v. 44, p. 408-417, 2007.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 55, p. 89-115, 2004. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1342>. Acesso em: 21 fev. 2023.

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.

COSTA, Icléia Thiesen Magalhães Costa. **Memória institucional**: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. Orientador: Maria Nelida Gonzalez de Gomes. 1997. Tese (Doutorado em Ciência da Informação. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 1997.

COSTA, Hélder João Fernandes. **A estrutura da Memória Organizacional**: uma nova proposta. Orientador: Isabel Ramos. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão da Informação) – Programa de Engenharia e Gestão da Informação, Universidade do Minho, Lisboa, 2011.

COSTA, Frederico Lustosa da; COSTA, Elza Marinho Lustosa da. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 215-236, 2016.

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

CRUZ; S. G.; FERREIRA; M. M. F. Percepção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. **Revista de Enfermagem Referência**. Coimbra, Série IV, n. 5, abr/mai/jun. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3882/388241158011.pdf> Acesso em: 21 fev. 2023.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores Críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Informação & sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 2, 2020.

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

DENHARDT, Robert; CATLAW, Thomas. **Teorias da Administração Pública**. Tradução: Noveritis do Brasil, revisão técnica: Luiz Fernando Abrucio: 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

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 DE SANTA CATARINA. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/content/dotc-e>. 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.

DIENG, Rose. Guest editor's introduction: Knowledge management and the Internet. **IEEE Intelligent Systems**, Los Alamitos, v. 15, n. 03, p. 14-17, 2000. Disponível em: Link: <https://www.computer.org/csdl/magazine/ex/2000/03/x3014/13rRUyekJ1T>. 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.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the environment**, Fontainebleau, v. 11, p. 130-141, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.323>. Acesso em: 21 fev. 2023.

Editora Elsevier. Disponível em: <https://www.elsevier.com/pt-br>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: **Publishing Limited**, Capstone, 1999.

ESTEVIÃO, Janete Saldanha Bach; STRAUHS Faimara do Rocio. Proposta de uma ontologia como modelo de referência no domínio da Memória Organizacional Histórica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.18, n.4, p.35-53, out./dez. 2013. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362013000400004&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362013000400004&lang=pt). Acesso em: 21 fev. 2023.

FADUL, Élvia; COELHO, Fernando de Souza; COSTA, Frederico Lustosa da; GOMES, Ricardo Corrêa. Administração Pública no Brasil: reflexões sobre o campo de saber a partir da Divisão Acadêmica da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (2009-2013). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1329-1354, out. 2014.

FARIAS, Tatiana Alves Silva de; ANDRETTI, Fabrício Viana; SCUTO, Luana Carla de Paula. Produção Científica sobre Gerenciamento Eletrônico de Documentos: um estudo bibliométrico. **Brazilian Journal of Development**. São José dos Pinhais, v.7, n.8, p.78680-78697, ago. 2021. Disponível em:

DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n8-203>. Acesso em: 21 fev. 2023.

FERRARI, Alessio; WITSCHHEL, 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.

FIGUEIREDO, Mara Lúcia; JUNKES, Márcia Maria; ZUNINO, Heloisa Maria Wichern; AIUB, George Wilson; STEUCK, Eliane Renata. O processo de Ambientalização no Centro Universitário de Brusque: A aplicação de um Sistema de Indicadores de Sustentabilidade. **Revista Contrapontos**, Itajai, v. 15, n. 2, p. 185-203, mai/ago. 2015.

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

FIGUEREDO, Lucia Valle. **Curso de Direito Administrativo**. 7ª ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

FISHER, Donald. "Leading a Sustainable Organization", in **The Journal for Quality & Participation**, Cincinnati, v.32, ed. 4, p. 29-31, 2010.

FONTOURA, Leandro Heitich. Choque de gestão petista? Repensando a relação do PT com a reforma gerencial. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 39, n. 2, 155, p. 362-383, abr/jun. 2019

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia de pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, Rita de Cássia. **Indicadores de sustentabilidade empresarial de boas práticas para micro e pequenas empresas: análise crítica e framework conceitual**. Orientador: Faimara do Rocio Strauhs. 2020. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

FRANCO, José Luiz de Andrade. O conceito de biodiversidade e a história da biologia da conservação: da preservação da wilderness à conservação da biodiversidade. **História**, São Paulo, v. 32, p. 21-48, 2013.

FREEMAN, Edward. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 1984

FREITAS, Fernando Luiz; BERTONCINI, Isabella; VARVAKIS, Gregorio; SANTOS, Neri dos. Estratégia de compartilhamento do conhecimento: Um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **Revista Espacios**. Caracas, v. 37, n. 20, p. 25, 2016. Disponível em: <https://es.revistaespacios.com/a16v37n20/16372027.html>. Acesso em: 21 fev. 2023.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal. In: **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília, p. 83, n. 13, 2007.

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA – **UNICEF** – Fundo de Emergência Internacional das Nações Unidas para a Infância – Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil>. Acesso em: 21 fev. 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Global Sustainability Standards Board**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/global-sustainability-standards-board/>. Acesso em: 21 maio. 2020.

GNECCO JUNIOR, Lenio; SANTANA, Julival Queiroz de, DALMAU, Marcos Baptista Lopez, SANTOS, Neri dos, RADOS, Gregorio Jean Varvakis. Métodos e técnicas de gestão do conhecimento: comunidades de prática. In: Tourism and Management Studies International Conference Algarve, 4, 2012, Faro. **Proceedings** [...] Faro: ESGHT – University of the Algarve, Portugal, 2012. p.1282-1294.

GONÇALVES, Tânia Carolina Nunes Machado; VARELLA, Marcelo. Os desafios da Administração Pública na disponibilização de dados sensíveis. **Revista Direito FGV**.

São Paulo, v. 14, n. 2, mai/ago. 2018. Disponível em: DOI:  
<http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201821>. Acesso em: 21 fev. 2023.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GRANOVETTER, Mark. The sociological and economic approaches to labor market analysis, a social structural view. *In*: FARKAS, G.; ENGLAND, P. Industries, firms, and jobs: sociological and economic approaches. New York: Plenum Press, 1988. p.188-217.

GRASSIOTTO, Maria Luiza Fava; JUNKER, Assis Grassiotto. Reflexões sobre aspectos de sustentabilidade em shoppings centers. *In*: 10ª Conferência Internacional da LARES, set. 2010, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2010. Disponível em; <http://lares.org.br/Anais2010/images/404-456-1-RV.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2023.

GREENWOOD, Michele. Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, Melbourne, v. 74, p. 315-327, 2007.

HATAMI, Afsoun; GALLIERS, Robert; HUANG, Jimmy. Exploring the impacts of knowledge (re) use and organizational memory on the effectiveness of strategic decisions: a longitudinal case study. *In*: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 36, 2003, Hawai. **Proceedings [...]**. Hawai, 2003.

HALICKI, Zélia; STADLER, Adriano; CUNHA, Sieglinde Kindl; MAZZIOTTI, Yára Lúcia Bulgacov. Communities of Practice: The Construction of Knowledge in a Research Group. **RASI**, Volta Redonda, v. 7, n. 3, p.89-103, set./dez. 2021.

HYPOLITTO, Dinéia. Formação continuada: análise de termos. **Integração-pesquisa extensão**, Ano VI, n. 21, 2000. Disponível em:  
[https://www.oocities.org/br/dineia.hypolitto/arquivos/artigos/101\\_21.pdf](https://www.oocities.org/br/dineia.hypolitto/arquivos/artigos/101_21.pdf). Acesso em: 21 fev. 2023.

HILL, Charles; JONES, Thomas. Stakeholder-agency theory. **Journal of Management Studies**, Califórnia, [S.I.], v. 29, p. 131- 154, 1992

IMPERADOR, Adriana Maria; SILVA, Mauro Vitor Homem. Sustentabilidade empresarial: considerações sobre diferentes sistemas de mensuração do desenvolvimento sustentável. **HOLOS**, Natal, v. 3, p. 429-445, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em:  
<https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 21 fev. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA - IBICT. Lar. Disponível em: <http://www.ibict.br>. Acesso em: 26 fev. 2023.

IPE, Minu. *Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework*. **Human Resource Development Review**, Thousand Oaks, v. 2, n. 4, p. 337-359, dez. 2003. Disponível em: doi:10.1177/1534484303257985. Acesso em: 21 fev. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Eixos temáticos do Ipea**. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/catedras/eixos\\_tematicos.html](http://www.ipea.gov.br/catedras/eixos_tematicos.html). Acesso em: 21 fev. 2023.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. Online Browsing Platform (OPB). Versão 3401:2018. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30401:ed-1:v1:en>. Acesso em: 21 fev. 2023.

JAMALI, Dima. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, Bradford, v. 12, n. 6, p. 809-821, 2006.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores sociais no Brasil**. Campinas: Alínea, 2004.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC/CAPES/UAB, 2010.

KAPTEIN, Muel; WEMPE, Johan Ferdinand Dietrich Bernardus. **The balanced company: a theory of corporate integrity**. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2002.

KAUFMANN, Evelácio; FAVRETTO, Jacir; FILIPPIM, Eliane Salete; COHEN, Eric David. Relationship Between The Organizational Memory and Innovativity: the case of Software Development Companies in the Southern Region of Brazil. **Journal of Information Systems and Technology Management – Jistem USP**. São Paulo, v. 16, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/VwRdyzK6xYRbtgZwNcj83bx/abstract/?lang=en>. Acesso em: 21 fev. 2023.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; COGO, Moises Pivetta. Gestão do conhecimento em uma ifes: uma análise de fatores Facilitadores de dificultadores. **RAU Revista de Administração Unimep**, Piracicaba, v.19, n.1, jan/abr. 2021.

KLERING, Luis Roque. *et. al.* Competências, papéis e funções dos poderes municipais no contexto da administração pública contemporânea. **Análise A Revista Acadêmica da FACE**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 31-43, jan./jun. 2011.

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.

LACERDA, Rogério Tadeu Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.



LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** Ciência e Conhecimento Científico, Métodos Científicos, Teoria, Hipóteses e Variáveis, Metodologia Jurídica. São Paulo: Atlas, 2012.

LASPISA, David Frederick. **Influência do conhecimento individual na memória organizacional:** um estudo de caso em call centers. Orientador: Ana Maria Benciveni Franzoni. 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.

LAURINDO, Alisson Marcelo. **Gestão Estratégica do Conhecimento:** investigação das práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses. Orientador: Helena de Fátima Nunes Silva. 2013. 257 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

LAURINDO, Alisson Marcelo; TEIXEIRA, Alex Volnei. Práticas de gestão do conhecimento nas indústrias paranaenses: uma abordagem relacionada à competitividade. **Percursos**, Curitiba, v. 1, n. 13, p. 5-17, 2013.

LE GOFF, Jacques. **História e memória. Campinas:** Unicamp, 1990.

LEHNER, Franz; MAIER, Ronald. How can organization memory theories contribute to organizational memory systems? **Information Systems Frontiers**, Regensburg, v.2, n.3/4, p.277-298, 2000.

LIMA, Pedro Calixto Alves de. **Políticas Públicas de Gestão do Conhecimento como Estratégia de Integração com a Sociedade.** Orientador: Marta Macedo Kerr Pinheiro. 2010. 104 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

LIN, Nan. **Social capital.** a theory of structure and action. London: Cambridge University, 2001.

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

LORENZETTI, Dagoberto Hélio; CRUZ, Roberto Moraes; RICIOLI, Simone. Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador. **Revista da Pós-graduação: Administração**, Osasco, v. 2, n. 3, p. 33-57, 2008.

LUCIANO, Edimara Mezzomo; WIEDENHÖFT, Guilherme; SANTOS, Fabio pinheiro dos Santos. 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, 10(4), p.282-291, out/dez. 2018.

MACIEL, Harine Matos. **Análise da ecoeficiência entre os países:** um estudo entre os anos de 1991 e 2012. Orientador: Ahmad Saeed Khan. 2018. 150 f. Tese

(Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Associação Plena em Rede das Instituições) - **Universidade Federal do Ceará**. Fortaleza. 2018.

MAGGI, B. **De l'agir organisationnel: un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage**. Toulouse: Octarès Editions, Toulouse, 2003.

MANYIKA, James; CHUI, Michael; BROWN, Brad; BUGHIN, Jacques; DOBBS, Richard; ROXBURGH, Charles; BYERS Angela Hung. "**Big data: the next frontier for innovation, competition, and productivity**". Nova York, 2011. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>. Acesso em: 21 fev. 2023.

MARQUES, Demis. **Modelo para auditoria do conhecimento em gerenciamento de projeto**. 2017. Orientador: Gertrudes Aparecida Dandolini. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

MARTINS, Maria de Fátima; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Sistemas de Indicadores de Sustentabilidade Urbana: Os desafios do processo de Mensuração, Análise e Monitoramento. **Sustainability in Debate/Sustentabilidade em Debate**, Brasília, v. 6, n. 2, p.138-154, mai/ago. 2015.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0338>. Acesso em: 21 fev. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

MCDERMOTT, Richard. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. **Management Review**, v.41, n.4, p. 103-117, summer 1999.

MEADOWS, Donella. **Indicators and information systems for sustainable development**. in: The Earthscan reader in sustainable cities. Abingdon: Routledge, p. 364-393, 1998.

MEDEIROS, João Gabriel Cirelli. Direito à moradia, direito à habitação e habitação adequada: distinções conceituais. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 21, n.4766, 19 jul. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/50698>. Acesso em: 25 fev. 2023.

MEIRELLES, Hely Lopes; ALEIXO; Délcio Balestero; BURLE FILHO, José Emmanuel; **Direito Administrativo Brasileiro**. 41. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MELLO, Rafael Munhoz. **Princípios Constitucionais de Direito Administrativo Sancionador**. São Paulo: Malheiros, 2007.

MENEZES, Edna Matsunaga de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB**. Orientador: Eduardo Amadeu Dutra Moresi. 2006. 129 f. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

MENEZES, Renata Giacomini; MUYLDER, Cristiana Fernandes de. Inteligência competitiva, inovação e performance: proposta de modelo teórico. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 1, p.657-678, jan. 2020. Disponível em: DOI:10.34117/bjdv6n1-046. Acesso em: 21 fev. 2023.

MILITÃO, Maria João; PINTO, Carla. Governamentalidade, cultura política e a reflexividade dos riscos sociais: o caso da política portuguesa de inclusão social. In: **VI Congresso Português de Sociologia**, Lisboa, 2008. Disponível em: <http://associacaoportuguesasociologia.pt/vicongresso/pdfs/202.pdf>, Acesso em: 21 fev. 2023.

MILLER, Gerald; HILDRETH, W. Bartley; RABIN, Jack. Performance-based budgeting: an ASPA classic. In: **Performance-based budgeting**. New York: Taylor e Francis, 2018.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. 2021. Disponível em: Link <https://www.gov.br/mma/pt-br>. Acesso em: 10 de nov. de 2021

MINISTÉRIO DA SAÚDE. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br>. Acesso em: 21 fev. 2023.

MIRANDA, Marcia Mazo Santos de; MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo v. 7, p. 409-432, 2010.

MIZUMOTO, Fábio Matuoka; ARTES, Rinaldo; LAZZARINI, Sérgio Giovanetti; HASHIMOTO, Marcos; BEDÊ, Marco Aurélio. A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v.45, n.4, p.343-355, out./nov./dez. 2010.

MOHER David, LIBERATI Alessandro, TETZLAFF Jennifer, ALTMAN Douglas G. **The PRISMA Group**. Itens de relatório preferidos para revisões sistemáticas e meta-análises : a declaração PRISMA. **PLoS Med** 6 (7 ): e1000097. Ottawa, Canada, 2015. Disponível em: doi: 10.1371 / journal.pmed1000097 Para mais informações, visite: [www.prisma-statement.org](http://www.prisma-statement.org). Acesso em: 21 fev. 2023.

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

MONIZ, Antonio. Avaliação participativa de tecnologia e Sustentabilidade Organizacional. **Research Centre on Enterprise and Work Innovation**. Faculdade

de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Monte de Caparica. Portugal, 2012.

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

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.

MARÔCO, João. **Análise Estatística com o SPSS Statistics**, 7. ed. ReportNumber: Pêro Pinheiro, 2018.

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.

MUNCK, Luciano. **Gestão da Sustentabilidade nas organizações: Um novo agir frente a lógica das competências**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MUNCK, Luciano; BANSI, Ana Claudia; GALLELI, Bárbara; OLIVEIRA, Flavio Augusto Cella de. Em busca da sustentabilidade organizacional: a proposição de um *framework*. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 20, n. 4, p. 460-477, 2013.

MUNCK, Luciano; GALLELI, Barbára; SOUZA, Rafael Borim de. Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework representativo do acontecimento da ecoeficiência. **Produção**, Londrina, v. 23, n. 3, p. 652-669, jul/set. 2013.

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, 4 (2), Edição Especial, p. 147-158, dez. 2011.

MUNCK, Luciano; OLIVEIRA, Flávio Augusto Cella de; BANSI, Ana Claudia. ECOEFICIÊNCIA: UMA ANÁLISE DAS METODOLOGIAS DE MENSURAÇÃO E SEUS RESPECTIVOS INDICADORES. **Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 3, 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.

NADAL, Juliana Moletta; FERREIRA, Vanessa; FRANCO, Luciane; FRANCISCO, Antônio Carlos de. Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas identificadas por meio de uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Estudos em Organizações e Controladoria - REOC, UNICENTRO**, Irati, v. 1, n. 1, p. 70-85, jan./jun., 2021.

NASCIMENTO, Elise Silva. **Método para implantação de memória organizacional na administração pública**. Orientador: Eduardo Amadeu Dutra Moresi. 2013. 153 f. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; SOUSA JUNIOR, João Henrique. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 92-104, abr/jun. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p92-104.867>. Acesso em: 21 fev. 2023.

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

NONAKA, Ikujiro. **The dynamic theory of organizational knowledge creation**. Organization Science, Dallas, 5(1), p.14-37, 1994.

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.

NONATO, José Antonio Afonso; PEREZ, Gilberto. Os Sistemas De Informação E Seu Apoio Às Funções Da Memória Organizacional: Um Estudo Exploratório. **Journal of Information Systems and Technology Management – Jistem USP**, São Paulo, v. 15, 2018. Disponível em: DOI: 10.4301/S1807-1775201815008. Acesso em: 21 fev. 2023.

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. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/sd.2376>. Acesso em: 21 fev. 2023.

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

OLIVEIRA, Flávio Augusto Cella de; TAKAHASHI Adriana Roseli Wünsch. Alinhamento Entre Racionalidade Substantiva e Sustentabilidade Organizacional Social. **Organizações e Sustentabilidade**. Londrina, v. 2, n. 1, p. 26-57, jan./jun. 2014.

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.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Como as Nações Unidas apoiam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 21 fev. 2023.

OSÓRIO, Vera Lúcia Tincani. **A utilização do *balanced scorecard* no aperfeiçoamento da administração pública gerencial – estudo de caso de uma autarquia municipal**. Orientador: Francisco José Kliemann Neto. 2003. 228 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

OZDEMIR, Selçuk. To err is human, but to persist is diabolical: loss of organizational memory and e-learning project. **Computer & Education**, Ankara, v. 55, p. 101-108, 2010.

PAGANI, Regina Negri; KOVALESKI, João Luiz; RESENDE, Luis Mauricio Martins de. Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 46, n. 2, p. 161-187, maio/agosto 2017.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012.

PALUDO, Augustinho, **Administração Pública, Rio de Janeiro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PANTALONY, Rina Elster. **Gestão da Propriedade Intelectual em Museus**. Brasília: IBRAM, Tradução de FERNANDES, Daniel, p. 208, 2017. Disponível em: [https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/12/Gestao-da-Propriedade-Intelectual\\_ibram\\_versao-digital.pdf](https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/12/Gestao-da-Propriedade-Intelectual_ibram_versao-digital.pdf). Acesso em: 21 fev. 2023.

PAIVA, Simone Bastos. Modelo Conceitual para o Capital Intelectual Integrado à Gestão do Conhecimento. **Inf. & Soc.** João Pessoa, v.22, p.25-37, Número Especial, 2012.

PAIVA, Christiane Abreu De Oliveira; CASTRO, Clarrissa Silva Pires De; BRITO, Maria Aparecida Paiva E; COELHO, Enilda Alves; MEIRELLES, Wanderley Clarete Lanza; OLIVEIRA, Maycon Campos; MARRIEL, Ivanildo Evodio; GOMES, Eliane Aparecida. **Banco de Competências – Ferramenta de Apoio à Decisão de Capacitação das Coleções de Microrganismos da Embrapa**. Sete Lagoas, Documentos 194, Embrapa Milho e Sorgo. 68 p. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1038003/banco-de-competencias-ferramenta-de-apoio-a-decisao-de-capacitacao-das-colecoes-de-microrganismos-da-embrapa>. Acesso em: 21 fev. 2023.

PARANHOS, Ranulfo; FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; ROCHA, Enivaldo Carvalho da; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da; FREITAS, Diego. Uma introdução aos métodos mistos. **Sociologias**, v. 18, p. 384-411, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/WtDMmCV3jQB8mT6tmpnzKc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 fev. 2023.

PAWLOWSKY, Peter; PFLUGFELDER, Nina; WAGNER, Maik. 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, 2021. Disponível em: DOI 10.1108 / JIC-07-2020-0256. Acesso em: 21 fev. 2023.

PEREIRA; José Matias. Administração Pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, 42(1), p. 61-82, jan/fev. 2008.

PEREIRA, Maria Olívia Ferreira. **Contribuição dos processos de memória organizacional para o fundo setorial-CT-infra na UFPR**. Orientador: Helena de Fátima Nunes Silva. 2013. 130 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

PEREIRA, Maria Olívia Ferreira; SILVA, Helena de Fátima Nunes; PINTO, José Simão de Paula. A Memória Organizacional nos Processos de Gestão do Conhecimento: Um Estudo na Universidade Federal do Paraná. **Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 1, p. 348-374, jan./abr.2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2016v21n1p348> . Acesso em 21 fev. 2023.

PEREZ-SOLTERO, Alonso. **Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de internet**. Orientador: Fernando Martin-Rubio. 1997. 78 f. Disertación (Maestría en Ciencias especialidad em Tecnología Informática) – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, 1997.

PERIÓDICOS CAPES, **Periódicos Capes**. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br> . Acesso em: 21 fev. 2023.

PIES, Willian; GRÄF, Claudir Olípio. Desenvolvimento sustentável: uma análise a partir do método safe. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, Santa Maria, v. 19, n. 2, p. 794-804. 2015.

PIMENTA, Carlos Cesar. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p.173-199, set./out.1998.

PINHEIRO, Teresa Villac. **Sustentabilidade e contratações públicas no Brasil: Direito, Ética Ambiental e Desenvolvimento**. Orientador: Maria Cecília Loschiavo dos Santos. 2017. 174 f. Tese (Doutorado em Ciência Ambiental) - Instituto de Energia e Ambiente, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2017.

POLANYI, Michael. **Personal knowledge: towards a post-critical philosophy**. Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

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

POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Ciência Tecnologia e Ensino Superior. **Minas avança na**

**Economia do Conhecimento:** Inovação uma face do estado para resultado. Belo Horizonte, 2012. Disponível em:  
<https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/documento-institucional-plano-estadual-de-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 21 fev. 2023

PRODANOVI, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesarde. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROGRAMA NACIONAL DE REFORMA AGRÁRIA – PNRA - INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 99, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2019. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/incra/pt-br/centrais-de-conteudos/legislacao/in\\_99\\_2019.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/incra/pt-br/centrais-de-conteudos/legislacao/in_99_2019.pdf). Acesso em 21 fev. 2023.

RAMOS, Isabel; SANTOS, Maribel Yasmina. Data mining no suporte à construção de conhecimento organizacional. *In:* Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, 15, 2006, Porto. **Anais** [...]. Porto, 2006.

RAUPP, Fabio Mauri; BEUREN, Ilse Maria. Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à Anprotec. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 38-58, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195415185003>. Acesso em 21 fev. 2023.

REZENDE; Denis Alcides. **Planejamento de estratégias e informações municipais para a cidade digital:** guia para projetos em prefeituras e organizações públicas. São Paulo: Atlas, 2012.

RÉUS, Iuana; ANDION, Carolina. Gestão municipal e desenvolvimento sustentável: panorama dos indicadores de sustentabilidade nos municípios catarinenses. **Desenvolvimento em Questão**. Ijuí, v. 16, n. 45, p. 97-117, 2018.

RUTHES, Sidarta; SILVA, Christian Luiz da. O Uso de Estudos Prospectivos na Análise de Políticas Públicas: Uma Análise Bibliométrica. **ALTEC - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, PPGTE, Curitiba**, 2015. Disponível em: <http://altec2015.nitec.co/altec/papers/770.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SÁ, Andrea Firmino de, SILVA, Absalão da, RAMALHO, Fernando Pereira, LOIACONO, Guilherme, ARAQUAN, Matheus Silva Borba, CARVALHAR, Nathália Macedo. Benchmarking e Gestão do Conhecimento: análises e proposição de ferramenta para empresas de consultoria em São Bernardo do Campo. **FTT Journal of Engineering and Business**. São Bernardo do Campo, dez. 2020.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI:** desenvolvimento e meio ambiente. Studio Nobel, Fundação do Desenvolvimento Administrativo. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 1993.



SAMPAIO, Gabriel Gonçalves; BEHR, Ariel; MEDEIROS, Mauricius Munhoz de; BANDEIRA, Marina Valim. Mapeamento bibliométrico e de *clusters* da pesquisa científica sobre gestão do conhecimento e mídias sociais. **Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**, Barcelona, v. 32, n. 1. p. 28-44, 2021.

SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos; LUCIO, Pilar. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTOS, Aleksandra Pereira. Amnésia Organizacional: um Estudo de Caso Sobre a Memória na Administração Pública Federal. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 3, n.1, p. 36-56, jan./jun. 2012.

SANTOS, Lucas Almeida dos; PERUFO, Larissa Disconzi; MARZALL, Luciana Figuera; GARLET, Eliane; GODOY, Leoni Pentiado. Mapeamento de Processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, SC, Brasil, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. Disponível em: <https://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3667>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SANTOS, Otávio Carneiro dos. **Hackerspaces, contexto capacitante e Ba**. Orientador: João Souza Neto. 2018. 71 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Memória institucional e memória organizacional: faces de uma mesma moeda**. Belo Horizonte, v.26, n. 3, p. 208-235, set. 2021. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/4315>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SANTOS, Neri dos; LAPOLLI, Édis Mafra; ALVEZ, Juliano Keller; MORAES, Leonard Almeida de; LAPOLLI, Joice Rossoni. ISO 30401: 2018: uma análise crítica do requisito 4.4-Sistema de gestão do conhecimento. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 107-126, 2020.

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. V Seminário de Competência em Informação, p. 01-18, 2021.

SASSAKI, Romeu Kazumi. Panorama geral da inclusão social. **Seminário de Políticas Públicas do Município de Limeira Sobre Pessoas com Deficiência**, v. 1, Limeira, 2003.

SATO, Karoline Aparecida Scroch. **Criação e Compartilhamento de conhecimento: o caso do projeto perfis profissionais para o futuro da indústria**. Orientador: João Souza Neto. 2010. 185f. Dissertação (Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

SAVITZ, Andrew; WEBER, Karl. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHWACH, Ricardo Garrido; MACHADO JUNIOR, Celso; PEREIRA, Raquel da Silva; RIBEIRO, Daielly Melina Nassif Mantovani. Divulgação de indicadores de sustentabilidade pelas empresas com governança corporativa. **Exacta**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 457-470, 2017.

SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. **International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation**, Munich, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2006.

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, 2008.

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

SENA NETO, Bernardino Galdino. **Noções de Administração Pública** (livro eletrônico) Natal: IFRN, Natal, 2019. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1994/NAP\\_un1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1994/NAP_un1.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 21 fev. 2023.

SEHNEM, Simone; SARQUIS, Aléssio Bessa; CASSOL, Neidi Krewer. Fontes e linhas de financiamento para projetos ambientais. **Revista dos Mestrados Profissionais**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan/jun. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/628/999>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SEHNEM, Simone; LUKAS, Maiara Cristina; MARQUES, Patrícia do Desterro. Elaboração e aplicação dos indicadores de sustentabilidade em pequenas e médias empresas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 22-41, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5168668>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SERVIN, Géraud. **ABC of Knowledge Management. National Library for Health: Knowledge Management**. England, 2005. Disponível em: [http://dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC\\_of\\_KM.pdf](http://dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC_of_KM.pdf). Acesso em: 21 fev. 2023.

SILVA, Fábio Carlos da; AMIN, Mario Miguel; NUNES, Sílvia Ferreira. **Sustentabilidade dos Municípios da Amazônia**. Belém: Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA, 2015.

SILVA, Reinaldo. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, v. 20, 2001.

SILVA, Fabrícia Araujo; RABELO, João Paulo Moraes; HAYASHI, Carmino. A inefetividade da aplicação de multas e sua conversão em serviços ambientais. **Research, Society and Development**, São Cristovão, v. 9, n. 10, p.1-15, 2020.

SILVA, Arídio; RIBEIRO, Araújo; RODRIGUES, Luis. **Sistemas de Informação na Administração Pública**. 1.ed., Rio de Janeiro: Revan. 2004

SOUTO, Leonardo Fernandes; PIZZOL, Rosa Amélia. Sustentabilidade e Gestão do Conhecimento: perfil de autoria e análise temática das publicações do Km Brasil no período de 2002 a 2016. **RDBCI: Revista Digital Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.17, p. 1-22, 2019.

SOUZA, Sergio Iglesias Nunes de. **Direito à Moradia e de Habitação**. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2004.

SOUZA, Rafael Borim de. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. Orientador: Luciano Munck. 2010. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2010.

SOUZA, Rafael Borim; MUNCK, Luciano. Competências e Sustentabilidade Organizacional: Uma aproximação (im)possível? *In*: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE DA FEA/USP, 19, 2017, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: USP, 2017. p. 1-16.

SPILLER, Arnaldo; PONTES, Cecilia Carmem Cunha. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 96-108, 2007.

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

STEIN, Eric. ZWASS, Vladimir. Actualizing organizational memory with information systems. **Information Systems Research**, Maryland, v. 6, n. 2, p. 85-117, 1995.

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela de Fátima Stankowitz. Gestão do conhecimento nas organizações. **Aymarã Educação**, Curitiba, p.128. 2012. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2064>. Acesso em: 21 fev. 2023.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico**: proposição de metodologia. Orientador: Aline Franca de Abreu. 2003. 482 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SVEIBY, Karl. Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SMIT, Johanna Wilhelmina; TÁLAMO, Maria de Fátima Gonçalves de Moreira. Sistemas de recuperação de informação e memória. *In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB)*, 7, 2006, Marília. **Anais [...]**. Marília, 2006. p. 1-11.

TELLES, Telmo; KARAWAJCZYK, Tamara Cecília; BORGES, Maria de Lourdes. Memória Organizacional: Construção Conceitual numa abordagem Teórica- Metodológica. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8, 2014, Gramado. **[Anais...]** Gramado: Anpad, 2014.

TERRA, José Cláudio. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Biblioteca **Terra fórum consultores**. São Paulo, 2005. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos\\_alunos/doc\\_1409867924.pdf](https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf). Acesso em: 21 fev. 2023.

TOSTES, José Alberto; DE CARVALHO FERREIRA, José Francisco. Indicadores de sustentabilidade para aferir impactos ambientais e urbanos em Macapá e Santana, cidades médias da Amazônia. **Planejamento Urbano Regional no Estado do Amapá**. Macapá, UNIFAP, p. 30, 2018.

TREINTA, Fernanda Tavares; FARIAS FILHO, José Rodrigues; SANT'ANNA, Annibal Parracho; RABELO, Lúcia Mathias. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Production**, Niteroi, [s.l.], v. 24, n. 3, p.508-520, out. 2014.

VAN BELLEN, Hans Michel. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 67-87, 2004.

VAN BELLEN, Hans Michel. **Indicadores de Sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

VAN MARREWIJK, Marcel; WERRE, Marcos. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 44, p. 107-119, 2003.

VASCONCELOS, José Braga; KIMBLE, Chris; ROCHA, Álvaro. Ontologies and the dynamics of organisational environments: an example of a group memory system for the management of group competencies. *In: Actas I-Know*, 3, 2003, Graz. **Proceedings [...]**.Graz, 2003. p. 2-4. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/82241808/Vasconcelos\\_2003.pdf](https://www.academia.edu/download/82241808/Vasconcelos_2003.pdf). Acesso em: 21 fev. 2023

VELOSO, João Francisco Alves; MONASTERIO, Leonardo Monteiro; VIEIRA, Roberta da Silva; MIRANDA, Rogério Boueri. Uma visão inicial dos subsistemas da gestão pública municipal. **Gestão municipal no Brasil**: um retrato das prefeituras. Ipea, Brasília, p.11-40, 2011.

VIEIRA, Renato Nunes. **Gestão de Capital Intelectual no Setor Público Federal: aplicação do modelo proposto por Queiroz (2003) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.** Orientador: Anabela Mesquita. 2020. 92 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Administração) Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, 2020.

VIZCAÍNO, Aurora; SOTO, Juan Pablo; PORTILLO, Javier; PIATTINI, Mario. A Multi-agent Model to Develop Knowledge Management Systems. *In: 40th International Conference on System Sciences, 2007, Hawaii. Proceedings* [...]. Hawaii, 2007. Disponível em: doi:10.1109/HICSS.2007.23 Acesso em: 21 fev. 2023.

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

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

WATSON Richard. **Data Management.** An Organizational Perspective. New York, 1996. E-book Disponível em: [https://www.academia.edu/35833006/Data\\_Management\\_Watson\\_Richard](https://www.academia.edu/35833006/Data_Management_Watson_Richard). Acesso em: 21 fev. 2023.

WENGER, Etienne. Communities of practice: learning as a social system. **Systems thinker**, v. 9, n. 5, p. 2-3, 1998.

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**, Londrina, v. 20, n. 38, p. 183-241, 2020.

WHITTAKER, John. Creativity and Conformity in Science: titles, keywords and cowords analysis. **Social Studies of Science**, London, v. 19, p. 473-496, 1989.

WIIG, Karl Martin. Application of Knowledge Management in Public Administration. **Journal of Knowledge Management**, Arlington, Knowledge Research Institute, Inc., 1999. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Karl-Martin-Wiig/publication/228382906\\_Knowledge\\_management\\_in\\_public\\_administration/links/564dfdea08aefe619b0f6f9c/Knowledge-management-in-public-administration.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Karl-Martin-Wiig/publication/228382906_Knowledge_management_in_public_administration/links/564dfdea08aefe619b0f6f9c/Knowledge-management-in-public-administration.pdf). Acesso em: 21 fev. 2023

WIJNHOFEN, Fons. Knowledge logistics in business contexts: analyzing and diagnosing knowledge sharing through logistical concepts. **Knowledge and Process Management**, New Jersey, v. 5, n. 3, p. 143-157, 1998.

## APÊNDICE A – CHECKLIST PRISMA PREENCHIDO

TÍTULO		
Título	1	<b>MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:</b> conjunto de ações para compartilhamento e reúso do conhecimento com foco na Sustentabilidade Organizacional
ABSTRATO		
Resumo estruturado	2	Tese: o compartilhamento e o reúso como procedimentos de Memória Organizacional, com o intuito de eliminar o retrabalho e tornar a tomada de decisão estratégica, contribuem para a eficiência da Administração Pública e o foco social da Sustentabilidade Organizacional. <b>Fonte de dados:</b> revisão bibliográfica (dados secundários+ análise de conteúdo em sites governamentais (dados primários) <b>Método:</b> Revisão bibliográfica, Análise de Conteúdo <b>Implicações:</b> propor um quadro de ações para o compartilhamento e reúso do conhecimento com foco na Organizacional.
INTRODUÇÃO		
Justificativa	3	<b>Lacuna de Pesquisa:</b> falta de estudos sobre Memória Organizacional como prática da Gestão do conhecimento e de Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública.
Objetivos	4	<p><b>Pergunta de pesquisa:</b>  <b>Quais ações de Memória Organizacional podem contribuir efetivamente com o compartilhamento e o reúso do conhecimento para a Sustentabilidade Organizacional, na Administração Pública?</b></p> <p><b>Pressupostos da Pesquisa:</b></p> <p>(p1) as práticas de Gestão do Conhecimento, e em particular a Memória Organizacional, são um processo determinante que pode minimizar falhas na Administração Pública como as elencadas no estudo de Batista (2004), de Lima (2010), de Schlesinger <i>et al.</i> (2008) e de Silva (2001).</p> <p>(p2) existem procedimentos de Memória Organizacional na estruturação da Administração Pública, esses procedimentos podem ser informais e não definidos ou formais e previamente definidos, os quais facilitam a tomada de decisão (BERNARDINO, 2016; POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012), no entanto nem sempre são explícitos.</p> <p>(p3) existem meios de compartilhamento, que podem ser estruturados ou não estruturados, como alguns procedimentos de Memória Organizacional na Administração Pública, as ações empreendidas devem ter foco, assim sendo, no oferecimento de condições propícias para que o conhecimento possa seguir o fluxo de criação e de compartilhamento, considerando dimensões física, tecnológica e cultural do ambiente organizacional, em consonância com uma visão oriental de gestão de conhecimento nos preceitos de Nonaka (1994), Nonaka e Takeuchi (1997) – entre outros – e a visão ocidental em que é necessário haver identificação da natureza do conhecimento como em Polanyi (1958), motivação para compartilhar, oportunidade para compartilhar (STRAUHS <i>et al.</i>, 2012). E ainda, esse conhecimento tende a exercer efetividade nas ações de Sustentabilidade Organizacional (BERNARDINO, 2016; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012).</p> <p>(p4) o reúso do conhecimento, como procedimento de Memória Organizacional, pode ser utilizado de forma estratégica colaborando com ações de Sustentabilidade Organizacional. Vasconcelos <i>et al.</i> (2003) citam que explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros, motiva a construção de uma Memória Organizacional. O ambiente dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados pode, então, colaborar na identificação das ações de MO e em procedimentos de Sustentabilidade Organizacional, considerando o acesso da informação embasada na Lei da Transparência (LC 131/2009) e a utilização de dados abertos.</p> <p>(p5) há ações de Sustentabilidade Organizacional que estão presentes na Administração Pública e podem colaborar para os procedimentos de Memória Organizacional. As organizações capazes de reconhecerem as suas estruturas serão aquelas com maior capacidade em desenvolver mecanismos de sustentabilidade e serão também organizações com menor nível de desperdício, pois o envolvimento dos diferentes grupos profissionais permite um maior controle dos problemas e uma antecipação da aplicação de alternativas a esses problemas (MONIZ, 2010).</p> <p>(p6) os procedimentos de Memória Organizacional e as ações de Sustentabilidade Organizacional podem possibilitar uma Administração Pública mais eficiente, e os benefícios que a MO pode trazer à Administração Pública são: maior habilidade na execução dos processos; aumento da produtividade a partir do reúso de itens de conhecimento armazenados na MO; recuperação de itens do conhecimento; compartilhamento de experiências e capacidade de identificação de especialistas e dos membros das comunidades de práticas (MORESI <i>et al.</i>, 2009).</p>

Continua...

## Continuação ...

		<p><b>Objetivos Geral:</b></p> <p>Propor um quadro de ações apoiadoras da Memória Organizacional, para a Administração Pública Regional com vistas à criação de uma matriz de indicadores para Sustentabilidade Organizacional, no seu viés social, a partir da análise dos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas dos Estados do Sul do Brasil.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar os procedimentos (ações e práticas) que compartilham e reutilizam conhecimento de forma efetiva na Administração Pública regional, que se remetam à Memória Organizacional.</li> <li>2. Levantar as ações de Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública.</li> <li>3. Categorizar os procedimentos (ações e práticas) identificados e levantados relacionados com a Sustentabilidade Organizacional que colaboram com a Administração Pública.</li> <li>4. Estruturar um quadro de ações de Memória Organizacional a partir das teorias encontradas e das ações de Sustentabilidade Organizacional e de procedimentos de Memória Organizacional.</li> <li>5. Validar conceitualmente o quadro proposto com elementos levantados nas identificações, investigações e análises anteriores de outros modelos organizacionais via embasamento teórico e a ISO 30401:2018.</li> </ol>
<b>MÉTODOS</b>		
Protocolo e registro	5	Sem registro (ainda não foram encontradas redes de suporte à revisão sistêmica nas ciências sociais)
Critério de elegibilidade.	6	<b>Critério para varredura nas bases e seleções dos artigos</b> <b>Recorte temporal:</b> últimos 30 anos <b>Idiomas considerados:</b> Inglês e português <b>Tipos de publicação:</b> artigos de periódicos, capítulos de livros, livros, artigos de eventos científicos, teses.
Fontes de informação	7	<b>Bases científicas selecionadas:</b> <b>3 internacionais:</b> Science Direct, Scopus, Web of Science <b>3 nacionais:</b> Oasis BR, Scielo, BDTD. Recorte temporal: últimos 30 anos. Última pesquisa realizada Novembro de 2021
Busca	8	<b>Exemplo das estratégias de busca usados em pelo menos uma das bases, que possa ser replicado:</b> Science Direct – Advanced Search <b>Find articles with these terms:</b> "organizational memory" AND "public management". <b>Years:</b> 1990-2020
Seleção do estudo	9	<b>Screening (Triagem) – Leitura dos elementos: Título, Palavra-chave e Resumo:</b> Eliminação de Referências sem alinhamento com o Objetivo de Pesquisa; Referências incompletas (eram apenas índices, notícias, resumos) Relacionadas a área de saúde ou hardware, o termo Memória pode ser trabalhado tanto na saúde como na tecnologia da informação em hardwares e teste de memória artificial. Termos utilizados com outro sentido (Memória) Sem acesso às informações do resumo e principalmente o artigo completo.
Processo de coleta de dados	10	Análise de Conteúdo
Lista de dados	11	Referências levantadas para revisão bibliográfica e análise de conteúdo.
Risco de viés em estudos individuais	12	Não aplicável
Medidas de resumo	13	Não aplicável
Síntese dos resultados	14	Não aplicável
Risco de viés entre os estudos	15	Artigos apresentam visões diferentes sobre objetivos da Prática de Gestão do Conhecimento a Memória Organizacional, com temas focados na área da saúde ou na Tecnologia da Informação <i>hardware</i> da Memória, ou para organizações privadas voltada ou não ao lucro.
Análises adicionais	16	Não aplicável
<b>RESULTADOS</b>		
<b>Continua...</b>		

Seleção do estudo	17	<b>Critérios de elegibilidade - para inclusão e exclusão do portfólio final:</b> Critério do pesquisados: Aderência forte (3); mediana (2); fraca (1); nenhuma aderência (0) Artigos classificados com aderência forte (3), foram incorporados ao portfólio de análise por conterem a relação de pelo menos dois conceitos centrais; Artigos classificados com aderência mediana (2), foram incorporados ao portfólio de análise por conterem a relação de pelo menos um conceito central; Artigos classificados com aderência fraca (1), refere-se mais sobre a metodologia usada (revisão metodológica) Artigos classificados com nenhuma aderência (0), foram eliminados - artigos que estão relacionados a outros temas que não estão alinhados ao tema central da pesquisa. Nem tinham alinhamento com os objetivos.
Características do estudo	18	Artigos que contêm a relação de pelo menos dois ou três dos conceitos centrais (palavras-chave).
Risco de viés nos estudos	19	Não aplicável
Resultados de estudos individuais	20	Não aplicável
Síntese dos resultados	21	Referências selecionadas ao final ( <i>corpus</i> dinâmico).
Risco de viés entre os estudos	22	Não aplicável
Análise adicional	23	Não aplicável
<b>DISCUSSÃO</b>		
Sumário da evidência	24	Não aplicável
Limitações	25	Não aplicável
Conclusões	26	Referências selecionadas para contribuir na discussão teórica para posterior comparação e validação com casos de estudo.
<b>FINANCIAMENTO</b>		
Financiamento	27	Pesquisa desenvolvida pelo pesquisador principal com apoio da UTFPR.

**Fonte: Autoria própria (2022), adaptado de Moher et al. (2015).**



## APÊNDICE B – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS SOFTWARE NVIVO12

The screenshot displays the NVivo 12 software interface. The main window shows a search for 'memoria organizacional' with the following results table:

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
conhecimento	12	8213	1,10	conhecimento, conhecimentos
memória	7	3669	0,49	memória, memórias
organizacional	14	3531	0,47	organizacion, organizacional, organizaciones
informação	10	3245	0,43	informação, informação', informaçã'
processo	8	3175	0,42	processo, processos
knowledge	9	3072	0,11	cognition, cognitive, initial, initially, initiate, initiated, initiation, initiative, initiatives, intimate, know, know', knowing, knowing', knowledge, knowledgeable, knows, knows', learn, learned, learning, learning', learns, letters
empresa	7	2470	0,33	empresa, empresas
memory	6	2271	0,13	memorial, memories, memory, memory', memory'', monument, monumental, record, recorde, recorded, recorder, recording, records, remember, remember', remembered, remembering, remembrance, remembrances, retention, retention', storage, store, stored, stores, storin

The interface also shows search criteria on the right, such as 'Exibir palavras' set to '100 mais frequente' and 'Com comprimento mini...' set to '3'. The bottom status bar indicates '100 Items' and the system clock shows '09:34 06/11/2020'.



## APÊNDICE D – CATEGORIA DE CONTEXTO E ANÁLISE – UNIDADE DE REGISTRO E CONTEXTO – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade De Registro	Unidade de Contexto
Prática de Gestão do Conhecimento	Memória Organizacional	Memória	Ato de gerenciar, armazenar e recuperar o conhecimento organizacional. Instrumento de retenção do conhecimento da organização, contribuindo assim para o aprendizado por meio de experiências passadas dando sustentação aos processos decisórios futuros (CONKLIN, 1997; MENEZES; 2006; STEIN,1995; SCHWEITZER, 2020, Seção 2.2.3)
		Coleta	Coleta é "captar o conhecimento e convertê-lo em algo passível de utilização pela organização, como em rotinas, ideias e conceitos novos (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, Seção 2.1).
		Registro	O registro é o processo que documenta, armazena informações para auxiliar na execução dos projetos, Entende-se como um banco de dados corporativo e abrangente que é incrementado pelo conceito das tecnologias multimídia e de rede (imagens, arquivos e documentos e sistema de gestão) (WATSON, 1996, Seção 2.3.1).
		Disseminação	A disseminação é o processo que divulga ou transmite informações e conhecimentos para auxiliar na execução dos projetos. A Memória Organizacional, neste caso, deve explorar informações facilmente disponíveis, fornecer benefícios rápidos, e ser adaptável às necessidades decorrentes das novas exigências (ABECKER <i>et al.</i> , 1998, Seção 2.3.1).
		Compartilhamento	O compartilhamento é o processo de partilha e distribuição de informações e conhecimentos para auxiliar na execução dos projetos Todos os membros da organização precisam de acesso fácil e rápido para este repositório, em todos os níveis: operacional, tático e estratégico (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006, Seção 2.3.1).
		Reutilização	Processo que reutiliza informações e conhecimentos de projetos armazenados na memória da organização para auxiliar na execução de novos projetos Ao mesmo tempo, este modelo permite que o sistema aprenda continuamente, possibilitando assim ampliar e melhorar a Memória Organizacional (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006, Seção 2.3.1).
	Comunidades de Prática;	Comunidades de Prática	Uma comunidade de prática é caracterizada, sobretudo, pela capacidade de seus membros se desenvolverem, construindo conhecimento, por meio do intercâmbio mútuo de múltiplas experiências, bem como por meio da incorporação de uma competência socialmente legitimada (WENGER, 1998; (MORESI, <i>et al.</i> , 2009; ALVES; QUEIROS; BATISTA, 2017; HALICKI <i>et al.</i> , 2021, Seção 2.2.3)
	Benchmarking;	Benchmarking	<i>Processo de aprendizado com os outros, possibilitando assim o estudo dos processos do modo como são realizados. Baseia - se na identificação de organizações que possuem as melhores práticas e na análise comparativa de desempenho destas com as desenvolvidas dentro da própria organização (MILLER; HILDRETH; RABIN, 2018; SÁ; et al., 2020, Seção 2.2.3).</i>
	Lições Aprendidas;	Lições Aprendidas;	O registro das lições aprendidas é utilizado para que as organizações possam utilizar estes registros para criticar e incorporar atividades passadas, além de aprenderem com seus sucessos e erros (SOUZA, <i>et al.</i> ,2005; BALBINO, 2021, Seção 2.2.3).
	Fóruns e Encontros para Discussões;	Fóruns	Espaços para compartilhamento de informações e discussões homogeneizadas de ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. (LAURINDO; TEIXEIRA, 2013, Seção 2.2.3).
		Encontros	
		Workshop	
		Blogs	

Continua...

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade De Registro	Unidade de Contexto
Prática de Gestão do Conhecimento	Banco de Competências;	Banco de Competências; Mapeamento de processos	Ferramenta gerencial que possibilita o mapeamento e a Gestão do Conhecimento individual e institucional. Representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades (rotatividade) (PAIVA; <i>et al.</i> , 2015; GRAMIGNA, 2017, Seção 2.2.3). "Descrevem um conjunto de entradas - como ações, métodos e operações – e saídas que satisfazem às necessidades e expectativas dos envolvidos, na forma de resultados, como produtos, informação ou serviços" (LAURINDO, 2013, p. 73)
	Mapas do Conhecimento Organizacional;	Mapas do Conhecimento Organizacional;	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os envolvidos. Coleta de dados, pesquisa, exploração, descoberta, conversa, desacordo, análise de lacunas, educação e síntese (LAURINDO; TEIXEIRA, 2013; MARQUES, 2017, Seção 2.2.3).
	Gestão da Propriedade Intelectual;	Propriedade Intelectual; Gestão da Propriedade Intelectual; Gestão Intelectual;	Gestão das propriedades intelectuais pertencentes à organização, bem como suas marcas e patentes (PANTALONY, 2017; SOUZA; <i>et al.</i> , 2021, Seção 2.2.3).
	Gestão de Conteúdo;	Gestão de Conteúdo;	Conjunto de técnicas, modelos, definições e procedimentos de ordem estratégica e tecnológica visando integração e automatização de todos os processos relacionados à criação, agregação, personalização, entrega e arquivamento de conteúdo de uma organização. Sistemas de gestão de conteúdo que proporcionam meios de gerenciamento, publicação e manutenção de informações (BARDIN, 2011, Seção 2.2.3).
	Gestão Eletrônica de Documentos;	Gestão Eletrônica de Documentos; Gestão de Documentos	Gerencia o ciclo de vida das informações desde sua criação até o seu arquivamento. Envolve todas as atividades relacionadas ao controle de acesso do acervo documental da indústria (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; KOCH, 1998; FARIAS; ANDRETTI; SCUTO, 2021, Seção 2.2.3).
	Gestão de Capital Intelectual;	Capital Intelectual; Gestão de Capital Intelectual	Relacionado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e atuarem na realidade atual. Criado pelo investimento em três elementos: inovação, desenho organizacional diferenciado e recursos humanos (; VIEIRA, 2020, Seção 2.2.3).
	Centros de Inovação;	Centros de Inovação	Centros que coordenam e integram as atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001; , Seção 2.2.3).
	Inteligência Competitiva;	Inteligência Competitiva;	Atividade de monitoramento constante do ambiente externo da organização, em busca de informações valiosas e estratégicas. Análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do ambiente externo) (MENEZES; MUJLDER, 2020, Seção 2.2.3).
	Business Intelligence;	Business Intelligence;	Metodologia de gestão aplicada por ferramentas de <i>software</i> , com o objetivo de gerar ganhos nos processos decisórios em todos os níveis de gestão. Coleta de dados e informações para avaliar o ambiente de negócio, análise de vendas para obtenção de vantagem competitiva gerando assim, um núcleo de competência (RAMOS, SANTOS, 2006; CHEN; LIN, 2020, Seção 2.2.3).
	Melhores Práticas;	Melhores Práticas;	Método ou processo que representa a forma mais eficaz de se atingir um objetivo. Processo de identificar, compartilhar e usar o conhecimento e práticas dentro da sua própria organização. MENEZES, 2006; STEIN, 1995; VICENTE; CUNHA, 2021, Seção 2.2.3)
Portais de Conhecimento Corporativo;	Portal; Web site; Intranet	Ponto de acesso das organizações aos seus colaboradores, parceiros e clientes. Ambiente em que todas as informações necessárias aos processos estão disponíveis numa aplicação que integra todas as outras disponíveis na organização. Agrega as informações internas e externas da organização, otimizando os recursos, estabelecendo padrões e metodologias unificados, minimizando custos (TERRA, 2005; Seção 2.2.3)	

## Continuação ...

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade De Registro	Unidade de Contexto
Prática de Gestão do Conhecimento	Mídias Sociais	Mídias sociais	Grandes contribuintes da promoção da inovação aberta nas organizações, de modo que, os <i>stakeholders</i> são integrados no processo. Por meio das mídias sociais, é possível observar opiniões, discussões e interesses das comunidades, receber ideias de diversos usuários ao redor do mundo, colaborar e discutir com pessoas e organizações a respeito dos produtos e serviços e por fim entender as tendências de mercado (TERRA, 2005; SAMPAIO; <i>et al.</i> , 2021, Seção 2.2.3)
		Redes Sociais	

## APÊNDICE E – CATEGORIA DE CONTEXTO E ANÁLISE – UNIDADE DE REGISTRO E CONTEXTO – SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade De Registro	Unidade de Contexto
Sustentabilidade Organizacional	Sustentabilidade Ambiental	Água potável	Tem o objetivo de universalizar o consumo de água potável às populações municipais, e novas tecnologias de abastecimento eficiente e oportuno de água tratada (TOSTES; IDELFONSO; PEDRADA, 2022).
		Consumo ("Consumo de água"; "Consumo de energia")	O consumo de água está diretamente ligado a essas necessidades assim como o de energia elétrica, a existência de programas de uso da água e eficiência energética com resultados positivos (ABREU; BORGES, 2013).
		Recursos naturais	"Pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável, que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida depende" (ABREU; BORGES, 2013, p.485).
		Qualidade de Vida	A qualidade de vida das pessoas de uma cidade está diretamente ligada à qualidade do meio ambiente no qual elas estão inseridas (BORGES, <i>et al.</i> 2018).
		Preservação ambiental	Deve haver aumento dos níveis de investimentos para a manutenção de um habitat natural (ABREU; BORGES, 2013).
		Conservação ambiental	Preocupações com a conservação ambiental e ações de conscientização são temas assíduos nas mais diversas áreas de estudo (SCHWACH, <i>et al.</i> 2017).
		Biodiversidade	"Preocupação com a preservação da <i>wilderness</i> (regiões de mata), com suas paisagens sublimes e com a fauna e a flora carismáticas, aos poucos, houve uma transição para a noção de conservação da biodiversidade" (FRANCO, 2013, p.24-25).
		Mudança climática	Os estudos sobre mudanças climáticas e as estratégias para lidar com essa problemática passam a ocupar papel de destaque, devido a dificuldade de adaptação dos povos locais com as mudanças climáticas (AKIM <i>et al.</i> , 2020).
		Queimadas	Presença de lixo; queimadas; presença de esgoto; aplicação de agrotóxico nas próximas urbana, Ocupação Humana(habitação), utilização para fins educacionais, está associado às precárias condições de saneamento, queimadas, uso de agrotóxicos e à urbanização precária (DO VALEA; DE TOLEDO; VIEIRA,2018).
		Poluição	Caracterizado pela degradação do ambiente, existe uma pressão por demandas ambientais e sociais, é imprescindível o alinhamento de práticas sustentáveis executáveis e viáveis para que não haja poluição (NUNES; FAUSTO, 2017).
		Degradação ambiental	A degradação ambiental é maior e também os seus efeitos são mais evidentes nos locais em que estão as populações mais vulneráveis socioeconomicamente. O acelerado ritmo de degradação ambiental e a falta de reação do poder público diante desse processo, pode ser um dano irreversível para o meio ambiente (RÉUS; ANDION, 2018).
		Emissões de gases	O controle dos resíduos que a organização gera também é um foco de atenção da companhia e uma medida importante nesse sentido foi a utilização de tecnologias modernas e ambientalmente melhores. Existência de programas de controle/tratamento de "emissões de gases, efluentes líquidos e resíduos sólidos" com resultados positivos (ABREU; BORGES, 2013, 492).
		Efluentes líquidos	O controle dos resíduos que a organização gera também é um foco de atenção da companhia e uma medida importante nesse sentido foi a utilização de tecnologias modernas e ambientalmente melhores. Existência de programas de controle/tratamento de "emissões de gases, efluentes líquidos e resíduos sólidos" com resultados positivos (ABREU; BORGES, 2013, 492).

Continua...

Continuação ...

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade De Registro	Unidade de Contexto
Sustentabilidade Organizacional	Sustentabilidade Ambiental	Uso racional de material	Deve haver o uso racional de materiais evitando desperdícios desnecessários. A organização faz uso racional das matérias-primas com "redução do volume e do impacto dos insumos utilizados". Utiliza-se matérias-primas ambientalmente corretas e acompanha o desempenho deste uso. Abreu; Borges, 2013, p.499)
		Impacto ambiental	Art. 6o, ... bens e serviços qualificados que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida e a redução do impacto ambiental e do consumo de recursos naturais a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada do planeta (BRASIL, 2010, <i>online</i> ).
		Desperdícios	Seção II, Art. 30. III - deve-se reduzir a geração de resíduos sólidos, o desperdício de materiais, a poluição e os danos ambientais (BRASIL, 2010, <i>online</i> ).
	Sustentabilidade Econômica	Aquisição de equipamentos	Deve haver transparência nos gastos realizados com o propósito de obter benefícios futuros, tais como a aquisição de equipamentos mais modernos, gastos com a realização de trabalhos com pesquisa e desenvolvimento, que colaborarão para um melhor desempenho (ABREU; BORGES, 2013).
		Fornecedores sustentáveis	As pressões dos clientes, as leis e regulamentações, os competidores que já possuem certificações ambientais e os fornecedores são relevantes fatores que pressionam as organizações a procurar a certificação ambientais, com o objetivo de reduzir o impacto ambiental. Fornecedores considerados sustentáveis são certificados e regulamentados (SEHNEM, <i>et al.</i> 2015).
		Investimentos em projetos ambientais	Projetos ambientais direcionados para aplicações ambientais específicas, como recuperação de áreas degradadas, renovação de recursos ambientais e adoção de tecnologias limpas. (SEHNEM; SARQUIS; CASSOL, 2015).
		Fiscalização ambiental	Deve haver transparência no recebimento dos tributos e com controle acompanhado de fiscalização (ABREU; BORGES, 2013).
		Arrecadação de multas ambientais	Entende-se por programa de conversão de Multas Ambientais – PCMA, o instrumento de Gestão que contém diretriz estratégica da conversão de multas no âmbito federal, composto por eixos e temas prioritários, bem como metas e indicadores que irão orientar a apresentação de projetos com vista ao gerenciamento da obtenção de benefícios ambientais (SILVA; RABELO; HAYASHI, 2020).
	Sustentabilidade Social	Densidade (demográfica, habitacional, construída)	A densidade urbana está em discussão e forçando os "governos locais a reverem suas regulamentações e zoneamento, a incorporação de novas áreas intra-urbanas; a urbanização, regularização e densificação de assentamentos informais, a renovação urbana e requalificação do espaço existente e o fomento à diversificação das atividades e uso da ocupação urbana. Isso provoca a reorganização do espaço construído da cidade e sua readequação à novas necessidades que tende a fomentar um modelo de cidade compacta em constante processo de renovação e contínua adaptação do espaço construído existente" (ACIOLY, 1998, p. 24).
		Política de assentamento	O processo de consolidação de um assentamento começa com a ocupação desta terra improdutivo; desenvolve-se, então, um Plano de Desenvolvimento do Assentamento (PDA), onde as famílias ocupantes são distribuídas, bem como as atividades necessárias, como a construção dos acampamentos e a definição das estratégias administrativas, políticas e jurídicas para a legalização da posse destas famílias em seus lotes (PROGRAMA NACIONAL DE REFORMA AGRÁRIA – PNRA - INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 99, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2019).
		Urbanização	"Área Construída - Ocupam lugares onde antes havia áreas produtivas, e por isso afetam na biocapacidade planetária. Pelo padrão de urbanização e construção humana, áreas construídas surgem sobre solos agricultáveis, tendo assim seu fator de equivalência semelhante ao da agricultura" (BORGES, BRITO E NUNES, 2018, p. 153)
		Habitação (imóvel)	Congrega as despesas com habitação, alugueis diretos pagos por domicílio, reparos ocasionais, manutenção do lar, climatização, eletricidade e combustíveis para o lar; (BORGES, BRITO E NUNES, 2018, p. 152).

Continua...

Continuação ...

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade De Registro	Unidade de Contexto
Sustentabilidade Organizacional	Sustentabilidade Social	Ética	"Trata-se da moralidade administrativa; é a partir dela que o Estado define o desempenho da função administrativa, segundo uma ordem ética acordada com os valores sociais prevalecentes e voltada à realização dos seus fins" (PALUDO, 2013, <i>online</i> ).
		Cultura	Adesão ao Sistema Nacional de Cultura; Existência de Legislação de Proteção ao Patrimônio Cultural material e imaterial; Existência de Conselho Municipal de Cultura paritário (RÉUS; ANDION, 2018).
		Diversidade	Não deve haver a há "distinção de pessoas em consideração às diversidades de raça, credo e etnia". Deve-se fomentar a "contratação de pessoas levando em consideração a diversidade cultural" em todos os escalões da organização (ABREU; BORGES, 2013, p. 500).
		Equidade	Salários e benefícios justos, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho (OLIVEIRA; TAKAHASHI, 2014).
		Projeto social	Deve existir esforços para o fornecimento da sociedade através de programas e ações que promovem o desenvolvimento social, incluindo projetos sociais, promover a existência de programas de promoção do desenvolvimento social dotados de sistemas de avaliação de resultados (ABREU; BORGES, 2013).
		Avaliação de resultados	Por meio da realização dessas funções, é possível elaborar metas de sustentabilidade, políticas públicas e, principalmente, mecanismos de medição eficientes que gerem uma rotina sistemática de avaliação de resultados, correção de problemas que elevem os níveis de sustentabilidade existentes em diferentes esferas, desde uma empresa, um bairro, uma cidade até se chegar em estratégias globais (LOREIRO <i>et al.</i> , 2020, <i>online</i> ).
		Desenvolvimento social	Desenvolvimento sustentável aquele capaz de compatibilizar eficiência econômica, prudência ecológica e justiça social (SACHS, 1986).
		Responsabilidade social	Responsabilidade social e é compreendida como um estágio intermediário, no qual as organizações procuram meios que viabilizem práticas de gestão que integrem as dimensões da sustentabilidade (KAPTEIN; WEMPE, 2002).
		Saúde ocupacional	Deve-se promover programas que geram um ambiente de trabalho "seguro e saudável, gerenciando os aspectos de riscos relacionados no ambiente", conseqüentemente aumenta o desempenho das suas operações, promover a existência de programas de segurança do trabalho e saúde ocupacional que utilizam sistemas de avaliação de resultados (ABREU; BORGES, 2013, p. 501).
		Ambiente de trabalho	
		Projeto social	Deve-se levar em consideração as exigências da sociedade, procurando se adaptar a elas, envolvendo as pessoas para além do seu campo de vivência através de programas que "permitem a transposição de barreiras e preconceitos em benefício do outro", promover a Existência de programas que desenvolvam a sociedade, que utilizam sistemas de avaliação de resultados (ABREU; BORGES, 2013, p. 501).
		Programa social	
		Seminário	Deve-se investir em treinamento de acordo com as necessidades identificadas, capacitando colaboradores a alcançarem promoções no plano de carreira, promover programas de treinamento com sistema de verificação de resultados (ABREU; BORGES, 2013).
		Palestras	
Cursos			
Workshop			
Treinamento			
Desenvolvimento humano	"Desenvolvimento Humano é uma medida resumida do progresso a longo prazo em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2022).		

Continua...



Continuação ...

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade De Registro	Unidade de Contexto
Sustentabilidade Organizacional	Inclusão Social	Pesquisa e desenvolvimento	Deve haver transparência nos gastos realizados com o propósito de obter benefícios futuros, tais como a aquisição de equipamentos mais modernos, gastos com a realização de trabalhos com pesquisa e desenvolvimento, que colaborarão para um melhor desempenho (ABREU; BORGES, 2013).
		Transparência de informação	Deve haver transparência para uma apuração de dados disponibilizados, para ser possível identificar a receita arrecada nos períodos (ABREU; BORGES, 2013).
		Renda	É imprescindível o alinhamento da sustentabilidade com a rentabilidade, pois é a geração de renda que torna viável as práticas sustentáveis (KUZMA <i>et al.</i> , 2015).
		Emprego	A comunidade deve compreender a importância da educação como um instrumento para ter acesso a emprego e renda, fortalecimento da democracia e uma melhor condição de vida, havendo um efetivo desenvolvimento local (SILVA; AMIN; NUNES, 2015).
		Indicadores Socioeconômicos	Presença de lixo; queimadas; presença de esgoto; aplicação de agrotóxico nas proximidades urbana, Ocupação Humana(habitação), utilização para fins educacionais (BARBOSA, <i>et al.</i> 2017).
	Ecoeficiência	Eficiência energética	Devem ser procuradas possibilidades de redução de demanda, adotadas soluções com estratégias bioclimáticas, de maior eficiência energética, usando ainda fontes de energia alternativas limpas, de modo a tornar o edifício parcial ou totalmente sustentável (GRASSIOTTO; JUNKER, 2010).
		Estratégia bioclimáticas	Devem ser procuradas possibilidades de redução de demanda, adotadas soluções com estratégias bioclimáticas, de maior eficiência energética, usando ainda fontes de energia alternativas limpas, de modo a tornar o edifício parcial ou totalmente sustentável (GRASSIOTTO; JUNKER, 2010).
		Energia ("Energia limpa"; "Energia solar"; "Energia renovável"; "Energia Eólica", "Energia de biomassa".	Desenvolvimento de um plano para o controle de consumo de energia, Instalação de equipamentos de energia renováveis (FIGUEIREDO, <i>et al.</i> 2015).
		Tecnologia Ambiental	São os princípios da Política Nacional de Resíduo Sólido: adoção, desenvolvimento e aprimoramento de tecnologias limpas como forma de minimizar impactos ambientais; a cooperação técnica e financeira entre os setores público e privado para o desenvolvimento de pesquisas de novos produtos, métodos, processos e tecnologias de gestão, reciclagem, reutilização, tratamento de resíduos e disposição final ambientalmente adequada de rejeitos. (BRASIL, 2010, <i>online</i> ).
		Transporte alternativo	Mobilidade - Refere-se, dentre outros itens, às despesas com transporte da população, aquisição de veículos, gastos com transporte coletivo e combustíveis (BORGES, <i>et al.</i> 2018)
		Mobilidade	
		Indicadores de Desempenho	Os indicadores de desempenho sustentável referenciam a identificação de elementos de Sustentabilidade Ambiental, Econômica e Social (SCHWACH, 2017).
		Reciclagem	Art. 3o, XIV - reciclagem: processo de transformação dos resíduos sólidos que envolve a alteração de suas propriedades físicas, físico-químicas ou biológicas, com vistas à transformação em insumos ou novos produtos, observadas as condições e os padrões estabelecidos pelos órgãos competentes (BRASIL, 2010, <i>online</i> ).

Continua...

Continuação ...

Categoria de Contexto	Categoria de Análise	Unidade De Registro	Unidade de Contexto
Sustentabilidade Organizacional	Ecoeficiência	Reaproveitamento de resíduos	art. 3o, XII - logística reversa: instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada (BRASIL, 2010, <i>online</i> ).
	Justiça Socioambiental	Moradia (necessidade subjetiva)	"[...]O conceito de moradia, concebemo-la sob o enfoque subjetivo, pois pertence à pessoa o exercício da moradia, sendo-lhe inerente" (SOUZA, 2004, p. 46). "Moradia é uma exigência que decorre da própria situação humana, referente à necessidade de o homem proteger-se das intempéries e possuir um espaço que sirva como referencial para sua vida social." (MEDEIROS (2016, p. 1)
		Direitos humanos	Os direitos humanos são normas que reconhecem e protegem a dignidade de todos os seres humanos. Os direitos humanos regem o modo como os seres humanos individualmente vivem em sociedade e entre si, bem como sua relação com o Estado e as obrigações que o Estado tem em relação a eles (FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA, 2022, <i>online</i> ).
		Liberdade de pensamento	Deve ser garantidos os direitos das pessoas, de liberdades básicas dos seres humanos, "liberdade de pensamento, expressão e igualdade perante a lei" (ABREU; BORGES, 2013, p. 500).
		Liberdade de expressão	
		Igualdade de direitos	
		Boas Práticas trabalhistas	Realiza-se "folgas semanais, horário para a alimentação adequada" às horas trabalhadas, transporte, concessão de benefícios, plano de saúde, deve haver uma comissão externa de avaliação do cumprimento dos direitos e deveres dos funcionários (ABREU; BORGES, 2013, p. 501).
		Segurança no trabalho	Deve-se promover programas que geram um ambiente de trabalho "seguro e saudável, gerenciando os aspectos de riscos relacionados no ambiente", conseqüentemente aumenta o desempenho das suas operações, promover a existência de programas de segurança do trabalho e saúde ocupacional que utilizam sistemas de avaliação de resultados (ABREU; BORGES, 2013, p. 501).
		Atenção básica em saúde	"A atenção básica ou atenção primária em saúde é conhecida como a "porta de entrada" dos usuários nos sistemas de saúde. Ou seja, é o atendimento inicial. Seu objetivo é orientar sobre a prevenção de doenças, solucionar os possíveis casos de agravos e direcionar os mais graves para níveis de atendimento superiores em complexidade. A atenção básica funciona, portanto, como um filtro capaz de organizar o fluxo dos serviços nas redes de saúde, dos mais simples aos mais complexos"(MINISTÉRIO DA SAÚDE, <i>online</i> , 2022).
		Saneamento básico	Para alcançar a sustentabilidade ambiental é necessário garantir saneamento básico, em 2007, houve a sanção da Lei Federal nº 11.445, que estabeleceu as diretrizes para o saneamento básico e para a política nacional de saneamento básico (CARDOSO; SANTOS JR, 2019).
		Exigências ambientais	Os requisitos legais e normativos regularizados ambientalmente, a organização procura cumprir as exigências ambientais (ABREU; BORGES, 2013).
		Requisito ambiental	
		Conformidade ambiental	
Normativa ambiental	Os fornecedores que estão prestando serviços procuram se adequar às normas e condições, os contratos de fornecedores possuem cláusulas definindo sistemas de acompanhamento e que envolvem questões ambientais e sociais (ABREU; BORGES, 2013).		

## APÊNDICE F – PADRÕES NORMATIVOS PROPOSTOS PELA GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI

PADRÕES NORMATIVOS	ESPECIFICAÇÃO - ESCOPO
Fundamentos Sustentáveis	GRI 101: Fundamentos se aplica a qualquer organização que deseja usar as Normas GRI para relatar seus impactos econômicos, ambientais e/ou sociais. Portanto, esta Norma se aplica a: Organização que pretenda elaborar um relatório de sustentabilidade em conformidade com as Normas GRI; ou a organização que pretenda usar algumas das Normas GRI ou partes de seu conteúdo para relatar impactos relacionados a tópicos econômicos, sociais e/ou ambientais específicos (ex.: relatar apenas emissões) (GRI 101: FUNDAMENTOS, p. 2, 2016).
Forma de Gestão	Esta Norma inclui requisitos e conteúdos gerais para o relato da forma de gestão relativa a tópicos materiais e foi concebida da seguinte forma: Requisitos gerais para o relato da forma de gestão; Explicação do tópico material e seu Limite; Forma de gestão e seus componentes; Avaliação da forma de gestão (GRI 103: FORMA DE GESTÃO, p. 5, 2016).
Desempenho Econômico	GRI 201: Desempenho Econômico estabelece requisitos de relato para o tópico desempenho econômico (GRI 202: PRESENÇA NO MERCADO, p. 2, 2016).
Presença no Mercado	GRI 202: Presença no Mercado estabelece requisitos de relato para o tópico presença no mercado (GRI 202: PRESENÇA NO MERCADO, p. 2, 2016)
Impactos Econômicos Indiretos	<i>GRI 203: Impactos Econômicos Indiretos</i> estabelece requisitos de relato para o tópico impactos econômicos indiretos, com conteúdo 203-1 Investimentos em infraestrutura e apoio a serviços; e 203-2 Impactos econômicos indiretos significativos (GRI 203: IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS, p. 2, 2016).
Práticas de Compras	GRI 204: Práticas de Compra estabelece requisitos de relato para o tópico práticas de Compra, com o Conteúdo: 204-1 Proporção de gastos com fornecedores locais (GRI 204: PRÁTICAS DE COMPRA, p. 2, 2016).
Combate a Corrupção	GRI 205: Combate à Corrupção estabelece requisitos de relato para o tópico combate à corrupção, com o conteúdo: 205-1 Operações avaliadas quanto a riscos relacionados à corrupção; 205-2 Comunicação e capacitação em políticas e procedimentos de combate à corrupção; 205-3 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas (GRI 205: COMBATE À CORRUPÇÃO, p. 2, 2016).
Cuidado com a Concorrência Desleal	GRI 206: Concorrência Desleal estabelece requisitos de relato para o tópico concorrência desleal, com o conteúdo: Conteúdo 206-1 Ações judiciais por concorrência desleal, práticas de traste e monopólio (GRI 206: CONCORRÊNCIA DESLEAL, p.2, 2016).
Cuidado com Tributos (Fiscais)	GRI 207: Tributos estabelece requisitos de relato para o tópico tributos da forma de gestão, com os seguintes conteúdos: 207-1 Abordagem tributária; 207-2 Governança, controle e gestão de risco fiscal; 207-3 Engajamento de <i>stakeholders</i> e gestão de suas preocupações quanto a tributos (GRI 207: TRIBUTOS, p. 2, 2019).
Uso de Materiais	GRI 301: Materiais estabelece requisitos de relato para o tópico materiais, como conteúdo: 301-1 Materiais utilizados, discriminados por peso ou volume; 301-2 Matérias-primas ou materiais reciclados utilizados; e 301-3 Produtos e suas embalagens recuperados (GRI 301: Materiais, p. 2, 2016).
Consumo de Energia,	GRI 302: Energia estabelece requisitos de relato para o tópico energia, com o conteúdo: 302-1 Consumo de energia dentro da organização; 302-2 Consumo de energia fora da organização; 302-3 Intensidade energética; 302-4 Redução do consumo de energia; 302-5 Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços (GRI 302: Energia, p. 2, 2016).
Água e efluentes	GRI 303: Água e Efluentes estabelece requisitos de relato para o tópico água e efluentes, com o conteúdo: 303-2 Gestão de impactos relacionados ao descarte de água, 303-3 Captação de água; 303-4 Descarte de água; e 303-5 Consumo de água (GRI 303: AGUA E AFLUENTES 2018).
Cuidado com a Biodiversidade	GRI 304: Biodiversidade estabelece requisitos de relato para o tópico biodiversidade, com o conteúdo: 304-1 Unidades operacionais próprias, arrendadas ou geridas dentro ou nas adjacências de áreas de proteção ambiental e áreas de alto valor de biodiversidade situadas fora de áreas de proteção ambiental; 304-2 Impactos significativos de atividades, produtos e serviços na biodiversidade; 304-3 Habitats protegidos ou restaurados; 304-4 Espécies incluídas na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações da organização (GRI 304: BIODIVERSIDADE, p. 2, 2016).
Emissões	<i>GRI 305: Emissões</i> estabelece requisitos de relato para o tópico emissões, com o conteúdo: 305-1 Emissões diretas de gases de efeito estufa; 305-2 Emissões indiretas de gases de efeito estufa provenientes da aquisição de energia; 305-3 Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa; 305-4 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa; 305-5 Redução de emissões de gases de efeito estufa; 305-6 Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio; 305-7 Emissões de NOX, SOX e outras emissões atmosféricas significativas (GRI 305: EMISSÕES, p. 2, 2016).
Resíduos	GRI 306: Resíduos estabelece requisitos de relato para o tópico resíduos, com o conteúdo: da forma de gestão; 306-1 Geração de resíduos e impactos significativos relacionados a resíduos; 306-2 Gestão de impactos significativos relacionados a resíduos; 306-3 Resíduos gerados; 306-4 Resíduos não destinados para disposição final; e 306-5 Resíduos destinados para disposição final (GRI 306: RESÍDUOS, p. 2, 2020).

Continua...

## Continuação ...

PADRÕES NORMATIVOS	ESPECIFICAÇÃO - ESCOPO
Conformidade Ambiental	GRI 307: <i>Conformidade Ambiental</i> estabelece requisitos de relato para o tópico conformidade ambiental, com o conteúdo: 307-1 Não conformidade com leis e regulamentos ambientais (GRI 307: CONFORMIDADE AMBIENTAL, p. 2, 2016).
Avaliação Ambiental de Fornecedores	GRI 308: <i>Avaliação Ambiental de Fornecedores</i> estabelece requisitos de relato para o tópico avaliação ambiental de fornecedores, com o conteúdo: 308-1 Novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais; e 308-2 Impactos ambientais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas (GRI 308: AVALIAÇÃO AMBIENTAL DE FORNECEDORES, p. 2, 2016).
Emprego	GRI 401: <i>Emprego</i> estabelece requisitos de relato para o tópico emprego, com o conteúdo: 401-1 Novas contratações e rotatividade de empregados; 401-2 Benefícios oferecidos a empregados em tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou de período parcial; 401-3 Licença maternidade/paternidade (GRI 401: EMPREGO, p. 2, 2016).
Relações de Trabalho	GRI 402: <i>Relações Trabalhistas/Administrativas</i> contém divulgações para que as organizações reportem informações sobre seus impactos relacionados às relações trabalhistas/gestão e como eles gerenciam esses impactos (GRI 402: <i>Relações Trabalhistas/Administrativas</i> , p. 2, 2016).
Saúde e Segurança do Trabalho	GRI 403: <i>Saúde e Segurança do Trabalho</i> estabelece requisitos de relato para o tópico saúde e segurança do trabalho, com o conteúdo: 403-1 Sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho; 403-2 Identificação de periculosidade, avaliação de riscos e investigação de incidentes; 403-3 Serviços de saúde do trabalho; 403-4 Participação dos trabalhadores, consulta e comunicação aos trabalhadores referentes a saúde e segurança do trabalho; 403-5 Capacitação de trabalhadores em saúde e segurança do trabalho; 403-6 Promoção da saúde do trabalhador; 403-7 Prevenção e mitigação de impactos de saúde e segurança do trabalho diretamente vinculados com relações de negócios; 403-8 Trabalhadores cobertos por um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho; 403-9 Acidentes de trabalho; 403-10 Doenças profissionais (GRI 403: SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO, p. 2, 2018).
Capacitação e Educação	GRI 404: <i>Capacitação e Educação</i> estabelece requisitos de relato para o tópico capacitação e educação, com o conteúdo: 404-1 Média de horas de capacitação por ano, por empregado; 404-2 Programas para o aperfeiçoamento de competências dos empregados e de assistência para transição de carreira; 404-3 Percentual de empregados que recebem avaliações regulares de desempenho e de desenvolvimento de carreira (GRI 404: CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO, p. 2, 2016).
Diversidade Igualdade e Oportunidade	GRI 405: <i>Diversidade e Igualdade de Oportunidades</i> estabelece requisitos de relato para o tópico diversidade e igualdade de oportunidades, Com o conteúdo: 405-1 Diversidade em órgãos de governança e empregados; 405-2 Proporção entre o salário-base e a remuneração recebidos pelas mulheres e aqueles recebidos pelos homens (GRI 405: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES, p. 2, 2016).
Não Discriminação	GRI 406: <i>Não Discriminação</i> estabelece requisitos de relato para o tópico não Discriminação, com o conteúdo: 406-1 Casos de discriminação e medidas corretivas tomadas (GRI 406: NÃO DISCRIMINAÇÃO, p. 2, 2016).
Liberdade sindical e negociação coletiva	GRI 407: <i>Liberdade Sindical e Negociação Coletiva</i> estabelece requisitos de relato para o tópico liberdade sindical e negociação coletiva. Com o conteúdo: 407-1 Operações e fornecedores em que o direito à liberdade sindical e à negociação coletiva pode estar em risco (GRI 407: LIBERDADE SINDICAL E NEGOCIAÇÃO COLETIVA, p. 2, 2016).
Repúdio ao Trabalho infantil	GRI 408: <i>Trabalho Infantil</i> estabelece requisitos de relato para o tópico trabalho infantil, 408-1 Operações e fornecedores com risco significativo de casos de trabalho infantil (GRI 408: TRABALHO INFANTIL, p. 2, 2016).
Fiscalização do Trabalho forçado ou análogo ou escravo	GRI 409: <i>Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo</i> estabelece requisitos de relato para o tópico trabalho forçado ou análogo ao escravo, com o conteúdo: 409-1 Operações e fornecedores com risco significativo de casos de trabalho forçado ou análogo ao escravo (GRI 409: TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO, p. 2, 2016).
Melhores Prática de segurança,	GRI 410: <i>Práticas de Segurança</i> estabelece requisitos de relato para o tópico práticas de segurança, com o conteúdo: Conteúdo 410-1 Pessoal de segurança capacitado em políticas ou procedimentos de direitos humanos (GRI 410: PRÁTICAS DE SEGURANÇA, p. 2, 2016)
Direitos dos povos Indígenas	GRI 411: <i>Direitos de Povos Indígenas</i> estabelece requisitos de relato para o tópico direitos de povos indígenas, com o conteúdo: 411-1 Casos de violação de direitos de povos indígenas (GRI 411: DIREITOS DE POVOS INDÍGENAS, p. 2, 2016).
Avaliação dos Direitos Humanos	GRI 412: <i>Avaliação de Direitos Humanos</i> estabelece requisitos de relato para o tópico avaliação de direitos humanos, com o conteúdo: 412-1 Operações submetidas a avaliações de direitos humanos ou de impacto nos direitos humanos; 412-2 Capacitação de empregados em políticas ou procedimentos de direitos humanos; 412-3 Acordos e contratos de investimentos significativos que incluem cláusulas sobre direitos humanos ou que foram submetidos a avaliação de direitos humanos (GRI 412: AVALIAÇÃO DE DIREITOS HUMANOS, p. 2, 2016).
Comunidades Locais	GRI 413: <i>Comunidades Locais</i> estabelece requisitos de relato para o tópico comunidades locais, com o conteúdo: 413-1 Operações com engajamento, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento voltados à comunidade local; 413-2 Operações com impactos negativos significativos – reais e potenciais – nas comunidades locais (GRI 413: COMUNIDADES LOCAIS, p.2, 2016).

Continua...

## Continuação ...

PADRÕES NORMATIVOS	ESPECIFICAÇÃO - ESCOPO
Avaliação Social dos Fornecedores <b>Continuação ..</b>	GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores estabelece requisitos de relato para o tópico avaliação social de fornecedores, com o conteúdo: 414-1 Novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais; 414-2 Impactos sociais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas (GRI 414: AVALIAÇÃO SOCIAL DE FORNECEDORES, p.2, 2016).
Políticas Públicas	GRI 415: Políticas Públicas estabelece requisitos de relato para o tópico políticas públicas, com conteúdo: 415-1 Contribuições políticas (GRI 415: POLÍTICAS PÚBLICAS, p.2, 2016).
Saúde e Segurança do Consumidor	<i>GRI 416: Saúde e Segurança do Consumidor</i> estabelece requisitos de relato para o tópico saúde e segurança do consumidor com o conteúdo: 416-1 Avaliação dos impactos na saúde e segurança causados por categorias de produtos e serviços; 416-2 Casos de não conformidade em relação aos impactos na saúde e segurança causados por produtos e serviços (GRI 416: SAÚDE E SEGURANÇA DO CONSUMIDOR, p.2, 2016).
Marketing e Rotulação	GRI 417: Marketing e Rotulação estabelece requisitos de relato para o tópico marketing e rotulação, com o conteúdo 417-1 Requisitos para informações e rotulação de produtos e serviços; 417-2 Casos de não conformidade em relação a informações e rotulação de produtos e serviços; 417-3 Casos de não conformidade em relação a comunicação de marketing (GRI 417: MARKETING E ROTULAGEM, p. 2, 2016).
Privacidade com o cliente	GRI 418: Privacidade do Cliente estabelece requisitos de relato para o tópico privacidade do cliente, com o conteúdo 418-1 Queixas comprovadas relativas a violação da privacidade e perda de dados de clientes (GRI 418: PRIVACIDADE DO CLIENTE, 2016).
Conformidade Socioeconômica	GRI 419: Conformidade Socioeconômica estabelece requisitos de relato para o tópico conformidade socioeconômica, com o conteúdo 419-1 Não conformidade com leis e regulamentos na área socioeconômica (GRI 419: CONFORMIDADE SOCIOECONÔMICA, p. 2, 2016).

Fonte: Global Reporting Initiative (2022, *online*).

**APÊNDICE G – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NO COMPARTILHAMENTO E REÚSO ORGANIZACIONAL.**

<b>PRÁTICAS DE GC</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>FOCO</b>	<b>PRINCIPAIS AUTORES</b>
Comunidades de Prática	“Uma comunidade de prática é caracterizada, sobretudo, pela capacidade de seus membros se desenvolverem, construindo conhecimento, por meio do intercâmbio mútuo de múltiplas experiências, bem como por meio da incorporação de uma competência socialmente legitimada”	Compartilhamento e Reúso.	(ALVES; QUEIROS; BATISTA; 2017); (HALICKI <i>et al.</i> , 2021); (LAURINDO, 2013, p. 88); (MORESI; <i>et al.</i> , 2009); WENGER, 1998, <i>online</i> );
<i>Benchmarking</i>	Processo de aprendizado com os outros, possibilitando assim o estudo dos processos do modo como são realizados. Baseia - se na identificação de organizações que possuem as melhores práticas e na análise comparativa de desempenho destas com as desenvolvidas dentro da própria organização	Compartilhamento e Reúso.	(MILLER; HILDRETH; RABIN, 2018);(SÁ; <i>et al.</i> , 2020).
Lições Aprendidas	O registro das lições aprendidas é utilizado para que as organizações possam utilizar estes registros para criticar e incorporar atividades passadas, além de aprenderem com seus sucessos e erros	Compartilhamento e Reúso.	(SOUZA, <i>et al.</i> , 2005); (BALBINO, 2021).
Melhores Práticas	Método ou processo que representa a forma mais eficaz de se atingir um objetivo. Processo de identificar, compartilhar e usar o conhecimento e práticas dentro da sua própria organização.	Compartilhamento e Reúso.	MENEZES, 2006); (STEIN, 1995); (VICENTE; CUNHA, 2021).
Memória Organizacional	Ato de gerenciar, armazenar e recuperar o conhecimento organizacional. Instrumento de retenção do conhecimento da organização, contribuindo assim para o aprendizado por meio de experiências passadas dando sustentação aos processos decisórios futuros.	Compartilhamento e Reúso.	(BATISTA, QUANDT, 2015 (CONKLIN, 1997); (MENEZES, 2006); (STEIN, 1995); (SCHWEITZER, 2020)
Fóruns e Encontros para Discussões	Espaços para compartilhamento de informações e discussões homogêneas de ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	Compartilhamento e Reúso.	(BATISTA, QUANDT, 2015); (RAUPP, BEUREN, 2007); (LAURINDO; TEIXEIRA, 2013); (NADAL <i>et al.</i> , 2021)

Continua...

## Continuação ...

PRÁTICAS DE GC	DESCRIÇÃO	FOCO	PRINCIPAIS AUTORES
Mapeamento de Processos	“Ferramenta gerencial que estuda as atividades e analisa os processos permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos ou serviços e das falhas de integração entre sistemas.” Descrevem um conjunto de entradas - como ações, métodos e operações – e saídas que satisfazem às necessidades e expectativas dos envolvidos, na forma de resultados, como produtos, informação ou serviços.	Compartilhamento e Reúso.	(DAVENPORT,; PRUSAK, 1998); (HUNT1996); (SANTOS; <i>et al.</i> , 2015); (DE ALMEIDA <i>et al.</i> 2021). (LAURINDO, 2013,p. 73)
Banco de Competências	Ferramenta gerencial que possibilita o mapeamento e a Gestão do Conhecimento individual e institucional. “Representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades” (rotatividade)	Compartilhamento e Reúso.	(CEZAR, 2002); (PRAHALAD,; HAMEL, 1990); (PAIVA; <i>et al.</i> , 2015); (GRAMIGNA, 2017). (LAURINDO, 2013,p. 83)
Mapas do Conhecimento Organizacional	“Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os envolvidos”. Coleta de dados, pesquisa, exploração, descoberta, conversa, desacordo, análise de lacunas, educação e síntese.	Compartilhamento e Reúso.	(DAS, 2007); (TEIXEIRA; LAURINDO, 2013); (MARQUES, 2017). (LAURINDO, 2013, p. 96)
Gestão da Propriedade Intelectual	Gestão das propriedades intelectuais pertencentes à organização, bem como suas marcas e patentes	Compartilhamento e Reúso.	(BATISTA, QUANDT, 2015); (DI BLASI,2005); (PANTALONY, 2017); (SOUZA <i>et al.</i> , 2021)
Gestão de Conteúdo	“Conjunto de técnicas, modelos, definições e procedimentos de ordem estratégica e tecnológica visando integração e automatização de todos os processos relacionados à criação, agregação, personalização, entrega e arquivamento de conteúdo de uma organização.” Sistemas de gestão de conteúdo que proporcionam meios de gerenciamento, publicação e manutenção de informações.	Compartilhamento e Reúso.	(LAPA, 2004); (PEREIRA, BAX, 2002); (BARDIN, 2011). LAURINDO, 2013, p. 74)
Gestão Eletrônica de Documentos	“Gerencia o ciclo de vida das informações desde sua criação até o seu arquivamento. Envolve todas as atividades relacionadas ao controle de acesso do acervo documental da indústria”	Compartilhamento e Reúso.	(BATISTA, QUANDT, 2015); (DAVENPORT,; PRUSAK, 1998); (KOCH, 1998); (FARIAS; ANDRETTI; SCUTO, 2021) LAURINDO, 2013, p. 78)

Continua...

## Continuação ...

PRÁTICAS DE GC	DESCRIÇÃO	FOCO	PRINCIPAIS AUTORES
Gestão de Capital Intelectual	“Relacionado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e atuarem na realidade atual. Criado pelo investimento em três elementos: inovação, desenho organizacional diferenciado e recursos humanos”	Compartilhamento e Reúso.	(LEV, 2004); ROOS, J. <i>et al.</i> (1997); (VIEIRA, 2020); LAURINDO, 2013, p. 95)
Centros de Inovação	Centros que coordenam e integram as atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.	Compartilhamento e Reúso.	(AVILA; NETO, 2020; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001);
Inteligência Competitiva	Atividade de monitoramento constante do ambiente externo da organização, em busca de informações valiosas e estratégicas. Análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do ambiente externo)	Compartilhamento e Reúso.	(BARBIERI, 2001); (PORTER, 1986); (ROMANI, 2001); (MENEZES; MUYLDER, 2020)
<i>Business Intelligence</i>	Metodologia de gestão aplicada por ferramentas de <i>software</i> , com o objetivo de gerar ganhos nos processos decisórios em todos os níveis de gestão. Coleta de dados e informações para avaliar o ambiente de negócio, análise de vendas para obtenção de vantagem competitiva gerando assim, um núcleo de competência.	Compartilhamento e Reúso.	CAVALCANTI, 2007); (SANTOS; RAMOS, 2006); (CHEN; LIN, 2020)
Portais de Conhecimento Corporativo	Ponto de acesso das organizações aos seus colaboradores, parceiros e clientes. Ambiente em que todas as informações necessárias aos processos estão disponíveis numa aplicação que integra todas as outras disponíveis na organização. Agrega as informações internas e externas da organização, otimizando os recursos, estabelecendo padrões e metodologias unificados, minimizando custos	Compartilhamento e Reúso.	(BATISTA, QUANDT, 2015); (TERRA, 2005); (WERNE; WERNE, 2020); (NADAL <i>et al.</i> , 2021)
Mídias Sociais	“Grandes contribuintes da promoção da inovação aberta nas organizações, de modo que, os <i>stakeholders</i> são integrados no processo. Por meio das mídias sociais, é possível observar opiniões, discussões e interesses das comunidades, receber ideias de diversos usuários ao redor do mundo, colaborar e discutir com pessoas e organizações a respeito dos produtos e serviços e por fim entender as tendências de mercado.”	Compartilhamento.	(BATISTA, QUANDT, 2015); (TERRA, 2005; SAMPAIO; <i>et al.</i> , 2021); LAURINDO, 2013, p. 99)

Fonte: Adaptado e fundamentado em Batista e Quandt (2015), Laurindo (2013) e Nadal *et al.* (2021)



### APÊNDICE H – Evolução do conceito de Memória Organizacional

ANO	AUTOR	ELEMENTOS CITADOS	CONCEITO/ TERMO.	REPRESENTAÇÃO UTILIZADA
1991	WALSH; UNGSON,	Aquisição (criação); Retenção (registro); Compartilhamento ; Recuperação	Memória Organizacional.	É uma das práticas voltadas à criação do conhecimento; o processo pelo qual as pessoas definem quais são os fatos relevantes e quais informações retidas pela história de uma organização merecem ser registrados.
1995	STEIN	Codificação; Interpretação.	Memória Organizacional.	“Envolve a codificação de informações do passado por meio de representações que têm um significado para a organização de acordo com a interpretação de seus membros à luz da situação presente” (PEREIRA; SILVA; PINTO, 2016, 355).
1996	WATSON	Registro; Recuperação.	Memória Organizacional.	O registro é o processo que documenta, armazena informações para auxiliar na execução dos projetos, Entende-se como um banco de dados cooperativo e abrangente que é incrementado pelo conceito das tecnologias multimídia e de rede (imagens, arquivos e documentos e sistema de gestão).
1997	CONKLIN	Captura; Registro (acumulação e preservação); Organização; Disseminação; Compartilhamento ; Reutilização	Memória Organizacional.	É o principal ativo da organização do conhecimento, e estende e amplia este conhecimento por meio de sua captura.; organização, disseminação, a reutilização, a acumulação, a preservação e compartilhamento dos conhecimentos gerados pelos colaboradores da organização.
1997	PEREZ-SOLTERO	Disseminada; Registrada; Compartilhamento ; Reutilização.	Memória Organizacional.	“Permite que a memória possa ser acessada de qualquer parte do mundo pela ferramenta computacional selecionada, via internet, porque a informação armazenada dispõe de chave de acesso que garante sua segurança” (PEREIRA, 2013, p. 31).
1997	COSTA	Retenção; Compartilhamento ; Reúso.	Memória Institucional.	Memória que as instituições se reproduzem na sociedade a qual está inserida, retendo somente as informações que interessem ao seu funcionamento.
1998	ABECKER <i>et al.</i>	Coleta; Registro; Disseminação; Reúso, Compartilhamento (feedback); Integração	Memória Organizacional.	Considera os seguintes procedimentos: (1) coleta e organização sistemática das informações em várias fontes, prevenir ou evitar perda de conhecimento disperso na organização e melhorar o acesso a todos os tipos de conhecimento, fornecendo repositório informacional, centralizado e bem estruturado;(2) minimização dos requisitos de engenharia do conhecimento, as organizações relatam em investir em novas tecnologias inovadoras cujos benefícios ainda são incertos. É o processo que divulga ou transmite informações e conhecimentos para auxiliar na execução dos projetos. A Memória Organizacional, neste caso, deve explorar informações facilmente disponíveis, fornecer benefícios rápidos, e ser adaptável às necessidades decorrentes das novas exigências;(3) valorizar o <i>feedback</i> do usuário para a manutenção e evolução;(4) integração com o ambiente de trabalho, observando o fluxo de informações que interage no ambiente de trabalho e;(5) apresentação ativa de informações relevantes. (NASCIMENTO, 2013, p. 55).
1998	WIJNHOVEN	Aquisição; Retenção; Manutenção; Recuperação e Dispersão.	Memória Organizacional.	A) aquisição: coleta e a alocação do conhecimento e da informação na memória; B) retenção: além de especificar um lugar onde armazenar o conhecimento e a informação, permite ter controle e códigos de acesso, e garante que o conhecimento e a experiência possam ser utilizados no futuro por meio de indexação e manutenção; C) manutenção: refere-se à atualização do conhecimento; D) recuperação e dispersão: grande parte do conhecimento e informação organizacional são recuperáveis sob controle humano; porém, nos sistemas de conhecimento baseados em computador, esse processo é automático (WIJNHOVEN ; 1998, <i>online</i> )
1998	ACKERMAN; HALVERS Continuação ...	Disseminação; Registro;	Memória Organizacional.	A Memória Organizacional envolvendo representação do conhecimento, bases de dados, documentos e tarefas.
ANO	AUTOR	ELEMENTOS CITADOS	CONCEITO/ TERMO.	REPRESENTAÇÃO UTILIZADA

Continua...

2000	POLLITT	Criação; Retenção; Recuperação; Disseminação; Aprendizagem.	Memória Institucional.	“É um dos poucos autores que estudou a Memória Organizacional nas organizações públicas e seu trabalho foca na dificuldade que estas organizações têm em criar um mecanismo de retenção de suas memórias”. O autor aborda a “Memória Institucional” com o objetivo de definir as principais causas e consequências prováveis de perda de Memória Institucional no setor público contemporâneo. As organizações esquecem rapidamente o que aprendem e que mesmo com vantagens proporcionadas pelas tecnologias da informação – capacidade de armazenamento, recuperação, manipulação e comunicação de grande quantidade de dados, muitas organizações públicas parecem estar perdendo suas memórias, trazendo consequências importantes para a aprendizagem organizacional (NASCIMENTO, 2013, p. 51)
2000	LEHNER; MAIER	Sinônimos de MO	Memória Organizacional.	Existem várias expressões utilizadas como sinônimos para MO: base de conhecimento organizacional, memória de grupo, mente de grupo, memória coletiva, inteligência coletiva, inteligência corporativa, base de conhecimento compartilhado, repositório corporativo, banco de dados de <i>know-how</i> , portanto, diferentes termos compreendidos com o mesmo significado.
2003	HATAMI, GALLIERS; HUANG	Retenção; Aprendizado; Reutilização.	Memória Social.	É um instrumento de retenção do conhecimento organizacional que possibilita armazenar o conhecimento tácito explicitado das mentes humanas, bem como contribuir para o aprendizado por meio de experiências passadas e sustentar processos decisórios
2003	LE GOFF	Estudo do contexto.	Memória Social.	“o estudo da Memória Social é um dos meios fundamentais de abordar os problemas do tempo e da história, relativamente aos quais a memória está ora em retraimento, ora em transbordamento”. (LE GOFF, 1990, p. 426).
2004	TOTINI; GAGETE	Registro.	Memória Empresarial.	Relacionam-se a projetos que, apesar de se auto intitularem “históricos”, não se valem da metodologia de análise da ciência, seja em relação à multiplicidade de fontes de pesquisa, seja ao compromisso com sua legitimidade numa área de atuação específica e importante no universo empresarial, ainda que se assista a várias distorções de seus princípios.
2004	LAUDON; LAUDON	Reúso.	Memória Organizacional.	MO é a aprendizagem armazenada a partir do histórico de uma organização, e que pode ser utilizada para a tomada de decisões ou outras finalidades.
2006	ALMEIDA	Armazenamento; Recuperação;	Memória Organizacional.	“A estrutura da memória consiste de cinco locais de armazenamento: indivíduos, cultura, transformações, estruturas, ecologia e de arquivos externos (espaço fora da organização). Os métodos de recuperação são essenciais para as organizações, viabilizando que a informação esteja disponível ao acesso físico e lógico por pessoas que dela necessitem. Dessa forma, a recuperação da informação a partir de estruturas de retenção e do caráter dos aspectos geradores da Memória Organizacional pode ocorrer de modo automático ou controlado”. ALMEIDA, 2006, p. 55).
<b>Continuação ...</b>				
<b>ANO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ELEMENTOS CITADOS</b>	<b>CONCEITO/ TERMO.</b>	<b>REPRESENTAÇÃO UTILIZADA</b>

Continua...

2006	NILAKANT A; MILLER; ZHU	Compartilhamento ; Retenção, Recuperação, Integração	Memória Organizacional.	Processo de partilha e distribuição de informações e conhecimentos para auxiliar na execução dos projetos Todos os membros da organização precisam de acesso fácil e rápido para este repositório, em todos os níveis: operacional, tático e estratégico. É também um processo que reutiliza informações e conhecimentos de projetos armazenados na memória da organização para auxiliar na execução de novos projetos 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
2006	MENEZES	Registro.	Memória Organizacional.	"Acervo de informação, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação do seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento" (MENEZES, 2006, p. 31).
2006	RAMOS; SANTOS	Registro (legitimação, significado, prática); Recuperação.	Memória Construtiva.	Política organizacional resulta da necessidade de acesso a recursos escassos e de entendimentos comuns ou associados a interesses específicos. Esta memória armazena o conhecimento sobre os mecanismos de legitimação de significados e práticas. Esta negociação de perspectivas sobre acontecimentos passados é responsável pela dimensão construtiva da Memória Organizacional, surgindo o conceito de Memória Construtiva.
2007	VIZCAÍNO. SOTO, PORTILLO e PIATTINI	Coleta, disseminação, compartilhamento e reutilização	Memória organizacional	Coleta é Captar informações (dados, modelos, experiência, etc.) de diferentes fontes de conhecimento deve ser uma ação proativa no processo de monitoramento para identificar as informações e experiências geradas durante a interação entre o usuário e as ferramentas do sistema ou <i>groupware</i> (e-mail, páginas web consultadas, chats, etc.). Com o objetivo de ajudar os usuários a realizar suas tarefas reutilizando lições já aprendidas (VIZCAÍNO, <i>et al.</i> , 2007).
2007	SPILLER; PONTES	Registro; Transformado; Reutilização; Aprendizagem; Hábito.	Memória Cooperativa.	É tudo aquilo que antecede o 'agora'. Para ser reutilizado, o conhecimento, deve antes ser registrado de alguma maneira, e transformado em conhecimento coletivo da organização. A partir do momento em que o usuário se dá ao trabalho de fazer a busca por informações e conhecimentos contidos na memória da organização, é porque ele está disposto a usá-los (mesmo que parcialmente) antes de tomar uma decisão ou mesmo que por fim, vá resolver um problema 'a seu modo', quer dizer, intencionalmente desprezando as experiências incorporadas pela organização. Logo, a relevância está em utilizar e avaliar aquilo que foi registrado. De nada adianta fazer registros se não estiver incorporado nos indivíduos o hábito de usá-los e recuperá-los, ou seja, este processo é o que distingue uma organização que somente registra de outra que efetivamente utiliza a sua Memória Cooperativa
2007	CHOU <i>et al.</i>	Aquisição; Organização; Disseminação; Integração.	Memória Organizacional.	"a) aquisição: processo pelo qual a informação é obtida; b) Memória Organizacional: representação persistente da informação e do conhecimento na organização; c) disseminação: informação disseminada e compartilhada que auxilia a criação e a aprendizagem de conhecimento; d) integração: implica em que a informação possa ser modificada, compartilhada, redefinida e disponível onde é necessária." (CHOU <i>et al.</i> 2007, online)
<b>ANO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ELEMENTOS CITADOS</b>	<b>CONCEITO/ TERMO.</b>	<b>REPRESENTAÇÃO UTILIZADA</b>

Continua...

2007	LASPISA	Registro; Compartilhamento e	Memória Organizacional.	“Conhecimento corporativo que representa experiências prévias que são arquivadas e compartilhadas pelos usuários. [...] constituída por um conhecimento explícito [...] e conhecimento tácito [...] e abrange aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, o trabalhador e o ambiente de trabalho.” (LASPISA, 2007, p. 37)
2009	MORESÍ; <i>et al.</i> , 2009)	Registro.	Memória Organizacional.	Como exemplos de repositórios, podem ser citados os manuais corporativos e relatórios de diversos tipos, sendo normalmente definidos em relação aos conteúdos que apresentam e aos processos ligados à Memória Organizacional
2010	FIEDLER; WELPE,	Registro.	Memória Organizacional.	Constitui uma “estrutura de repositórios, em que diferentes formas de conhecimentos são armazenadas” (FIEDLER; WELPE, p. 382)
2010	OZDEMIR	Aprendizagem; Recuperação; compartilhamento.	Memória Organizacional.	Considera necessário que “as organizações aprendam a adquirir, deter e recuperar os conhecimentos e as experiências de projetos, para que possam ser transferidos para outros projetos.” (OZDEMIR, 2010, p. 107)
2010	CRIPPA	Registro; Reúso; Disseminação.	Memória Virtual.	Profundamente ligados às técnicas de cálculo e manipulação da Informação, através do uso de máquinas e instrumentos cada vez mais complexos. As técnicas e tecnologias moldam nossa relação com a memória, que se transforma no tempo. A noção de memória, tanto individual como coletiva, tende a se identificar com uma visão estritamente tecnológica, tornando comum o hábito de considerar que todo conhecimento necessário está registrado em algum suporte externo.
2019	ANTUNES PINHEIRO	Aquisição, preservação, manutenção e recuperação.	Memória Organizacional	A relação entre aprendizagem e Memória Organizacional apontou que a Memória Organizacional é uma consequência da aprendizagem organizacional. Portanto, podemos considerar a aprendizagem organizacional como um processo e a Memória Organizacional como a saída correspondente. Os processos de Memória Organizacional incluem aquisição, preservação, manutenção e recuperação.
2020	SCHWEITZ ER	Criação, Registro;; Compartilhamento e Reutilização	Memória Organizacional	A MO como prática de Gestão do Conhecimento “refere-se ao conjunto de informações geradas como consequência de decisões implementadas, processos realizados, lembranças individuais e interpretações compartilhadas”, e por meio da reutilização de informações e conhecimentos pode alcançar um ambiente de Sustentabilidade Organizacional

Fonte: Autoria própria (2022).

**APÊNDICE I – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL ENCONTRADAS NOS DIÁRIOS ELETRÔNICOS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ.**

<b>Termos</b>	<b>Alusões</b>	<b>Codificações</b>
Ambiente de trabalho	57	15
Avaliação de Resultados	7	7
Cultura	1086	12
Cursos	1004	18
Desenvolvimento Humano	54	4
Desenvolvimento Social	4	4
Equidade	45	15
Palestras	62	15
Programa Social	19	12
Projeto Social	3	9
Saúde ocupacional	107	8
Seminário	58	2
Treinamentos	750	31
<i>Workshop</i>	4	3
Água potável	22	7
Biodiversidade	149	8
Consumo ("Consumo de água"; "Consumo de energia")	12	7
Degradação Ambiental	9	5
Efluentes líquidos	2	2
Desperdício	20	8
Impacto ambiental	201	15
Qualidade de Vida	2	2
Poluição	42	11
Preservação ambiental	16	9
Recursos naturais	39	8
Resíduos Sólidos	1220	17
Aquisição de Equipamentos	42	27
Fiscalização Ambiental	10	3
Renda	582	9
Emprego	2326	13
Atenção Básica em Saúde	3	3
Direitos Humanos	306	11
Exigências Ambientais	4	4
Liberdade de Expressão	1	1
Moradia	38	17
Normativa Ambientais	2	2
Saneamento Básico	301	23
Segurança no Trabalho	207	22
Coleta Seletiva	205	10
Eficiência Energética	25	25
Reciclagem	88	18
<i>Benchmarking</i>	4	4
Blog	1	1

Continua...

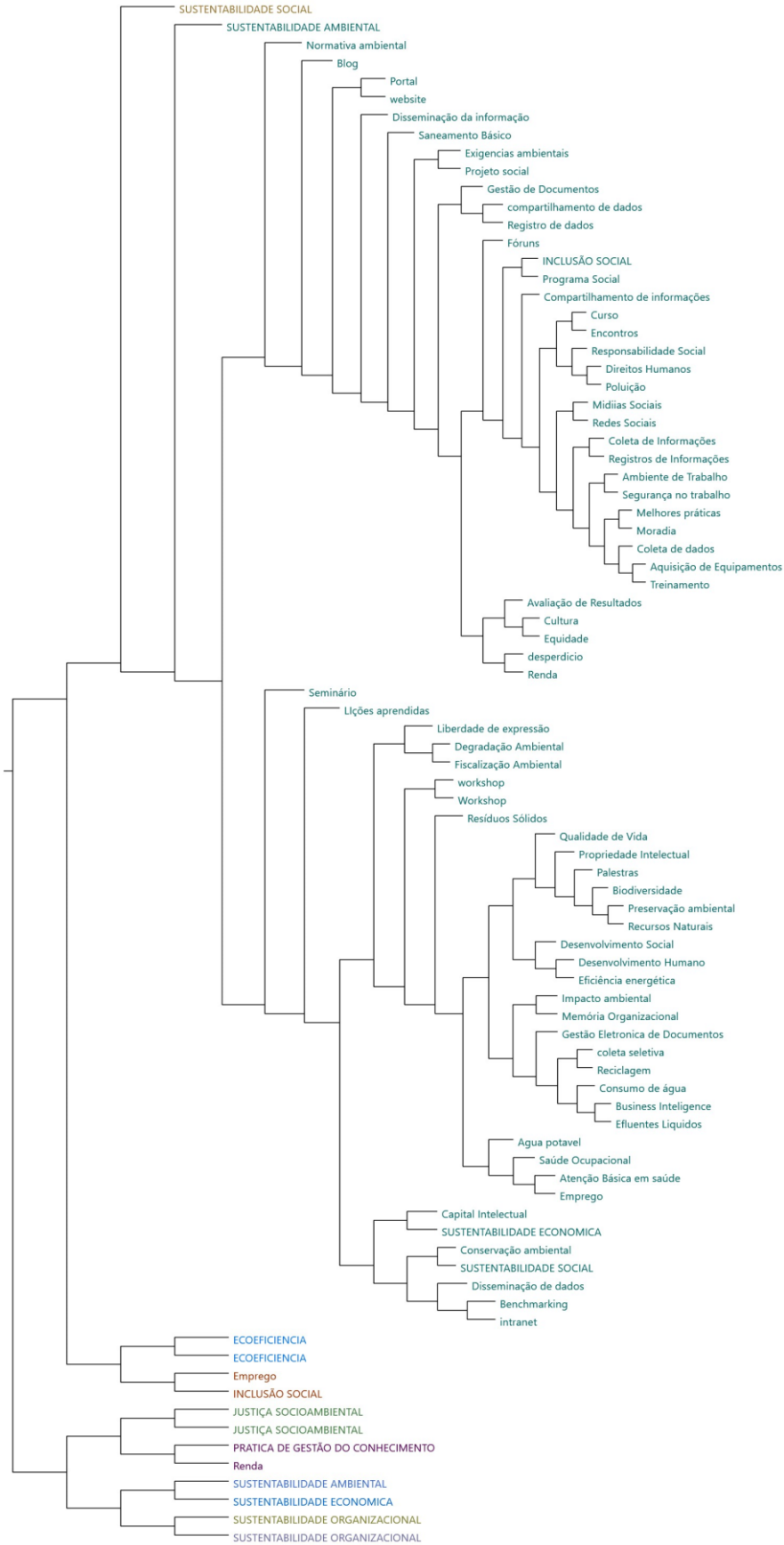
## Continuação ...

<i>Business Intelligence</i>	24	3
<b>Termos</b>	<b>Alusões</b>	<b>Codificações</b>
Capital Intelectual	6	5
Encontros para discussões	83	13
Fóruns	12	6
Gestão de Documentos	6	3
Gestão Eletrônica de Documentos	5	2
Intranet	114	18
Lições Apreendidas	1	1
Melhores Práticas	53	24
Memória Organizacional	186	19
Mídias Sociais	6	6
Portal	4887	31
Propriedade Intelectual		5
Rede Social	56	27
<i>Website</i>	109	13
Workshop	4	4
Coleta de dados	20	20
Coleta de Informação	30	19
<i>Registro de dados</i>	<b>5</b>	5
Registro de Informação	30	12
Disseminação de dados	1	1
Disseminação de Informações	1	1
Compartilhamento de dados	8	6
Compartilhamento de Informações	8	4

Continua...

Continuação ...

### Cluster completo das Práticas de Gestão do Conhecimento e Ações de Sustentabilidade Organizacional encontradas nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Paraná.



**APÊNDICE J – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL ENCONTRADAS NOS DIÁRIOS ELETRÔNICOS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO ESTADO DO SANTA CATARINA.**

<b>Termos</b>	<b>Alusões</b>	<b>Codificações</b>
Ambiente de trabalho,	18	8
Avaliação de Resultados	10	5
Crescimento Urbano.	2	2
Cultura	1428	5
Cursos	219	15
Desenvolvimento Humano	10	3
Desenvolvimento Social	450	3
Diversidade	13	4
Equidade	16	10
Ética	118	3
Habitação	199	2
Palestras	26	9
Projeto Social	3	3
Responsabilidade Social	2	2
Saúde ocupacional	22	12
Seminário	22	8
Treinamentos	242	14
Urbanização	341	7
<i>Workshop</i>	9	3
Água potável	92	10
Consumo ("Consumo de água"; "Consumo de energia")	198	7
Degradação Ambiental	2	2
Desperdício	3	3
Impacto ambiental	35	14
Poluição	7	6
Preservação ambiental	30	10
Recursos naturais	30	7
Resíduos Sólidos	669	23
Fiscalização Ambiental	5	5
Emprego	227	13
Renda	108	9
Pesquisa e Desenvolvimento	4	4
Conformidade Ambiental	18	10
Direitos Humanos	4	3
Exigências Ambientais	1	1
Moradia	1	1
Saneamento Básico	361	36
Segurança no Trabalho	27	12
Coleta Seletiva	62	8

Continua...



Continuação ...

<b>Termos</b>	<b>Alusões</b>	<b>Codificações</b>
Eficiência Energética	39	6
Energia Solar	326	4
Mobilidade	821	22
Reciclagem	18	10
<i>Benchmarking</i>	1	1
<i>Business Intelligence</i>	7	4
Capital Intelectual	4	3
Centro de Inovação	1	1
Encontros para discussões	10	7
Fóruns	2	2
Gestão de conteúdo	2	1
Gestão Propriedade Intelectual	1	1
Intranet	25	12
Mapeamento de processos	131	7
Melhores Práticas	8	6
Memória Organizacional	194	5
Mídias Sociais	8	4
Portal	98	4
Propriedade Intelectual	2	2
Rede Social	21	11
<i>Website</i>	4	3
Registro de Informação	3	3
Coleta de dados	20	0
Coleta de informações	30	0
Compartilhamento de dados	4	3
Compartilhamento de Informações	27	13
Registro de informações	3	3

Continua ....



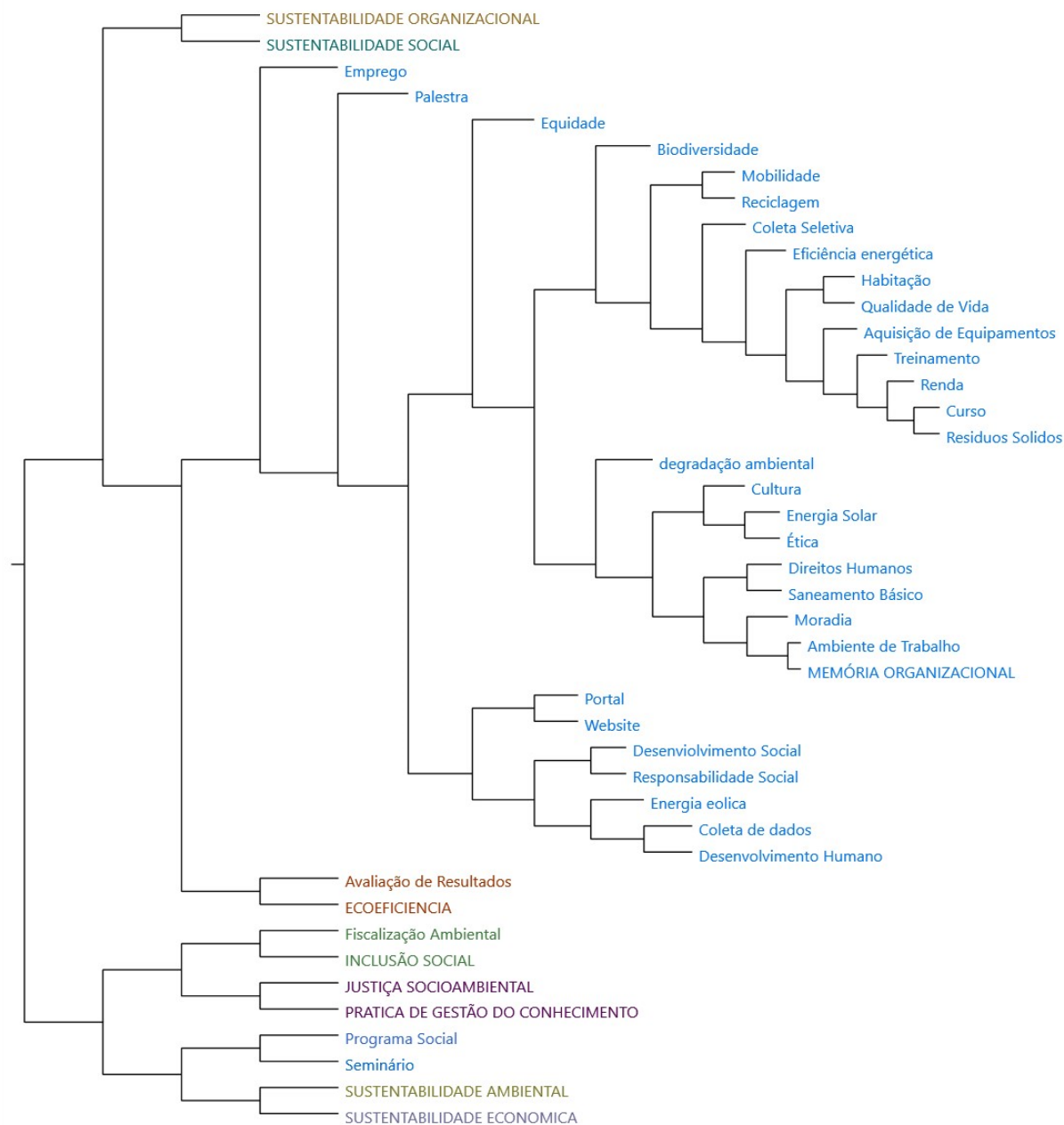
**APÊNDICE L – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL ENCONTRADAS NOS DIÁRIOS ELETRÔNICOS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.**

<b>Termos</b>	<b>Alusões</b>	<b>Codificações</b>
Cultura	59	8
Curso	28	8
Desenvolvimento Humano	2	1
Desenvolvimento Social	4	3
Equidade	2	2
Ética	1	1
Habitação	73	3
Palestras	1	1
Responsabilidade Social	1	1
Treinamentos	9	6
Degradação Ambiental	1	1
Qualidade de Vida	5	4
Resíduos Sólidos	105	25
Aquisição de Equipamentos	4	4
Renda	28	6
Emprego	564	4
Direitos Humanos	13	3
Moradia	2	2
Saneamento Básico	8	4
Eficiência Energética	20	5
Energia Eólica	1	1
Energia Solar	8	1
Mobilidade	8	3
Reciclagem	1	1
Memória Organizacional	3	3
Portal	732	7
Website	333	2
Coleta de dados	1	1

Continua...

Continuação ....

Cluster completo das Práticas de Gestão do Conhecimento e Ações de Sustentabilidade Organizacional encontradas nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.





**ANEXO 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO LAURINDO (2013).**

<b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b>
<b>Centros de Inovação</b> – Apoia estratégias de conhecimento para inovação técnica ou científica e contribuem para o desenvolvimento de um plano para produto ou serviço inovador da indústria.
<b>Benchmarking</b> – Aplica técnicas de gestão de medição de desempenho pela comparação com outras indústrias.
<b>Gestão da Propriedade Intelectual</b> – Visa demonstrar preocupação com os ativos intangíveis da indústria. Busca de forma organizada saber quanto valem estes ativos e acompanhar os concorrentes.
<b>Mapeamento de Processos</b> – Busca apresentar como são realizadas as operações, os negócios e as atividades da indústria
<b>Memória Organizacional</b> – Capacidade da indústria de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas com a finalidade de aprender com elas.
<b>BSC – Balance Score Card</b> – Proporciona a visualização de painel de indicadores coerentes com a visão, missão e estratégia organizacional.
<b>Coaching</b> – Proporciona ajuda os colaboradores ou pessoas a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento acompanhados por um colaborador sênior e com mais experiência com objetivo de identificar e aperfeiçoar talentos e capacidades pessoais.
<b>Mídias Sociais</b> – Visa a interação dos colaboradores por meio de tecnologia de comunicação em tempo real tais como: chats, facebook, twitter, videoconferência, etc.
<b>Melhores Práticas</b> – Possibilita a visualização de práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a situação atual ou futura.
<b>Lições Apreendidas</b> – Visa registrar e apresentar os erros e sucessos de atividades passadas.
<b>Portais de Conhecimento Empresariais na Intranet da Organização</b> – Disponibiliza, no site da instituição, informações para: indústrias/empresários/sindicatos/etc.
<b>Inteligência Competitiva</b> – Busca coletar informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios. Tem por objetivo, melhorar a posição da indústria no mercado.
<b>Gestão do Relacionamento com Cliente</b> – Objetiva criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando informações sobre suas atividades e interações com a indústria.

Continua...

<b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b>
<b>Redes de Especialistas</b> – Utiliza o networking e ferramentas para identificação de especialistas nas áreas de competência da indústria.
<b>Universidade Corporativa</b> – Visa desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da indústria.
<b>Gestão de Competências</b> – demonstra como a indústria planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias para seu negócio.
<b>Banco de Competências</b> – Aplica ferramenta ou modelo gerencial que possibilita o mapeamento e a gestão do conhecimento individual e institucional.
<b>Comunidades de Prática</b> - Grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse, para encontrar meios de melhorar o que fazem, ou seja, na resolução de um problema ou no aprendizado diário, pela interação regular
<b>Mentoring</b> – Proporciona o treinamento de pessoas mais jovens, por um profissional mais experiente, aproveitando suas experiências para preparação de um profissional qualificado.
<b>Gestão Eletrônica de Documentos</b> – Administra todas as atividades associadas ao controle de documentos da indústria, de forma eletrônica.
<b>Fóruns e Encontros para Discussões</b> – Aplica ferramentas para promover debates por meio de mensagens publicadas abordando uma mesma questão.
<b>Gestão de Capital Intelectual</b> – Identifica recursos intangíveis disponíveis no ambiente organizacional de difícil qualificação e mensuração e que contribuem para os processos.
<b>Aprendizado Organizacional</b> – Promove a criação, aquisição e transferência de conhecimento possibilitando que a indústria modifique seu comportamento de modo a refletir novos conhecimentos e ideias.
<b>Gestão de Conteúdo</b> - Atua no gerenciamento de recursos de informação melhorando o fluxo de trabalho. Acompanha, apresenta e trata a informação.
<b>Business Intelligence</b> - Aplica ferramentas de coleta, análise e interpretação da informação como apoio para tomada de decisão.
<b>Narrativas</b> – Registra, por meio de histórias, o conhecimento de aprendizado vivenciado, recordado e recontado pelos colaboradores
<b>Mapas do Conhecimento Organizacional</b> - Envolve localizar conhecimentos importantes dentro da indústria e depois registrar em formato que melhor atenda o objetivo de uso.

Fonte: Laurindo (2013)

## ÍNDICE ONOMÁSTIVO

### A

Abecker (1998), 17, 44, 61  
 Abecker *et al.* (1998), 40, 72, 73, 75, 77, 137  
 ABECKER *et al.*, 1998, 121, 153  
 ABECKER, 1998, 21, 23, 33, 123, 173, 365  
 ABECKER, 1998 STEIN, 1995, 123  
 ABECKER, *et al.*, 1998, 129  
 ABECKER, 1998, 135  
 Abreu e Borges (2013, 112, 113, 182, 194, 303  
 Abreu; Borges, 2013, 112  
 Ackerman e Halverson (1998, 75, 137  
 ACKERMAN; HALVERSON, 1998, 34  
 ACSELRAD; MELLO; BEZERRA, 2009, 24, 240  
 ALBAGLI, 2004, 40, 41  
 Alencastro, Silva e Lopes (2014, 37, 44, 45  
 ALENCASTRO; SILVA; LOPES, 2013, 41  
 ALENCASTRO; SILVA; LOPES, 2014, 23, 34, 122, 153  
 Alfnas *et al.* (2021, 57, 125, 130  
 ALFENAS; *et al.*, 2021, 126  
 ALMEIDA, 2002, 25  
 ALVES; QUEIROS; BATISTA, 2017, 365  
 ALVES; QUEIROS; BATISTA; 2017, 376  
 AMARAL; STEFANO; CHIUSOLI, 2018, 95  
 Amorim e Costa (2020, 102  
 Arasaki, Steil e Santos (2017), 78, 79, 133, 289  
 ARASAKI, STEIL; SANTOS, 2017, 133  
 ARAÚJO, 2010, 17  
 ARGOTE; GUO, 2016, 27  
 Arns (2020, 145  
 Azapagic (2003, 90  
 AZAPAGIC; PERDAN, 2000, 27, 35

### B

Baeninger (2010, 19, 116  
 Baeninger (2010), 19  
 BAENINGER, 2010, 117, 129, 130, 300  
 BALBINO, 2021, 365  
 Balbino, Nunes e Queiroz (2016, 103, 125  
 BANDEIRA; SARTORI; MENEGASS, 2021, 49  
 Bansi (2013, 97, 100  
 Bansi, Macini e Caldana (2016, 96, 98, 99, 138  
 BANSI; MACINI; CALDANA, 2016, 96, 97, 98, 154, 301  
 BANSI; MANCINI; CALDANA, 2016, 93  
 BARBOSA, 2008, 22  
 Bardin (2011, 42, 45, 140, 144, 165, 166, 168, 169, 172, 174  
 BARDIN (2011, 166

BARDIN, 2011, 165, 166, 168, 170, 172, 366, 377  
 BARROS; RAMOS; PEREZ, 2015, 18  
 Batista (2004, 19, 20, 29, 55, 142, 163, 320, 360  
 Batista (2005, 26, 47, 284  
 Batista (2012, 20, 55, 109, 125, 127, 132, 211  
 Batista (2015, 123, 124, 153  
 Batista e Quandt (2015, 55, 56, 58  
 BATISTA, 2012, 20, 21, 23, 28, 29, 34, 40, 41, 105, 121, 132, 153, 292  
 BATISTA, 2015, 123, 124  
 BATISTA; QUANTD, 2015, 56  
 BECKER, 1964, 63, 97  
 BERNARDINO, 2016, 30, 123, 142, 162, 321, 360  
 Bitencourt Neto (2017), 19  
 BITENCOURT NETO, 2017, 19  
 BLEISCHWITZ, 2003, 91  
 Botelho *et al.* (2015, 107  
 BRASIL, 1988, 105  
 BRASIL, 2004, 106  
 BRASIL, 2008, 106  
 BRASIL, 2009, 23, 26, 293  
 BRASIL, 2011, 22, 23, 289, 293, 340  
 Braun e Mueller (2014, 81, 125

### C

Callado (2010, 18, 96, 100  
 CALLADO, 2010, 35, 99  
 Castagnara (2017, 34  
 Ceptureanu *et al.* (2018, 95  
 CEPTUREANU; *et al.*, 2018, 35

### Ch

CHEN; LIN, 2020, 366  
 CHOO, 2006, 71

### C

Coelho (2004, 85, 127  
 COELHO, 2004, 47, 86  
 Conklin (2001), 17, 28, 29, 44, 61, 67, 68, 77  
 CONKLIN, 2001, 17, 21, 22, 23, 27, 34, 62, 63, 67, 68, 78, 122, 123, 135  
 COSTA; COSTA, 2016, 118  
 Creswell e Clark (2013, 45  
 CRESWELL; CLARK, 2013, 140  
 CRUZ; FERREIRA, 2015, 17

### D

Davenport e Prusak (1998, 22, 132



DAVENPORT; PRUSAK, 1998, 366  
 DAVENPORT; PRUSAK, 1998, 132  
 de Munck, Munck & Borim-de-Souza, (2011,  
 90

DENHARDT; CATLAW, 2017, 19  
 DIARIO ELETRONICO DO TRIBUNAL DE  
 CONTAS DE SANTA CATARINA, 182  
 DIARIO ELETRONICO TRIBUNAL DE  
 CONTAS DO PARANÁ, 2019, 182, 196, 199,  
 200, 201, 204, 205, 208, 209, 211, 212, 213,  
 214, 215, 216, 218, 219, 220, 222, 224, 225,  
 226, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 236,  
 237, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 248,  
 250, 251, 254, 255, 257, 258, 259, 260, 261,  
 269, 270, 272, 273, 274, 276, 278, 279, 286,  
 287, 288, 290, 291, 292, 293  
 Dillick e Hockerts (2002, 97  
 DRUZIANI; CATAPAN, 2012, 103, 133  
 DYLLICK; HOCKERTS, 2002, 97

## E

Elkington (1999, 25, 87, 88, 94, 153  
*Elsevier* (2021, 151  
 ESTEVÃO; STRAUHS, 2013, 21

## F

FADUL; COELHO; COSTAGOMES, 2014, 100  
 FERRARI *et al.*, 2018, 102  
 FIEDLER; WELPE, 2010, 70  
 FIGUEREDO, 2004, 103  
 FISHER, 2010, 25  
 Fonseca (2020, 175  
 FONSECA, 2002, 42  
 FONSECA, 2020, 108  
 Fontoura (2019, 103  
 FONTOURA, 2019, 34  
 FREEMAN, 1984, 23  
 Freitas *et al.* (2016, 128  
 FREITAS *et al.*, 2016, 125, 128  
 FREITAS; *et al.*, 2016, 34

## G

Gerhardt e Silveira (2009, 139  
 GERHARDT; SILVEIRA, 2009, 140  
 Gil (2002, 139, 141  
 Gil (2010, 43, 44, 45, 145  
 GIL 2010, 143  
 GIL, 2010, 145  
 GNECCO JUNIOR *et al.*, 2012, 48  
 Gonçalves e Varella (2018, 118  
 GRANOVETTER, 1988, 97  
 GREENWOOD, 2007, 35

## H

## I

IBICT (2021, 151  
 IMPERADOR; SILVA, 2018, 107  
 IMPRENSA OFICIAL, 2021, 160  
 INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E  
 ESTATÍSTICA – IBGE, 2021, 160  
 INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA  
 APLICADA, 2011, 34  
 INTERNATIONAL ORGANIZATION FissoSTA,  
 315  
 INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR  
 STANDAISSOZAT, 315  
 INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR  
 STANDARDIZATION – ISO, 2021, 50, 133  
 INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR  
 STANDARDIZATION, 2021, 143  
 INTERNATIONAL ORISSOLZAION FOR  
 STANDARDIZATION – ISO, 2021, 316  
 IPE, 2003, 33

## J

JAMALI, 2006, 35, 102  
 Jannuzzi (2004), 138  
 JANNUZZI, 2004, 107, 117  
 JUNQUILHO, 2001, 135

## K

Kaptein e Wempe (2002, 94  
 KAPTEIN; WEMPE, 2002, 95  
 KAUFMANN *et al.*, 2019, 21  
 Klein, Pereira e Cogo (2021, 122  
 KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021, 54, 122, 264  
 Klering *et al.* (2011, 83, 119  
 KLERING *et al.*, 2011, 125  
 Kuzma, Doliveira e Silva (2017, 45  
 KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017, 35, 137

## L

LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012, 150  
 LAKATOS; MARCONI, 2012, 143, 145  
 Laspisa (2007, 59  
 LAURINDO; TEIXEIRA, 2013, 365, 366  
 LENCASTRO; SILVA; LOPES, 2014, 21  
 Lima (2010, 29, 37, 84, 85, 142, 163, 320, 360  
 Lima (2011, 48  
 LIMA, 2010, 21, 34  
 LIN, 2001, p.29, 97  
 LOON, 2019, 49, 60, 122, 154  
 Lorenzetti, Cruz e Ricioli (2008, 90  
 Luciano, Wiedenhöft e Santos (2018, 130, 300

LUCIANO, WIEDENHÖFT E SANTOS, 2018, 130  
 LUCIANO; WIEDENHÖFT; SANTOS, 2018, 106, 291

## M

MAGGI, 2003, 96  
 Marconi e Lakatos (2012, 45  
 Marôco (2018, 175  
 MARQUES, 2017, 366, 377  
 MASSINGHAM, 2018, 69, 134  
 MATIAS-PEREIRA, 2008, 103  
 MCDERMOTT, 1999, 48, 123  
 Meirelles (2004, 101  
 Meirelles (2016, 101  
 MEIRELLES; FILHO; BURLE, 2016, 104  
 MELLO, 2007, 103  
 Menezes (2006, 65, 66  
 MENEZES, 2006, 275, 366  
 MENEZES; MUYLDER, 2020, 366  
 MILITÃO; PINTO, 2008, 24  
 MILLER; HILDRETH; RABIN, 2018, 365  
 MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2021, 108, 188  
 Mizumoto *et al.*, 2010, 97  
 Moher *et al.* (2015, 45, 148, 149, 362  
 MOHER *et al.*, 2015, 146  
 MONIZ, 2010, 31, 142, 162, 360  
 MOORE; MCCABE, 2006, 175  
 Moreira e Caleffe (2006, 139, 140, 141  
 Moreira e Caleffe (2008, 42  
 MOREIRA; CALEFFE, 2006, 139  
 MOREIRA; CALEFFE, 2008, 42  
 MORESI *et al.*, 2009, 121, 132  
 MORESI, *et al.*, 2009, 163, 365  
 MORESI; *et al.*, 2009, 17, 21, 23, 41, 70, 122  
 MORESI; *et al.*, 2009, 34, 376  
 Munck (2008), Munck (2013, 138  
 Munck (2013, 91, 96, 301  
 Munck e Souza (2009, 88, 91, 94, 138  
 Munck e Souza (2011, 23, 35, 40, 93, 94, 323  
 MUNCK, 2013, 91  
 Munck, Galleli e Souza (2013, 92, 138  
 Munck, Galleli e Souza, (2013, 90  
 MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013, 90, 91, 92, 94  
 Munck; Munck, e Souza (2011, 100  
 Munck; Munck; Borim-de-Souza, (2011, 90, 303  
 MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, 92, 93, 98, 195, 240  
 MUNCK; OLIVEIRA; BANSI 2011, 25, 252  
 MUNCK; SOUZA, 2009, 19, 35, 89, 92, 95  
 MUNCK; SOUZA, 2011, 34, 93, 188  
 MUNCK; SOUZA, 2012, 89

## N

Nadal *et al.* (2021, 55  
 NADAL *et al.*, 2021, 56, 125  
 Nascimento e Sousa Junior (2019, 97, 131, 136, 137, 391  
 NASCIMENTO; SOUSA JUNIOR, 2019, 125, 132, 137, 292  
 NETO, 2019, 104  
 Nilakanta, Miller e Zhu (2006, 77, 78, 138  
 Nonaka (1994, 30, 142, 162, 360  
 Nonaka e Takeuchi (1997, 30, 67, 142, 162, 360  
 NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 21, 34, 121  
 Nonato e Perez (2018), 17  
 NONATO; PEREZ, 2018, 18  
 NVIVO, 2021, 176, 351

## O

Oliveira e Takahashi (2014, 96, 100, 194  
 Oliveira *et al.* (2020, 89, 90  
 OLIVEIRA; TAKAHASHI, 2014, 97  
 ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2021, 95  
 Osorio (2003), 19

## P

PADULO, 2013, 101  
 Pagani, Kovaleski e Resende (2017, 154  
 Paiva (2012, 136  
 Paludo (2012, 138  
 Paludo (2013, 101, 104  
 PALUDO, 2012, 101  
 PALUDO, 2013, 104, 105  
 PANTALONY, 2017, 366  
 Pereira (2008, 26  
 PEREIRA *et al.*, 2016, 63  
 PEREIRA; *et al.*, 2016, 22  
 Perez-Soltero (1997, 75, 138  
 PERIÓDICOS CAPES, ACERVO, 2021, 151  
 Pimenta (1998, 104  
 PINHEIRO, 2017, 132  
 Polanyi (1958, 30, 142, 162, 360  
 POLÍTICA ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MINAS GERAIS, 2012, 23, 25, 30, 142, 162, 321, 360  
 POLLIT, 2000, 123  
 Pollitt (2000, 26, 44, 82, 83, 278  
 POLLITT, 2000, 21, 23, 28, 29, 34, 83, 122, 153  
 Prodanovi e Freitas (2013, 141  
 Projeto de Política Estadual de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais (2012, 29, 37

**R**

Ramos e Santos (2011, 138  
RAMOS, SANTOS, 2006, 366  
RELATORIOS DE ATIVIDADES DO TCE 1º  
TRIMESTRE 2019, 182  
Rezende (2012, 45  
REZENDE, 2012, 21, 34  
Ruthes e Silva (2015, 157

**S**

SÁ; et al., 2020, 365  
Saccol (2009, 42  
Sachs (1993, 22, 21, 87, 88, 138, 153  
SACHS, 1993, 24, 90, 91, 92, 161, 195, 196,  
211, 223, 230, 252, 264, 301, 302  
SACHS, 2002, 35  
SAMPAIO; et al., 2021, 271, 275, 367  
Sampieri, Collado e Lucio (2006, 139  
SASSAKI, 2003, 24, 195, 230  
SATO, 2010, 33  
Savitz e Weber (2007, 87, 92, 138  
SAVITZ; WEBER, 2007, 35, 91  
SCHALTEGGER; WAGNER, 2006, 25  
Schlesinger et al. (2008, 29, 45, 54, 55, 142,  
163, 320, 360  
SCHLESINGER et al., 2008, 18, 21, 23, 40,  
53, 54, 124, 136, 264  
SCHLESINGER; et al., 2008, 34  
Schweitzer (2020, 76, 77, 79, 80, 81, 138, 300  
SCHWEITZER, 2020, 57, 76, 80, 81, 173, 265,  
278, 279, 365, 376  
Sena Neto (2019, 104, 105, 138  
SENA NETO, 2019, 102, 104, 123  
SERVIN, 2005, 48  
Silva (2001, 23  
Silva (2008, 29, 142, 163, 320, 360  
Silva, Ribeiro e Rodrigues (2004, 29, 34  
SILVA; RIBEIRO; RODRIGUES, 2004, 21  
Smit e Tálamo (2006, 76, 138  
Souto e Pizol (2019, 35, 36, 37  
Souto e Pizzol (2019, 22, 28  
SOUTO; PIZOL, 2019, 129, 154  
SOUTO; PIZZOL, 2019, 24  
Souza e Munck (2017, 106, 129, 138, 154, 189  
SOUZA, 2010, 96, 194  
SOUZA; et al., 2021, 366

SOUZA; MUNCK 2017, 93  
SOUZA; MUNCK, 2017, 94  
Stein (1995), 17, 60, 70  
STEIN, 1995, 17, 21, 23, 34, 60, 66  
Strauhs (2003, 48  
STRAUHS et al., 2012, 28, 30, 142, 162, 360  
STRAUHS, 2003, 28

**T**

TELLES; KARAWEJCZYK; BORGES, 2014,  
21, 34  
TERRA, 2005, 271, 273, 274, 367  
Treinta et al. (2018, 156  
TREINTA et al., 2013, 146  
TREINTA et al., 2018, 156, 157  
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021,  
120, 160, 180  
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO  
PARANÁ, 2021, 160

**V**

Van Bellen (2004, 106, 138  
Van Bellen (2007, 107  
VAN BELLEN, 2007, 108  
Van Marrewijk e Werre (2003, 89, 138  
VAN MARREWIIJK, 2003, 35  
VAN MARREWIIJK; WERRE, 2003, 89  
Vasconcelos et al. (2003, 30, 80, 142, 163,  
360  
VELOSO et al., 2011, 102  
VIEIRA, 2020, 366  
Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, 97  
VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, 47,  
366

**W**

Walsh e Ungson (1991, 33, 59, 70, 71, 72, 77,  
80, 138, 278  
Walsh, Ungson (1990, 28  
Watson (1996, 73, 74, 77, 138  
WENGER, 1998, 365, 376  
Whittaker (1989, 42  
Wiig (1999), 20, 121  
WIIG, 1999, 34  
WIIG, 1999, 34