

Memória Organizacional – uma prática efetiva de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Sustentável?

**Bernardino, Jean Francisco
do Rocio Strauhs, Faimara**

Memória Organizacional – uma prática efetiva de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Sustentável?

Administração Pública e Gestão Social, vol. 16, núm. 2, 2024

Universidade Federal de Viçosa

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351577342008>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Memória Organizacional – uma prática efetiva de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Sustentável?

Organizational Memory – an effective Knowledge Management practice in Sustainable Public Administration?
Memoria Organizacional: ¿una práctica eficaz de Gestión del Conocimiento en la Administración Pública Sostenible?

Jean Francisco Bernardino

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil

jean.f.bernardino@gmail.com

Faimara do Rocio Strauhs

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil

faimara@utfpr.edu.br

Recepción: 27 Febrero 2023

Aprobación: 06 Septiembre 2023

Publicación: 25 Abril 2024



Acceso abierto diamante

Resumo

Objetivo da pesquisa: Mapear na Administração Pública do sul do país – estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, as ações e as práticas de Memória Organizacional que contribuem com a Sustentabilidade Organizacional.

Enquadramento Teórico: As ações e as práticas de Gestão do Conhecimento são entendidas como elementos apoiadores de processos sistêmicos, capazes de otimizar a Sustentabilidade Organizacional e garantir a construção da Memória Organizacional, fundamentadas em um modelo teórico integrativo e relacional unindo pessoas e tecnologias de informação e gestão.

Metodologia: Pesquisa bibliográfica e documental, com propósito descritivo e paradigma interpretativista. A coleta de dados foi em documentos primários, com tratamento misto, fundamentada na Revisão Sistemática da Literatura, com procedimentos de Análise de Conteúdo.

Resultados: Estabeleceu-se um panorama das práticas de Gestão do Conhecimento e das ações de Sustentabilidade Organizacional na Região Sul do país, estabelecendo-se correlações entre o campo empírico e o conceitual, verificando o distanciamento real entre ambos, apesar da existência de uma forte discussão acadêmica e gerencial relatada.

Originalidade: A Gestão do Conhecimento e a Sustentabilidade Organizacional são espaços de constante discussão, inclusive na Administração Pública, no entanto ainda carecem de estudos práticos que relacionem as duas temáticas. O estabelecimento de um quadro real entre os dois temas, com estudo extensivo da Região Sul do país estabelece a originalidade deste estudo.

Contribuições teóricas e práticas: O cenário levantado serve como referencial de base gerador de dados, permitindo novas análises e proposições a exemplo da real situação da Gestão de Dados e Informações na Administração Pública setorial, bem como da Sustentabilidade Organizacional e suas atuais lacunas.

Palavras-chave: Práticas de Gestão do Conhecimento, Administração Pública, Sustentabilidade Organizacional, Memória Organizacional. Região Sul..

Resumen

Enfoque Teórico: Las acciones y prácticas de Gestión del Conocimiento son entendidas como elementos de apoyo para los procesos sistémicos, capaces de optimizar la Sostenibilidad Organizacional y garantizar la construcción de la Memoria Organizacional, mediante un modelo teórico integrador y relacional que une personas y tecnologías de información y gestión.

Metodología: Análisis bibliográfico y documental, con propósito y paradigma interpretativo. La obtención de los datos se basó en documentos primarios, con tratamiento mixto, fundamentada en la Revisión Sistemática de la Literatura, mediante procedimientos de Análisis de Contenido.

Resultados: Se estableció un panorama de las prácticas de Gestión del Conocimiento y de las acciones de Sostenibilidad Organizacional en la Región Sur del país, estableciéndose correlaciones entre el campo empírico y el conceptual, las cuales constatan el distanciamiento real entre ambos, a pesar de la existencia de una fuerte discusión académica y gerencial relatada.

Originalidad: La Gestión del Conocimiento y la Sostenibilidad Organizacional constituyen espacios de constante discusión, incluso en la Administración Pública, sin embargo, aún carecen de estudios prácticos que relacionen ambas temáticas. La definición de un marco real entre estos temas, cuyo alcance comprende la Región Sur del país determina la originalidad de este estudio.

Contribuciones teóricas y prácticas: El escenario diagnosticado sirve como referencial de base para la generación de datos, permitiendo nuevos análisis y propuestas como ejemplo de la situación real de la Gestión de Datos e Informaciones en la Administración Pública sectorial, así como de la Sostenibilidad Organizacional y sus actuales deficiencias.

Palabras clave: Prácticas de Gestión del Conocimiento, Administración Pública, Sostenibilidad Organizacional, Memoria Organizacional. Región Sur.

Introdução

A Gestão do Conhecimento – GC – começa a ser discutida, a partir do final da década de 70, como instrumento apoiador da tomada de decisão, minimizando os efeitos deletérios da falta de organização e do tratamento de dados e de informações nos mais diversos tipos de ambientes organizacionais, sejam eles privados ou públicos (Strauhs & Victório, 2019; Wiig, 1997).

É, no entanto, durante as duas primeiras décadas dos anos 2000 que a GC atinge o ápice da discussão organizacional, com a prevalência do uso do que se convencionou chamar de Melhores Práticas ligadas à gestão, em detrimento do conceito amplificado desta disciplina. O setor privado, via diferentes tipos de organizações, sobretudo as indústrias, foi um dos primeiros aderentes aos princípios e às práticas da Gestão do Conhecimento. A Administração Pública – AP, seguiu o mesmo caminho vendo neste domínio uma forma de enfrentamento aos desafios da implantação de ações inovadoras de gestão (Batista, 2012), com possibilidades de ampliar os benefícios gerados pelo compartilhamento do uso extensivo de dados e informações à sociedade em geral (Denhardt & Catlaw, 2017), melhorando sua atuação – eficiência e eficácia (Schlesinger *et al.*, 2008).

Das práticas de Gestão do Conhecimento a Memória Organizacional – MO – despertou o interesse de muitos, particularmente dos estudiosos de gestão, pretensamente por permitir padronização da forma de registro de algumas funções relacionadas com o conhecimento como coleta, captura, organização, codificação, disseminação, mensuração e avaliação de dados e informações (Schlesinger *et al.*, 2008). Para Batista (2012, p. 60), contudo, a MO permite “o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários”.

Apesar do interesse despertado, e passadas quase duas décadas da aderência da Administração Pública nacional à esta prática de gestão, sobrevive a questão se as práticas da Gestão do Conhecimento, especialmente a Memória Organizacional, efetivamente contribuem para a melhoria deste setor, auxiliando a Sustentabilidade Organizacional, novo mote da discussão gerencial.

Neste contexto, este artigo mapeia na Administração Pública do sul do país – estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, sob um viés documental, ações e práticas que se remetem à Memória Organizacional e, em um segundo momento, se estas atendem aos conceitos disciplinares da Gestão do Conhecimento, contribuindo com a Sustentabilidade Organizacional. Foram escrutinados documentos publicados nos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas desses estados, considerando-os repositórios de informação que atendem à Lei de Transparência (LC 131/2009), divulgando em tempo real ações das entidades públicas em plataformas *online*. O período de análise foi dos anos 2019 a 2022.

Atendendo aos objetivos do artigo traz-se inicialmente conceitos e aplicações da Memória Organizacional, seguidos da Sustentabilidade Organizacional relacionada à MO, com alguns indicadores. Sequencialmente apresentam-se a Metodologia de coleta e tratamento dos dados, a análise destes e os resultados conseguidos.

Memória Organizacional – dos conceitos à aplicação sustentável

Na visão de Antunes e Pinheiro (2020) a Memória Organizacional é um processo que inclui aquisição, preservação, manutenção e recuperação de recursos informacionais. Corrobora-se com o olhar de Walsh e Ungson (1991) que entendiam Memória Organizacional como um processo no qual as pessoas definiam quais fatos relevantes e quais informações retidas pela história de uma organização mereciam ser registrados para reuso.

Em três décadas de discussão, iniciando-se com Walsh e Ungson (1991), até os posicionamentos de Antunes e Pinheiro (2020), o conceito de MO evoluiu, mas manteve a ideia de coleta, registro, disseminação, compartilhamento e reuso de dados, informação e conhecimento, trazida por Watson (1997), Conklin (1997) e Abecker, Bernardi, Hinkelmann, Kühn e Sintek (1998). Destaca-se, da acepção de Santos e Valentim (2021), que A MO, a partir do registro de dados, informações e conhecimento (na

forma impressa, digital e eletrônica), ou compartilhada em contextos (valores e cultura), possibilita a preservação e o acesso às informações e aos conhecimentos criados pelo indivíduo na sua atuação social.

As motivações para a construção da Memória Organizacional, neste cenário, vão desde contornar a saída de colaboradores com grande experiência e conhecimento institucional até o reúso e a preservação de processos e da cultura institucionais (Dieng, 2000, Menezes, 2006, Damian & Cabero 2020).

No entanto, os percalços ao estabelecimento da MO passam por barreiras técnicas e culturais, especialmente naquelas organizações onde impera o entendimento de que conhecimento é poder (Massingham, 2018), bem como, quando não existem processos estabelecidos de aquisição, preservação, manutenção e recuperação de ativos informacionais.

Nonato e Perez (2018) salientam que nos ambientes sem a preocupação estratégica com a MO, existem limitações que originam a não integração dos diversos sistemas organizacionais, com decorrente, e natural, aumento do custo operacional da organização, além da falta de adesão aos sistemas-padrão determinados pela alta administração. Esses autores salientam que soluções de curto prazo podem gerar efeitos prejudiciais a médio e longo prazo, ou seja, não basta à Memória Organizacional o uso de correios eletrônicos e planilhas de dados, é preciso uma visão estratégica do seu uso.

Nas organizações privadas o entendimento e a importância do uso das estratégias organizacionais, ora discutidas, são de maior aderência, no entanto as organizações públicas tendem à uma maior lentidão em processos de mudança gerencial devido às peculiaridades de uma administração burocrática, hierárquica e rígida estruturalmente, nem sempre comprometida com resultados (Schlesinger *et al.*, 2008).

Em contrapartida, no entanto, Bitencourt Neto (2017, *online*) salienta que os novos desafios da Administração Pública se encontram na obrigatoriedade “de atuar, cada vez mais, como conformadora geral da ordem econômica e social, para além de uma atuação tópica e individualizada”. Tal posição já fora percebida por Fresneda e Gonçalves (2007, p. 11), a partir dos estudos de Wiig (1997), ao pontuarem 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”.

Mendonça e Holanda (2016) valem-se do princípio da eficiência, que poderia otimizar a atuação estatal, sobretudo na melhoria do bem-estar dos cidadãos, mas também na solução dos vários interesses públicos, sendo este dever precípua do Estado. Tal dever, a ser exercido via entes administrativos, cumpriria suas demandas com eficiência e perfeição na busca do melhor desempenho e suscitaria a sustentabilidade, especialmente a organizacional (Barbosa, 2008; Munck, Munck & Souza, 2011).

A Sustentabilidade Organizacional – SO – é aqui entendida 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” (Kuzma, Doliveira & Silva, 2017, p. 431). Nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, o capital social é representado por ações com propósito determinado (Lin, 2001), mas também por relações interpessoais desde as individuais, as familiares e as sociais (Mizumoto, Artes, Lazzarini, Hashimoto & Bedê, 2010).

Organizações socialmente sustentáveis, na visão de Bansi (2013), Dyllick e Hockerts (2002), agregam valor às comunidades em que estão inseridas aumentando o Capital Humano representado pelo conjunto de conhecimentos pessoais e suas competências, mas também o Capital Social, expresso nos indivíduos, seus parceiros relacionais e as comunidades de inserção.

Para Souto e Pizzol (2019) a SO ganha foco, na atualidade, nos diversos tipos de instituições, incluindo as governamentais. Contudo, longe de ser uma “tarefa trivial”, é atividade complexa, multifacetada, indo das análises econômicas às normativas, passando pelas análises científicas e as epistemologias filosóficas (Munck & Souza, 2009, p. 198).

Desta abordagem, a GC, aparece como meio estratégico, na visão de Braun e Mueller (2014), aportando atividades gerenciais e apresentando um conjunto de práticas e processos, entre eles a MO, que permite “o aprendizado interno e [...] o desenvolvimento institucional”, orientado para uma gestão de resultados (Schlesinger *et al.*, 2008) e para a construção de uma memória viva (Klein, Pereira & Cogo, 2021).

Da literatura listam-se conjuntos de práticas a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando diferentes técnicas, processos e ferramentas, a exemplo dos mapeamentos de conhecimento e de competências, da gestão de documentos, de conteúdos e de capitais.

Exemplificando, a Gestão do Conhecimento, mediada por seus “processos e instrumentos, pode contribuir para potencializar a utilização do Capital intelectual, visando um desempenho organizacional melhor” (Paiva, 2012, p. 29) e pode, extensivamente, auxiliar na Sustentabilidade Organizacional, por uma multiplicidade de práticas, que não se restringem à Memória Organizacional, foco deste artigo. Esse é um dos pilares do modelo proposto por Nascimento e Souza Junior (2019): a relação positiva entre Gestão do Conhecimento e SO.

Na seara específica da AP nacional estudos desenvolvidos por Batista (2004, 2012) e Batista e Quandt (2015), entre outros, exemplificam-se alguns destes procedimentos – Quadro 1.

Quadro 1 Práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública

PRÁTICAS DE GC	CARACTERÍSTICAS	FOCO	AUTORES
Memória Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - gerenciamento, armazenamento e recuperação do conhecimento organizacional. - retenção do conhecimento organizacional que contribua para o aprendizado: experiências passadas sustentam processos decisórios futuros. 	Compartilhamento e Reúso.	Batista e Quant, (2015), Conklin (1997), Menezes (2006), Stein (1995), Schweitzer (2020)
Fóruns e Encontros para Discussões	<ul style="list-style-type: none"> - Espaços de compartilhamento de informações, discussões de ideias e experiências contributivas ao desenvolvimento de competências e ao aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. 	Compartilhamento e Reúso.	Batista e Quant, (2015), Raupp e Beuren (2007), Laurindo (2013), Nadal, Ferreira e Franco, (2021)
Portais de Conhecimento Corporativo ou Ambientes Colaborativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Ponto de acesso das organizações aos seus colaboradores, parceiros e clientes. - Ambientes em que informações necessárias aos processos estão disponíveis em uma aplicação que integra outras informações disponíveis na organização. - Agregam informações internas e externas da organização, otimizando recursos, estabelecendo padrões e metodologias unificados, minimizando custos 	Compartilhamento e Reúso.	Batista e Quant (2015), Nadal, Ferreira e Franco, (2021), Terra (2005), Werner e Werner (2020)
Mídias Sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas colaborativas tecnológica – redes, <i>blogs</i> corporativos, <i>chats</i>, <i>wikis</i>, <i>intranets</i> 	Compartilhamento e Reúso	Laurindo (2013), Sampaio, Behr, Medeiros e Bandeira, (2021), Terra (2005).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Do arrazoado da literatura infere-se que a GC, e sua prática Memória, podem conferir benefícios aos diversos tipos de ambientes, incluindo a Administração Pública, considerando princípios fundantes como transparência, *accountability* (avaliação de resultados) e enfoque no cidadão (Pimenta, 1988), secundados pela necessidade do registro e da publicização de ações e da busca pela eficiência (Paludo, 2013).

Resta, entretanto, escrutinar se existe coerência entre a discussão ontológica e epistemológica e a prática institucional, objeto do presente estudo; para tanto, além de conceitos e constructos alguns indicadores de ações são necessários e serão tratados na Seção seguinte.

Da Sustentabilidade Organizacional à Memória – alguns indicadores

Indicadores, na visão de Meadows (1998), remetem-se a valores, que auxiliam na percepção da realidade; nem sempre exatos e, em geral, criados a partir de modelos imperfeitos e subjetivos, no entanto, indicadores são necessários para se avaliar a realidade, a partir de unidades de informação estabelecidas (Meadows, 1998; Van Bellen, 2004).

“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).

Nas questões da Sustentabilidade Organizacional os indicadores fundam-se em três pilares – (i) social, (ii) ambiental e (iii) econômico, a partir do entendimento de Elkington (1999), Savitz e Weber (2007), mas sobretudo de Sachs (1993), constituindo o discutido conceito Triple Bottom Line. Esse não será tema deste artigo e sim os constructos surgidos a partir desse tripé.

Oliveira, Barbosa, Nunes, Correa e Souza (2020) reportam-se a seis elementos quando tratam de analisar SO: (i) ecoeficiência; (ii) justiça socioambiental; (iii) inclusão social; (iv) Sustentabilidade Organizacional Econômica; (v) Sustentabilidade Organizacional Ambiental e (vi) Sustentabilidade Organizacional Social.

Os indicadores decorrentes vão da aquisição de equipamentos com características sustentáveis, da fiscalização ambiental e características do ambiente de trabalho, à ética, passando por emprego e renda e transparência das informações (Abreu & Borges, 2013; Paludo, 2013, *online*).

Na GC, considerada como um processo organizacional sistêmico, os indicadores partem da observação da existência de práticas que evidenciem o uso e o reúso de dados e informações nas tomadas de decisão e, portanto, do efetivo conhecimento organizacional, cujos exemplos estão no Quadro 1.

Estabelecido o viés epistemológico e as condicionantes de análise, apresenta-se sequencialmente a metodologia de pesquisa utilizada.

Metodologia da Pesquisa - do problema ao escopo e às estratégias

A GC contribui, a partir das suas práticas, com a melhoria e a eficiência das instituições, no entanto, os efeitos e as consequências deletérias da sua falta, mais especificamente de MO, implicam no que Pollit (2000) aproxima da doença de Alzheimer – esquecimento insalubre, com perda de memória das organizações. Essa falta de memória aporta sobretudo retrabalho, devido ao rápido esquecimento organizacional (Pollit, 2000; Nascimento, 2013).

Tem-se, assim, como pressuposto, que existem procedimentos de Memória Organizacional na estruturação da Administração Pública, podendo ser informais e não definidos, estruturados ou não, diluídos nas práticas institucionais, mas existentes, bem como, pressupõem-se que existam ações de Sustentabilidade Organizacional.

Levantou-se, então, na literatura, quais ações e práticas se remetem à MO e se estas atendem aos conceitos da Gestão do Conhecimento e da SO. Destarte, o delineamento inicial foi bibliográfico, apoiado em Revisão Sistemática de Literatura – RSL, tendo a Análise de Conteúdo Indutiva como técnica de perquirição, pois esta permite estabelecer modelos conceituais de categorização e análise (Elo & Kingäs, 2007), complementando-se por inferências (Bardin, 2011). Seguiu-se uma pesquisa documental com coleta de dados nos Diários Eletrônicos do Tribunal de Contas dos estados da Região Sul – Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O propósito maior desta pesquisa, salienta-se, que é descritivo, com tratamento misto de dados (Creswell & Clark, 2013), cujos procedimentos são detalhados sequencialmente.

Da Revisão Sistemática da Literatura e seus procedimentos

A RSL observou três etapas: (1) Planejamento, com definição dos parâmetros principais da pesquisa e preenchimento de protocolo, via Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses – PRISMA – objetivos, definição de estratégias consistentes de busca, de filtragem e de inclusão documental

para o portfólio de análise; (2) Revisão da literatura com levantamento bibliométrico e (3) Seleção documental final dos itens de informação.

Utilizou-se a busca isolada e combinada dos termos *Organizational Memory*, *Organizational Sustainability*, *Knowledge Management Practices* e *Public Administration* nas bases Web of Science, Scopus, Science Direct e Oasis.BR, considerando periódicos inclusos nos escores Qualis A1 a A4, bem como com outros indicadores de publicação – JCR, SJR, SNIP –, dos últimos 10 anos.

Teses e Dissertações disponibilizadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD – também compuseram os *corpora* de pesquisa. Salienta-se que foram acrescentados, ao portfólio final – *corpus* dinâmico, documentos previamente conhecidos que atendessem ao viés epistemológico da pesquisa e dos pesquisadores – *corpus* estático.

Apresenta-se, na Figura 1, a quantidade documental recuperada, selecionada e filtrada para a RSL, com um *corpus* teórico de 251 artigos, destacando-se destes 18 artigos na parte metodológica.

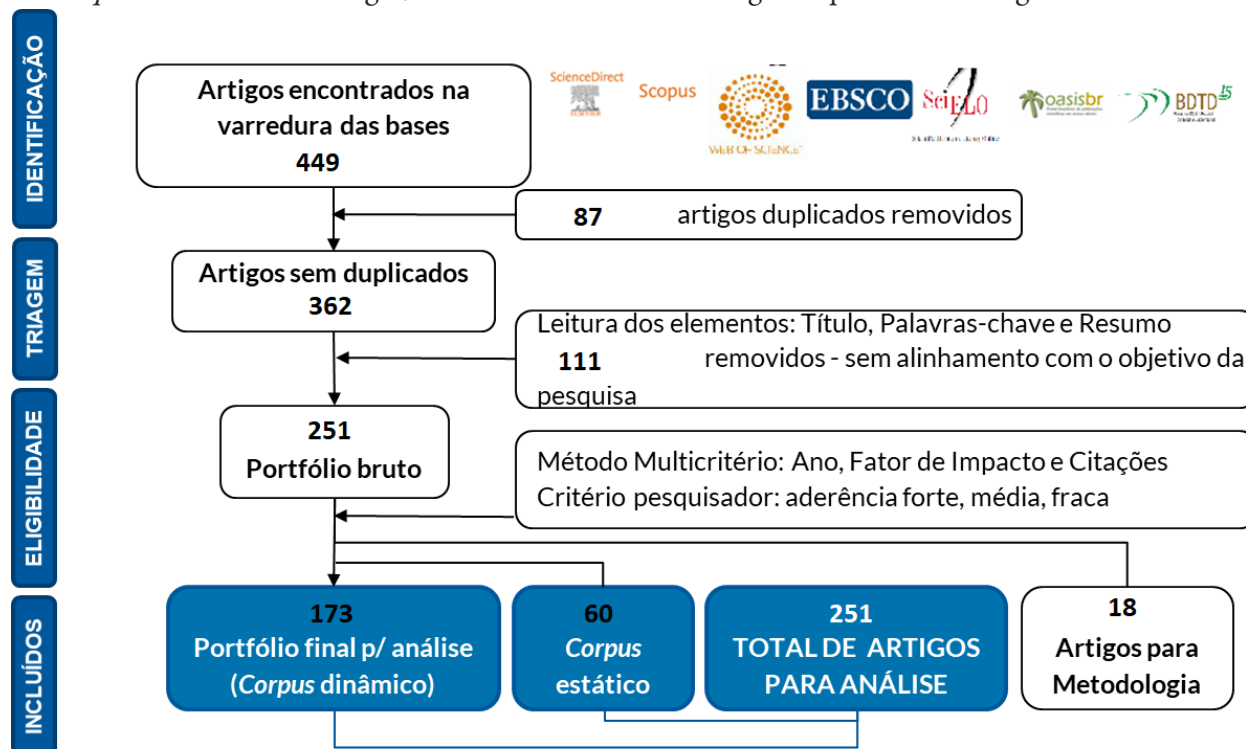


Figura 1 Fluxograma PRISMA de orientação da recuperação de documentos
Fonte: Adaptado de Moher, Liberati, Tetzlaff J. e Altman (2015).

O perfil temporal do *corpus* de pesquisa está representado no Gráfico 1, apresentando 54 % dos documentos acima do ano de 2010, 32 % acima de 2000 e 14 % anterior ao ano de 1999, revelando a atualidade argumentativa.

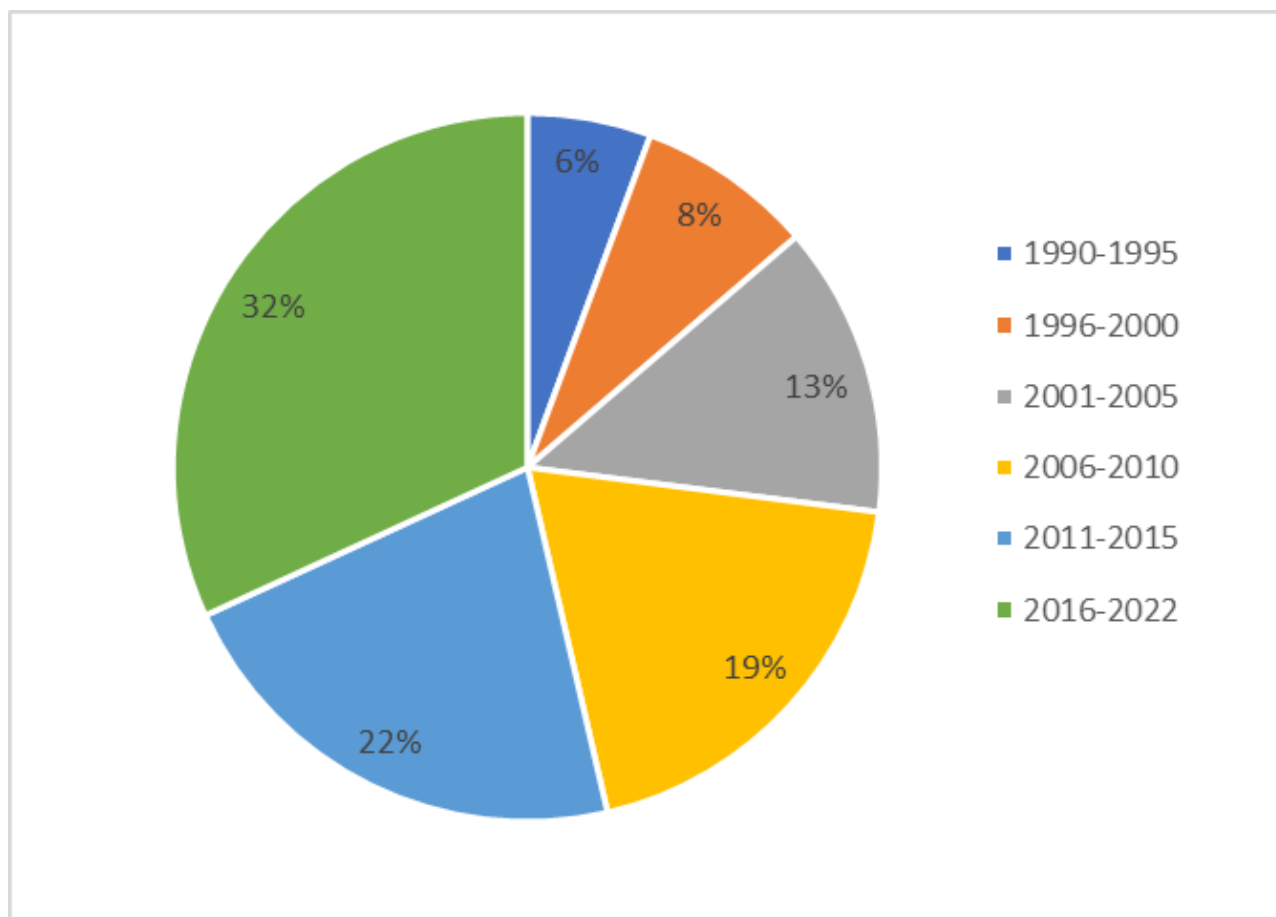


Gráfico 1 Perfil temporal do Corpus de Pesquisa.

Fonte: A autoria própria (2023).

A fundamentação teórica deste artigo contou, finalmente, com 64 itens de informação filtrados do portfólio final, considerando-se a aderência aos termos isolados e combinados de pesquisa, mas também aos documentos primários – pesquisa documental, o campo empírico, bem como, respeitando-se a atualidade – 25 % aproximadamente dos últimos cinco anos – e a consistência dos resultados publicados – índice H, aproximadamente 60 % dos artigos utilizados.

Pesquisa documental e seus métodos

O campo empírico foi construído a partir de coleta documental nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Sul da Região Sul do país, conforme citado, sustentando-se nas leis da Transparência Lei Complementar nº 131/2009 e Lei de Acesso à Informação nº 12527/2011.

Os relatórios dos Tribunais de Contas são disponibilizados diariamente nos três estados, registrando ações e iniciativas realizadas pelos governos, sendo possível mapear ações e práticas de MO e de Sustentabilidade Organizacional no campo da Administração Pública. A identificação de ações foi feita por comparação com uma matriz conceitual elaborada a partir da RSL, via Análise de Conteúdo Indutiva – ACI. A busca de dados nos Diários se fez a partir do levantamento de unidades de contexto – fragmentos textuais representativos – extraídos da RSL e selecionados a partir de unidades de registro definidas por critérios quantitativos.

Uma análise heurística – nuvem de palavras – executada com a utilização do Software NVivo – versão 12, na RSL identificou duas categorias de contexto: (i) Práticas de Gestão do Conhecimento e (ii) Sustentabilidade Organizacional, ambas analisadas no âmbito da Administração Pública.

As subdivisões categoriais – categorias de análise, encontradas para SO foram seis: (i) Sustentabilidade Social, (ii) Ambiental, (iii) Econômica, (iv) Inclusão Social, (v) Justiça Socioambiental e (vi) Ecoeficiência. Para as Práticas de Gestão do Conhecimento foram 17 subdivisões – Quadro. 2.

Quadro 2 Categorias de Contexto e de Análise

Categorias de Contexto	Sustentabilidade Organizacional	Práticas de Gestão do Conhecimento
Categorias de Análise	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sustentabilidade Social; 2. Sustentabilidade Ambiental; 3. Sustentabilidade Econômica; 4. Inclusão Social; 5. Justiça Socioambiental; 6. Ecoeficiência. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memória Organizacional 2. Comunidades de Prática; 3. Benchmarking; 4. Lições Aprendidas; 5. Fóruns e Encontros para Discussões; 6. Banco de Competências; 7. Mapas do Conhecimento Organizacional; 8. Gestão da Propriedade Intelectual; 9. Gestão de Conteúdo; 10. Gestão Eletrônica de Documentos; 11. Gestão de Capital Intelectual; 12. Centros de Inovação; 13. Inteligência Competitiva; 14. <i>Business Intelligence</i>; 15. Melhores Práticas; 16. Portais de Conhecimento Corporativo; 17. Mídias Sociais.

Fonte: Autoria própria (2023).

Para escrutinar cada uma das categorias de análise, identificaram-se 118 unidades de registro, sendo:

- Sustentabilidade Social - 32 unidades de registro (exemplos: Cursos e Palestras);
- Sustentabilidade Ambiental - 22 unidades de registro (exemplos: Poluição e Resíduos Sólidos);
- Sustentabilidade Econômica - 5 unidades de registro (exemplos: Aquisição de Equipamentos e Fiscalização Ambiental);
- Inclusão Social - 5 unidades de registro (exemplos : Renda e Emprego);
- Justiça Socioambiental - 13 unidades de registro (exemplos: Moradia e Direitos Humanos);
- Ecoeficiência - 9 unidades de registro (exemplos: Coleta Seletiva e Eficiência Energética);
- Práticas de Gestão do Conhecimento - 32 unidades de registro (exemplos: Memória Organizacional e Portal).

A recuperação e a análise dos dados resultaram da criação e do escrutínio de conglomerados (*cluster analysis*), que segundo Bem, Giacomini e Waismann (2015, p. 28), é “uma técnica multivariada de classificação que agrupa dados de acordo com as similaridades entre eles”. Reforça-se com Marôco (2018) para quem *cluster* é um agrupamento de dados que aproxima aqueles com menor distância euclidiana, como medida de similaridade, resultando em espaços métricos facilmente recuperáveis pela utilização de *softwares* de Análise de Conteúdo; neste artigo o NVivo 12, citado anteriormente. O NVivo permite a criação de nós – unidades de contexto – e subnós – categorias de análise, sendo possível gerenciar até a diversidade das unidades de registro.

Da literatura identificou-se, por similaridade, proximidade e correlação terminológica, quatro *clusters* – Figura 2: 1 – Práticas de GC e Sustentabilidade Organizacional; 2 – Sustentabilidade Organizacional e Procedimentos de Memória Organizacional; 3 – Princípios da Administração Pública; e 4 – Administração Pública e Memória Organizacional.

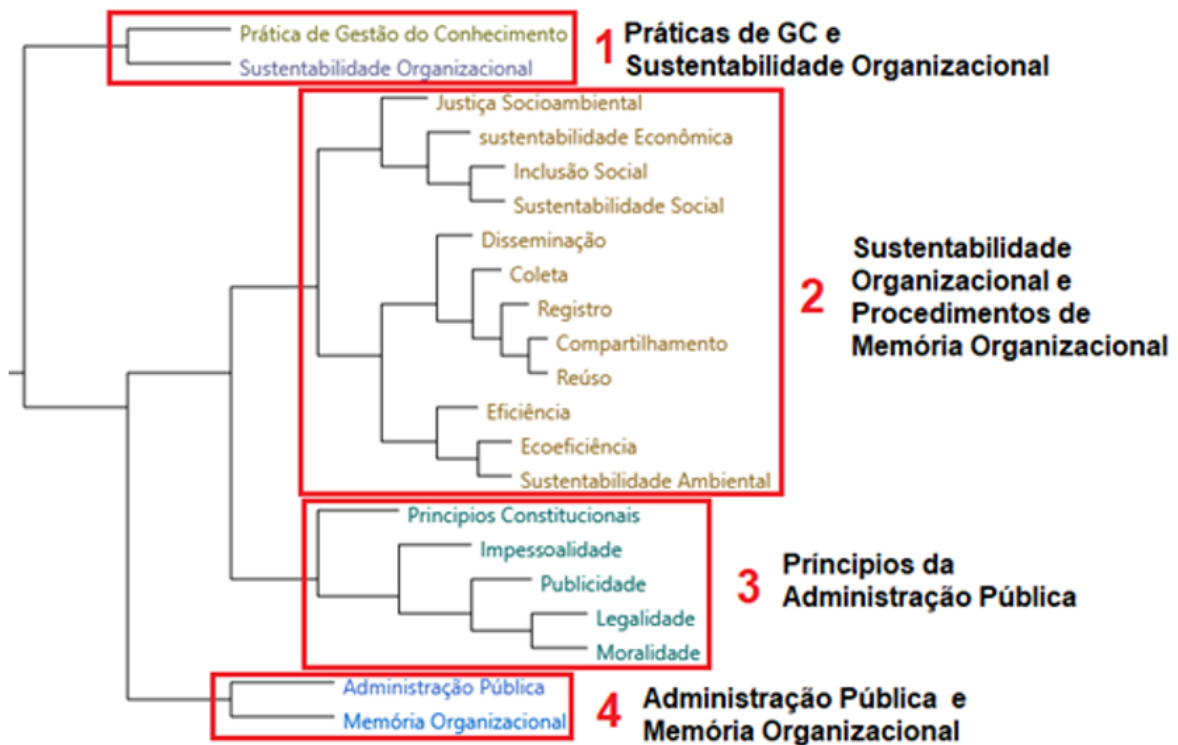


Figura 2 Conglomerados de Análise

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

O foco do detalhamento estará nos elementos com correlação alta, ou seja, proximidade e similaridade entre os termos, revelando associação sem necessária causalidade; a correlação alta indica uma relação linear perfeita, com valores próximos ou iguais a + 1 (Mukaka, 2012). Uma das evidências gráficas desta correlação está em que a Sustentabilidade Organizacional e as Práticas de Gestão do Conhecimento aparecem juntas no mesmo colchete do dendrograma. Outro exemplo é o de a Justiça Socioambiental relacionar-se com a Sustentabilidade Econômica e a Inclusão Social, bem como com elementos da Memória Organizacional – Disseminação, Coleta, Registro, Compartilhamento e Reúso de dados – apresentando a mesma cor no registro gráfico. Destarte, a prevalência foi para os *clusters* 1 e 2.

De forma simplificada, os valores de Coeficiente de Correlação de Pearson, forma de cálculo de correlação do NVivo12, encontrados na composição dos *clusters* da Figura 2, que direcionaram a coleta e a análise de dados primários, são evidenciados no Quadro 3, correlacionando as práticas de Gestão do Conhecimento e as formas da Sustentabilidade Organizacional à Memória Organizacional.

Quadro 3 Sustentabilidade Organizacional, Práticas de GC e Memória Organizacional – correlação

Código A	Código B	Coefficiente de correlação de Pearson
Reúso	Memória Organizacional	0,979678
Compartilhamento	Memória Organizacional	0,894599
Registro	Memória Organizacional	0,882872
Disseminação	Memória Organizacional	0,871226
Coleta	Memória Organizacional	0,869871
Compartilhamento	Memória Organizacional	0,866127
Sustentabilidade Ambiental	Memória Organizacional	0,80575
Ecoeficiência	Memória Organizacional	0,801416
Sustentabilidade Social	Memória Organizacional	0,797992
Inclusão Social	Memória Organizacional	0,79383
Sustentabilidade Econômica	Memória Organizacional	0,785351
Eficiência	Memória Organizacional	0,779931
Reúso	Memória Organizacional	0,771561
Justiça Socioambiental	Memória Organizacional	0,731075
Moralidade	Memória Organizacional	0,553591
Legalidade	Memória Organizacional	0,552413
Publicidade	Memória Organizacional	0,529309
Impessoalidade	Memória Organizacional	0,524033
Princípios Constitucionais	Memória Organizacional	0,483754

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

Estabelecidos os procedimentos de pesquisa, parte-se à discussão analítica dos dados coletados.

Dados – coleta, apresentação e Análise

A coleta de dados empíricos estabeleceu-se entre janeiro de 2019 e maio de 2022, nos documentos disponíveis nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas da Região Sul. Os Diários Eletrônicos, como repositórios de dados abertos, reunidos sob diversas formas (registro de reuniões, relatórios de prestação de contas, atos realizados pelos governos municipais e estaduais), atendem à Lei de Transparência (LC 131/2009) e à Lei de Acesso à Informação e podem trazer registro dos conhecimentos e informações a respeito da Administração Pública (Abecker *et al.*, 1998; Batista, 2012; Conklin, 2001). De outra parte, a Lei de Arquivo Nacional nº 8.159 (1991), releva o dever do Poder Público com a gestão documental como instrumento de apoio à administração, à cultura e ao desenvolvimento científico.

A pesquisa documental recuperou 1.751 documentos, considerando-se os três estados, com Santa Catarina apresentando o maior conjunto de documentos – Tabela 2. Os estados do Rio Grande do Sul e do Paraná apresentam-se sem registros nos anos de 2019 e 2022 respectivamente, devido a não disponibilidade dos documentos nas plataformas públicas de acesso. Optou-se por manter o intervalo temporal para os três estados, em análise completa do quadriênio, dentro de uma análise exploratória de dados – estatística descritiva – considerando-se a existência de dados ausentes, ou perdidos, aqueles não disponíveis por diferentes erros de registro, valores inconsistentes, discrepantes, ou circunstâncias aleatórias, mas ainda assim, que garantam possíveis inferências (SILVA, 2015). Os dados ausentes são aceitáveis em estudos longitudinais como esta pesquisa, apesar da introdução de vieses de análise e possíveis ineficiências, resultando em uma aparente limitação, mas trazendo a possibilidade da análise desta ausência.

Uma primeira consideração diz respeito à necessidade do reforço da proteção de plataformas digitais de compartilhamento de dados, tanto no aspecto tecnológico quanto no aspecto legal, tomando-se em conta que a indisponibilidade de dados no período deveu-se a uma ação ilícita contra o sítio do TC do Paraná –

circunstância inesperada ou aleatória. No estado do Rio Grande do Sul, no entanto, há falta real de detalhamento de dados, que se apresentam de forma diferente daqueles disponibilizados nos estados do Paraná e de Santa Catarina, e bem menos organizados, o que sugere a necessidade de padronização documental, especialmente tratando-se de dados públicos e abertos.

Apurou-se, de forma concomitante, baixo retorno de alusões com significado semântico aderente à literatura, independentemente do número de publicações por ano e por estado.

Tabela 2 Documentos selecionados para análise

Estados analisados	Quantidade de documentos selecionados para análise				Total de documentos analisados por estado
	2019	2020	2021	2022	
Paraná	203	210	137	0	550 documentos
Santa Catarina	222	219	195	96	732 documentos
Rio Grande do Sul	0	189	166	114	469 documentos
Total de documentos por ano	425	618	498	210	1751 documentos

Fonte: Autoria própria (2022).

Levantou-se 75 unidades de registro nos documentos encontrados, dentre as 118 identificadas na RSL, considerando-se: quantidade de alusões encontradas - (repetições + palavras soltas + alusões fora do contexto analisado) = Total de alusões selecionadas para análise. Adianta-se que se observou o aparecimento de todas as categorias de contexto e de análise nos três estados sulistas. Sequencialmente as duas Categorias de Contexto serão analisadas de forma separada.

A Sustentabilidade Organizacional e suas nuances nos Diários Eletrônicos

A SO, na acepção de Souza e Munck (2017) e Kuzma, Doliveira e Silva (2017), possibilita reunir atividades organizacionais interligadas objetivando maximizar seus impactos positivos à sociedade, sendo que em cada iniciativa de gestão, por meio de competências organizacionais específicas, as organizações devem ser capazes de responder às causas econômicas, ambientais e sociais com as quais deseja se engajar. Esta visão deveria perpassar a sociedade e seus atores, independentemente de serem actantes públicos ou privados.

Coletados os dados de pesquisa o gráfico Mapa de Árvore foi a ferramenta privilegiada para a representação destes, por apresentar hierarquização das ações levantadas, dentro das categorias de análise.

Na observação das ações públicas no estado do Paraná destacaram-se as categorias de análise Sustentabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental com recuperação das seguintes unidades de registro: Treinamento, Poluição, Saneamento Básico, Reciclagem e Aquisição de Equipamentos. O maior número de unidades de registro levantado foi na categoria Sustentabilidade Social – 15 ocorrências. A categoria de análise com menos ocorrências foi Inclusão Social com 2 ocorrências – Gráfico 2.

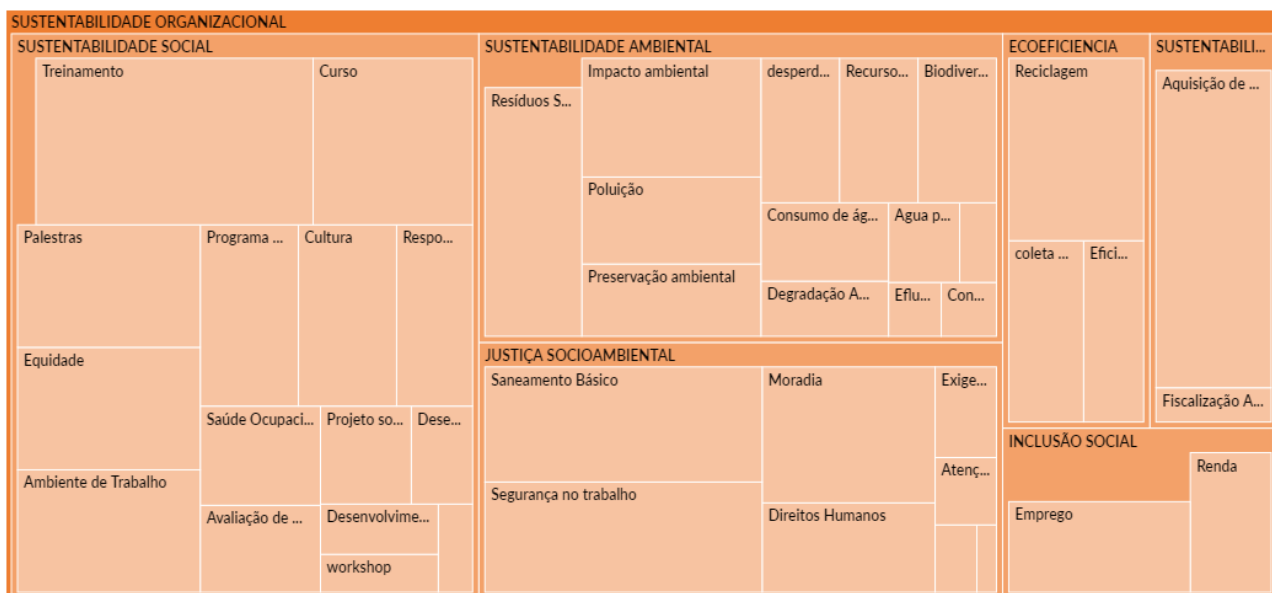


Gráfico 2 Categoria de Contexto Sustentabilidade Organizacional – PR
 Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Em Santa Catarina foram encontradas todas as categorias de análise representadas pelas ações: Cursos, Preservação Ambiental, Saneamento Básico, Mobilidade, Fiscalização e Renda – Gráfico 3. A Sustentabilidade Social com 19 ocorrências teve o maior conjunto de registros, seguida da Sustentabilidade Ambiental com 10 ocorrências; as menores ocorrências ficaram em Inclusão Social com 3 e Sustentabilidade Econômica com 1 ocorrência.

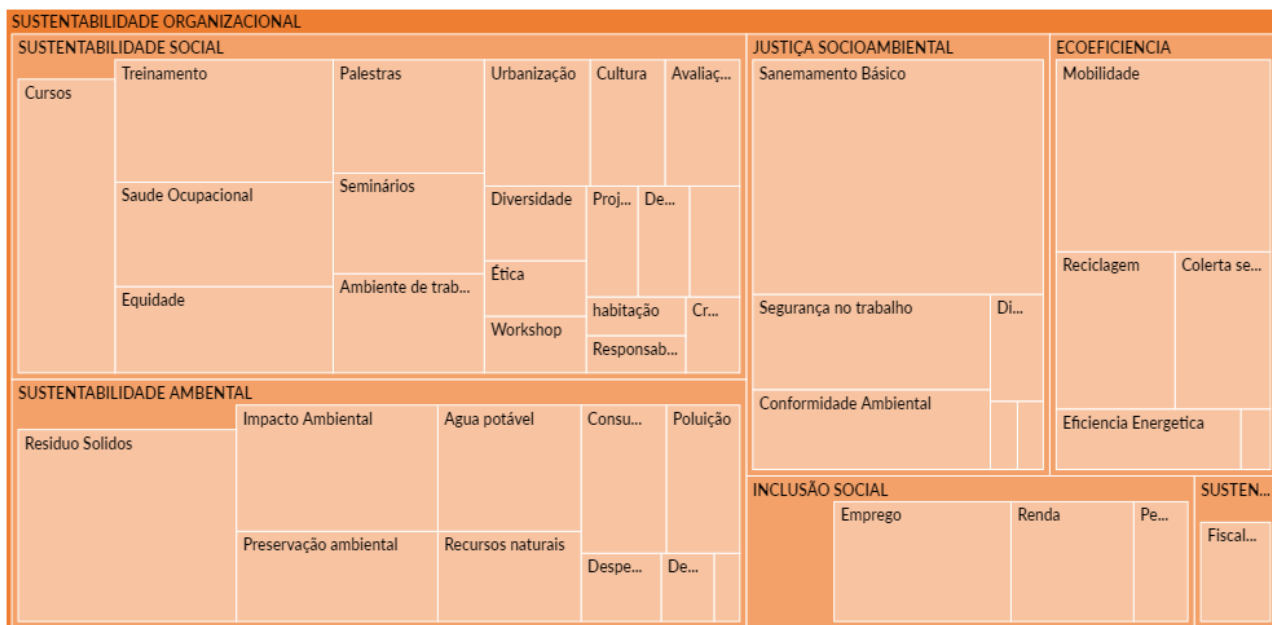


Gráfico 3 Categoria de Contexto Sustentabilidade Organizacional – SC
 Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Foram encontradas no Rio Grande do Sul, todas as categorias de análise, sendo as ações de maior relevância as de Resíduos Sólidos, Cursos, Energia Solar, Saneamento Básico, Renda e Aquisição de Equipamentos – Gráfico 4. A categoria com maior número de ocorrências foi Sustentabilidade Social com 10, seguida de Sustentabilidade Ambiental com 4 e a menor proporção de registros foi Sustentabilidade Econômica com 1 ocorrência.

A partir dos excertos é possível trazer evidências de uma efetiva relação com questões conceituais tratadas, a exemplo de:

[...] 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 – dado de pesquisa).

[...] 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 [...] (Diário Eletrônico do Tribunal De Contas de Santa Catarina, 2020, p.38, 30/07/2020, grifo nosso – dado de pesquisa).

Recupera-se Munck, Munck e Souza (2011) quando citam que a Sustentabilidade Social envolve questões amplas relacionadas a outros aspectos da SO. Exemplificam-se as questões de desenvolvimento humano – abordadas em Barbosa (2008) – e questões de equidade, estas como indicadores da Sustentabilidade Social, que implicam adoção de medidas sociais distributivas e universalização de ações de saúde e educação, indicadores de Inclusão Social, e complementarmente moradia – indicador de Justiça Socioambiental, entre outras ações correlatas.

Transcendendo a literatura essas são ações necessárias à sociedade, que devem sair do discurso, da oralidade, e se tornarem ações explícitas, concretas e mensuráveis, ao lado de ações de Sustentabilidade Social, de Sustentabilidade Ambiental e da própria Inclusão Social, as duas últimas com baixa recuperação quantitativa na pesquisa.

A Sustentabilidade Organizacional, neste escopo, e sob a visão conceitual de Munck, Munck e Souza (2011), compreendida como conjunto de políticas interligadas às atividades organizacionais e às tomadas de decisões objetivando garantir que organizações maximizem os impactos positivos de suas atividades em relação à sociedade, é encontrada nos três estados, no entanto, não de forma estruturada ou intencional, mas de forma esparsa e ocasional.

Práticas de Gestão do Conhecimento nos Diários Eletrônicos

As Práticas de Gestão do Conhecimento fazem parte das funções organizacionais, e 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 sustentável (Klein, Pereira & Cogo, 2021, Munck, Galleli & Souza, 2013, Pies & Graf, 2015, Schlesinger *et al.*, 2008).

No campo empírico levantou-se 22 práticas tomando-se por base as levantadas nos registros de Batista (2004,2012) e Batista e Quandt (2015) – Quadro 4.

Quadro 4 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	X	–
Encontros para discussões	X	X	–
Fóruns	X	X	–
Gestão de conteúdo	–	X	–
Gestão de Documentos	X	–	–
Gestão Eletrônica de Documentos	X	–	–
Gestão Propriedade Intelectual	–	X	–
Intranet	X	–	–
Lições Apreendidas	X	–	–
Mapeamento	–	X	–
Melhores Práticas	X	X	–
Memória Organizacional	X	X	X
Mídias Sociais	X	X	–
Portal	X	X	X
Propriedade Intelectual	X	X	–
Rede Social	X	X	–
<i>Website</i>	X	X	X
Workshop	X	–	–

Fonte: Autoria própria com os dados da pesquisa (2022).

Discriminando-se tem-se que Memória Organizacional, Portal e *Website* foram identificadas nos três estados. Destaca-se que essas unidades de registro, à luz da literatura, têm como objetivos disponibilizar o acesso de informações aos usuários na forma de ferramentas utilizando-se, sobretudo, da Internet (Batista & Quant, 2015; Nadal *et al.*, 2021, Terra, 2005, Werner & Werner, 2020).

No estado do Paraná evidencia-se 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* – 3, Gestão Eletrônica de Documentos – 2 e Lições Apreendidas 1 alusão. O resultado da busca das Práticas de GC, nos Diários Eletrônicos dos Tribunais de Contas do Estado do Paraná, está representado no Gráfico 5, contabilizando 18 práticas. No Gráfico, para melhor leitura, tem-se, abreviadamente, Gestão Eletrônica de Documentos, Gestão de Documentos e *Blogs*.

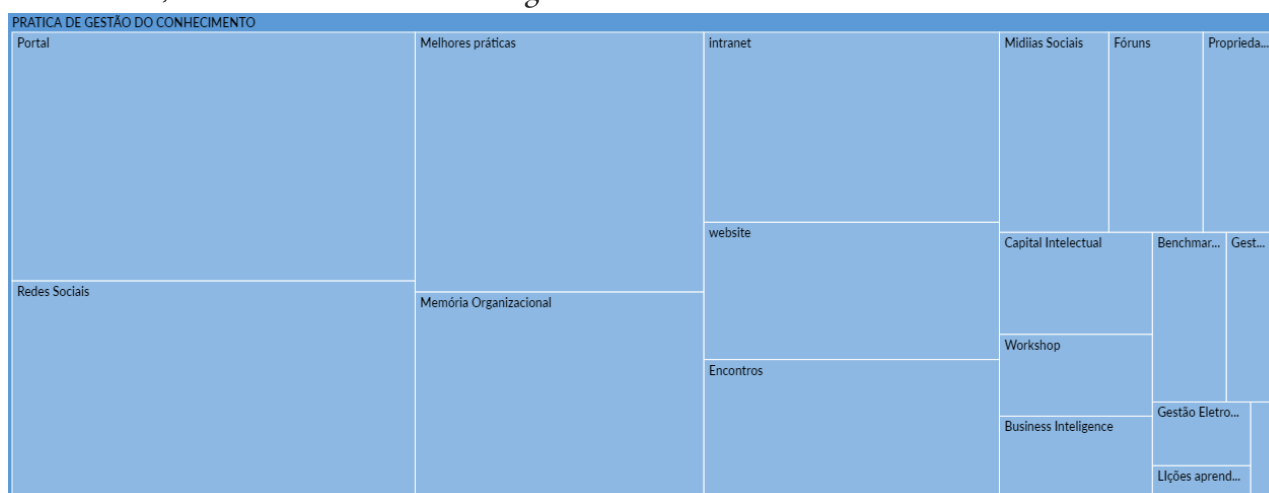


Gráfico 5 Práticas de Gestão do Conhecimento no Estado do Paraná
Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

No estado de Santa Catarina identificou-se uma maior proporção de unidades de registro para Intranet – 12, Rede Social – 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 6. O total de práticas foi de 18 – a Gestão da Propriedade Intelectual aparece abreviada no gráfico.

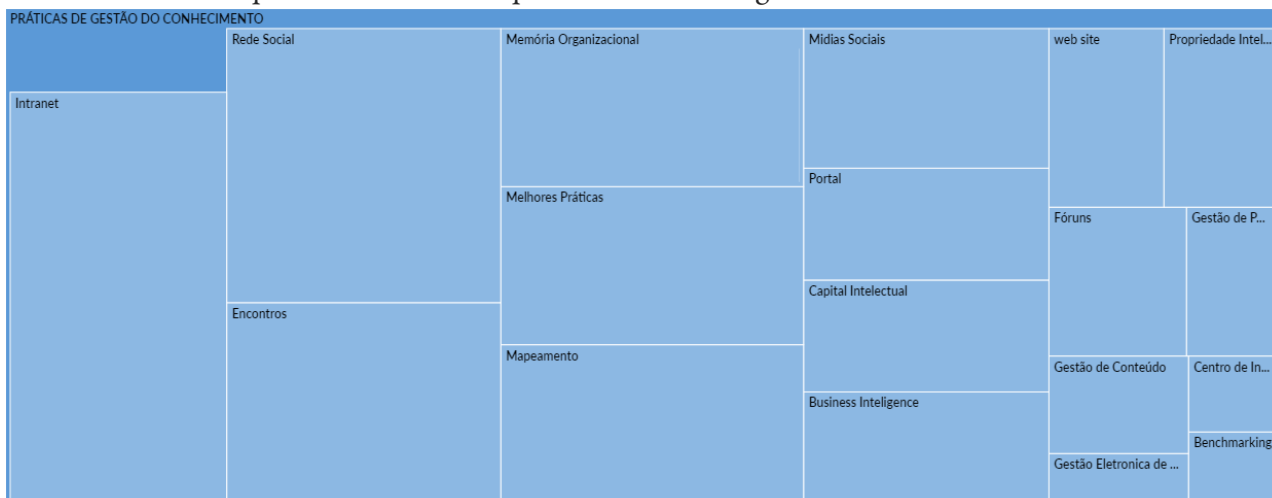


Gráfico 6 Práticas de Gestão do Conhecimento no Estado de Santa Catarina

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

No estado do Rio Grande do Sul foram identificadas três ações com unidades de registro: Portal com 7 alusões, *Website* com 2 e Memória Organizacional com 1 alusão – Gráfico 7.

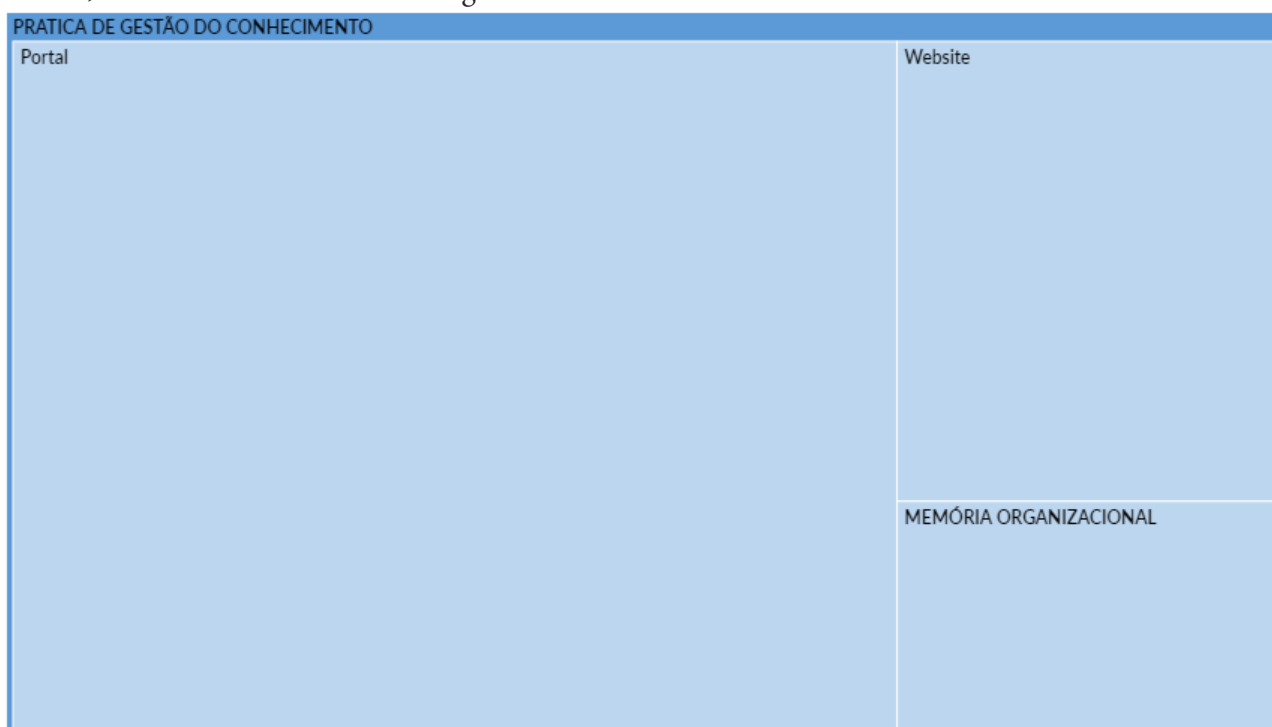


Gráfico 7 Práticas de Gestão do Conhecimento no Estado do Rio Grande do Sul

Fonte: Autoria própria (2022) com auxílio do Software NVIVO12 (2022).

Estabeleceu-se então, a correlação, via Coeficiente de correlação de Pearson, entre as Práticas de GC recuperadas e a Memória Organizacional, no intuito de uma possível seleção de práticas mais relevantes, considerando-se os exemplos identificados nos três estados. Três práticas tiveram índices baixos ou zerados – Centro de Inovação, Portal e *Website*. Salienta-se que essas práticas têm poucas ações diretas identificadas via alusões nos estados em tela – Quadro 9. Contudo, todas as práticas registradas apoiam os

processos de Gestão do Conhecimento, conforme se evidencia na literatura (Batista & Quant, 2015; Nadal *et al.*, 2021, Terra, 2005, Werner & Werner, 2020), apresentando ou não correlação estatística significativa.

Quadro 9 Práticas de GC em relação à MO – aferição de correlação

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	-
Licções 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).

É de importância salientar que a prática Memória Organizacional tem seu uso, a partir dos excertos, muito próximo dos elementos conceituais de criar, registrar, disseminar, compartilhar e reutilizar o conhecimento organizacional, apesar de receber outras denominações como memória de reunião, memória da instituição e memória administrativa, a exemplo:

[...] na 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 – dado de pesquisa).

[...] 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 – dado de pesquisa).

[...]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, [...] – DCF (Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, 2022, p. 24, 07/03/2022, grifo nosso – dado de pesquisa).

Dessa forma, infere-se que, neste extrato de dados, a identificação das práticas de GC apresenta-se como alternativa para análise e implantação de estratégias institucionais a partir de diferentes perspectivas, incluindo o atendimento à Sustentabilidade Organizacional, por uma evidente aproximação de conceitos.

Aproximação entre conceitos – Sustentabilidade Organizacional e Memória Organizacional

Abecker *et al.*(1998) e Conklin (2001) já destacavam que a estruturação de processos organizacionais funciona como facilitadora da Memória Organizacional; a sistematização dos processos organizacionais

pode se beneficiar do uso de Melhores Práticas, via *Benchmarking*, da coleta de dados via Redes Sociais e da Gestão de Documentos, alguns dos elementos citados no Quadro 9, considerando-se, ainda, procedimentos formais e específicos de coleta, registro, compartilhamento e reúso de dados e informações – Quadro 5.

Tais elementos da Gestão do Conhecimento sustentam-se na inclusão participativa do chamado Capital Humano, com a aplicabilidade efetiva do seu Capital Intelectual. Corrobora-se, então, com Nascimento e Sousa Junior (2019, p. 92) que conectam, por meio de um modelo conceitual com três proposições: (i) “a relação mútua entre Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento”; (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”.

A Sustentabilidade Organizacional, portanto, incorpora ações relacionadas ao desenvolvimento humano (renda, educação, treinamento e formação, saúde, entre outros), 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 socioambiental) (Munck; Munck & Souza, 2011), formando rede de relações e tornando permeável os limites entre os dois conceitos, as categorias de contexto deste estudo.

Considerações finais

A Sustentabilidade Organizacional no contexto da Administração Pública sugere que efetividade e boas práticas em seus processos, possibilitam um ambiente de desenvolvimento sustentável, desde que considerada as vertentes da Sustentabilidade Ambiental, Social, Econômica, Inclusão Social, Justiça Socioambiental e Ecoeficiência. As organizações sustentáveis demonstram causar menor impacto ambiental em suas atividades operacionais, tendo como preocupação o desenvolvimento organizacional de forma articulada e estratégica, sem descuidar dos membros da sociedade. É o que aponta o resgate teórico. De outra parte, conceitualmente, a Gestão do Conhecimento permite a sistematização dos dados, das informações e do conhecimento no apoio ao ambiente organizacional, como de há muito discutido e aceito, especialmente com memórias estabelecidas.

No campo prático, no entanto, identificou-se lacunas, sendo as seguintes as deficiências identificadas neste estudo em relação às práticas de Gestão do Conhecimento e de Ações de Sustentabilidade Organizacional na Administração Pública: a inexistência manifesta de procedimento de **reúso de dados e de informações** de forma estruturada, conquanto existam procedimentos de compartilhamento, particularmente relacionados à Memória Organizacional; constatou-se, ainda, o baixo índice de ações de **Registros de Dados**, apesar de estas serem consideradas ações pertinentes e importantes nos excertos resgatados. Por outro lado, existe o registro de iniciativas como um **Centro de Inovação, de Gestão da Propriedade Intelectual e de Mapeamento de Processos**, indutoras da criação de conhecimento, mas são alusões escassas e pontuais.

No detalhamento da SO, tem-se ações voltadas sobretudo à Sustentabilidade Social e Ambiental, contudo o termo Sustentabilidade Econômica tem poucas alusões referindo-se unicamente à aquisição de equipamentos e à fiscalização ambiental, sem conexões com políticas econômicas, sustentáculos de uma gestão eficiente de fluxo e uso de recursos. Na Inclusão Social, o Emprego e Renda ganham evidência, mas, novamente, em alusões pontuais. O **Saneamento Básico**, indicador de Ecoeficiência é o elemento de destaque, aproximando-se da melhoria de qualidade de vida nas cidades.

No entanto, os resultados compilados não permitem o apontamento de políticas de sustentação à Memória Organizacional, menos ainda à Gestão do Conhecimento e suas práticas para a Sustentabilidade Organizacional, pois o que se evidencia na análise em tela, neste retrato momentâneo levantado, é de que não há evidências de GC, mas sim indícios preambulares de Gestão de Dados e Informações, que não foram discutidas no escopo deste artigo.

Em relação a uma possível limitação da pesquisa, relacionada aos dados ausentes dos anos 2019 – Rio Grande do Sul – e 2022 – Paraná –, é importante ressaltar a relevância de se tratar questões de

padronização e de estruturação de dados abertos disponibilizados, no viés de Gestão de Dados, em apoio à governança e à sustentabilidade, sendo esta uma possibilidade de trabalhos futuros.

Ainda, no terreno dos estudos futuros, sugere-se explorar o aprofundamento de formas dinâmicas da MO como Cultura e Estratégia Organizacional e a análise de modelos participativos da Administração Pública, considerando o levantamento direto com os agentes públicos, atrelando estes novos estudos às questões da Sustentabilidade Organizacional, uma seara pouca explorada e sem grandes evidências de integração com a disciplina de Gestão do Conhecimento.

Referências

- Abecker, A., Bernardi, A., Hinkelmann, K., Kühn, O. & Sintek, M. Toward a technology for organizational memories. (1998). *IEEE Intelligente Systems*, 13 (3), 40-48.
- Abreu, S. R. & Borges, F. Q. (2013). Indicadores de sustentabilidade organizacional: estudo em um shopping center no estado do Pará. *Revista de Economia e Administração*, 12 (4), 480-507.
- Antunes, H. J. G. & Pinheiro, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. (2019). *Journal of Innovation & Knowledge*. 5 (2), 140–149.
- Baeninger; R. (2010). *População e Cidades: subsídios para o planejamento e para as políticas sociais*. Brasília: UNFPA, 2010.
- Bansi, A. C. (2013). *Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional*. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.
- Barbosa, G. S. (2008). O Desafio do desenvolvimento sustentável. *Revista Visões*, 4 (1), 1-11.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Batista, F. F. (2004). *O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Brasília: IPEA - Texto para Discussão nº 1022.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília. Ipea.
- Batista, F. F. & Quandt, C. O. (2015). *Gestão do conhecimento na administração pública: resultado da pesquisa IPEA 2014 - Práticas de gestão do conhecimento*. Brasília: IPEA.
- Bem, J. S.; Giacomini, N. M. R. & Waismann, M. (2015). Utilização da técnica da análise de clusters ao emprego da indústria criativa entre 2000 e 2010: estudo da Região do Consinos, RS. *Interações*, 16, 27-41.
- Bitencourt Neto, E. (2019). Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. (2017). *Revista de Investigações Constitucionais*. 4 (1), 207-225.
- Braun, C. C. & Mueller, R. R. (2014). A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do Método OKA — Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 983-1006.
- Conklin, J. (2001). *Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy*. Washington DC: CogNexus Institute.
- Creswell, j. W. & Clark, V. L. (2013). Plano. Pesquisa de Métodos Mistos. Porto Alegre: Penso Editora.
- Damian, I. P. M., Cabero, M. M. M. (2020). Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores Críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. *Informação & sociedade: estudos*, 30(2), 1-25.
- Denhardt, R. B. & Catlaw, T. J. (2017). *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning.
- Dieng, Rose. (2000). Knowledge Managemen and the Internet. *IEEE Intelligent Systems*, 15 (3), 14-17.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the environment*, 11, 130-141.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Publishing Limited, Capstone.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, (1), 107-115.

- Fresneda, P. S. V. & Gonçalves, S. M. G. (2007). A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal. *A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal*. Brasília: ENAP.
- Klein, L. L., Pereira, B. A.D. & Cogo, M. P. (2021). Gestão do conhecimento em uma IFES: uma análise de fatores facilitadores e dificultadores. *RAU Revista de Administração*. 19 (1), 7-98.
- Kuzma, E. L., Doliveira, S. L. D. & Silva, A. Q. (2017). Competências para a Sustentabilidade Organizacional: uma revisão sistemática. *Cad. EBAPE.BR*, 15, Edição Especial, 428-444.
- Laurindo, A. M. (2013). *Gestão Estratégica do Conhecimento: investigação das práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991. (1991). Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Câmara dos Deputados: Brasília – DF.
- Lin, N. (2001). *Social capital. a theory of structure and action*. London: Cambridge University,
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber: Pêro Pinheiro.
- Massingham, P. R. (2018). Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*, 22 (4), 721-758.
- Meadows, D. H. et al. (1998). *Indicators and information systems for sustainable development*. Sustainability Institute: New York.
- Mendonça, M. L. C. A & Holanda, M. M. A. (2016). Administração Pública Municipal como Fomentadora do Desenvolvimento Social e Econômico. *Sequência*, Florianópolis, 74, p. 207-232.
- Menezes, E. M. (2006). *Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- Mizumoto, F. M., Artes, R., Lazzarini, S. G., Hashimoto, M., & Bedê, M. A. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *Revista de Administração*, 45, (4), 343-355.
- Moher D., Liberati A., Tetzlaff J. & Altman D. G. (2015). The PRISMA Group. Itens de relatório preferidos para revisões sistemáticas e meta-análises: a declaração PRISMA. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*. 24 (2), 335-342.
- Mukaka, M. M. (2012). A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi medical journal*, 24 (3), 69-71.
- Munck, L. & Souza, R. B. (2009). Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. *Gestão e Sociedade*, 3 (6), 254-287.
- Munck, L., Munck, M. G. M, & Souza, R. B. (2011). Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma Framework Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4 (2), Edição Especial, dezembro, 147-158
- Nadal, J. M., Ferreira, V., Franco, L. & Francisco, A. C. (2021). Práticas de Gestão do Conhecimento em Micro e Pequenas Empresas Identificadas por Meio de uma Revisão Sistemática de Literatura. *REOC-Revista de Estudos em Organizações e Controladoria*, 1 (1), 70-85.
- Nascimento, E S. (2013). *Método para implantação de memória organizacional na administração pública*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília, Brasília – DF, Brasil.
- Nascimento, L. S. & Sousa Junior, J. H. (2019). Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. *Navus*. 9 (2), 92-104.

- Nonato, J. A. A. & Perez, G. (2018). Os Sistemas De Informação E Seu Apoio Às Funções Da Memória Organizacional: Um Estudo Exploratório. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 15, 1-24.
- Oliveira, J. C., Barbosa, K. L., Nunes, A. C. M., Correa, P. H. F., & Souza, A. M. (2020). Sustentabilidade Organizacional: Práticas Ecoeficientes na Universidade Federal do Espírito Santo, Setor Administrativo. *Revista Práticas em Gestão Pública Universitária*, 4 (1), 3-26.
- Paludo, A. (2013). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Paiva, S. B. (2012). Modelo conceitual para o capital intelectual integrado a Gestão do Conhecimento. *Informação & Sociedade*, 22 (Número Especial), 25-37.
- Pimenta, C. C. (1998). A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *RAP*, 22(5), 173-99.
- Pollitt, C. (2000). Institutional amnesia: a paradox of the “information age”? *Prometheus*, 18 (1), 5-16.
- Raupp, F. M. & Beuren, I. S. (2007). Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à Anprotec. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(2), 38-58.
- Sampaio, G. G., Behr, A., Medeiros, M. M. & Bandeira, M. V. (2021). Mapeamento bibliométrico e de clusters da pesquisa científica sobre gestão do conhecimento e mídias sociais. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 32 (1).
- Santos, J. C. & Valentim, M. L. P. (2021). Memória institucional e memória organizacional: faces de uma mesma moeda. *Perspectivas em Ciência da Informação*. 26(3), 208-235.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. Rio de Janeiro: Editora Garamond.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Schlesinger, C. C. B., Reis, D. R., Silva, H. F. N., Carvalho, H. G., Sus, J. A. L., Ferrari, J. V., Srobot, L. C., & Xavier, S. A. P. (2008). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Curitiba: Instituto Municipal de Administração; Pública – IMAP.
- Schweitzer, F. (2020). *Proposta de Modelo de Representação da Memória Organizacional Baseada em Fluxos de Informação*. Tese Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Silva, José Luiz Padilha (2015). *Tratamento de Dados Perdidos em Estudos Longitudinais com Respostas Ordiniais*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Souza, R. S. & Munck, L. (2017, dezembro). Competências e Sustentabilidade Organizacional: Uma aproximação impossível? Anais do XIX Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – ENGEMA, São Paulo, SP.
- Souto, L. F. & Pizzol, R. A. (2019). 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*. 17, 1-22.
- Stein, E. W. (1995). Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15(2), 17-32.
- Strauhs, F. R., & Victório, V. X. (2019). A gestão do conhecimento, o *ba* e seus valores, traduzidos em algumas histórias de vida. *Gestão do conhecimento & inovação: espaços de colaboração, confiança e contribuição estratégica* (Cap. 3, p. 63-87). Jundiaí – SP: Paco Editorial.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Biblioteca Terra Fórum Consultores. São Paulo, SP.
- Van Bellen, H. M. (2004). Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. *Ambiente & Sociedade*, São Paulo, 7(1), 67-87.

- Walsh, J. P. & Ungson, (1991). G. R. Organizational memory. *Academy of management Review*, 16(1), 57-91.
- Watson R. T. *Data Management*. (1996). An Organizational Perspective. New York: John Wiley & Sons
- Werner, W., & Werner, I. A. (2020). 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*, 20(38), 183-241.
- Wiig, K. M. (1999). *Application of Knowledge Management in Public Administration*. Texas: Knowledge Research Institute.