

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –
FECAP**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOSÉ CLAUDINEI PRIMOLAN

**CONTROLADORIA APLICADA À GESTÃO: ESTUDO DE
CASO SOBRE A UTILIZAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO
PROCESSO DE PLANEJAMENTO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cecília Carmen
Cunha Pontes**

São Paulo

2008

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Claudio Parisi

FICHA CATALOGRÁFICA

P953c

Primolan, José Claudinei
Controladoria aplicada à gestão: estudo de caso sobre a utilização da
memória organizacional no processo de planejamento / José Claudinei Primolan.
- - São Paulo, 2008.
119 f.

Orientadora: Profa. Dra. Cecília Carmen Cunha Pontes

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado -
FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Aprendizagem organizacional 2. Gestão do conhecimento 3.
Planejamento 4. Ensino profissional – Estudo de casos.

CDD 658.4038

FOLHA DE APROVAÇÃO

JOSÉ CLAUDINEI PRIMOLAN

CONTROLADORIA APLICADA À GESTÃO: ESTUDO DE CASO SOBRE A UTILIZAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado –
FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Maria Rita Aprile
Universidade Bandeirantes de São Paulo - UNIBAN

Prof^a. Dr^a. Vilma Geni Slomski
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof^a. Dr^a. Cecília Carmen Cunha Pontes
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 21 de Agosto de 2008.

DEDICATÓRIA

À Denize, minha esposa, amiga, e meu amor, pela companhia e ajuda durante meus estudos do mestrado. O seu apoio e compreensão tornou tudo menos difícil.

À Mariana e Gustavo, meus filhos queridos, que souberam conviver com minha ausência temporária.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, irmãs e irmãos, que durante minha vida deram-me condições, apoio, liberdade de escolha e o direito de tentar.

À Cecília Carmem Cunha Pontes, professora e orientadora, pela extrema competência na orientação deste trabalho, pela disponibilidade e direcionamento e também por ensinar o verdadeiro sentido da “orientação”. Obrigado por acreditar neste trabalho e ajudar a torná-lo concreto e útil.

Também aos demais professores da FECAP por dedicarem seus esforços em demonstrar aos alunos o significado da investigação crítica com autonomia, da aplicabilidade do trabalho científico, da persistência e da resiliência. Especial agradecimento ao professor Ivam Ricardo Peleias pelas notórias contribuições, educacionais e profissionais.

Às professoras Maria Rita Aprile e Vilma Geni Slomski que participaram da banca de qualificação e da banca examinadora desta dissertação, por suas valiosas críticas e sugestões de melhoria qualitativa deste trabalho.

Aos meus parentes, amigos, amigas e colegas de mestrado, não citados aqui nominalmente por simples questão de limitação de espaço, que direta ou indiretamente incentivaram-me nesta fase tão árdua e trabalhosa.

Ao Senac, representado por seus gestores, tanto pelo incentivo ao desenvolvimento da minha capacitação, quanto pela disponibilidade para aplicação das entrevistas. Dedico especial agradecimento ao amigo e incentivador Márcio Barros Souza pelo apoio e também aos demais gestores das áreas funcionais e de desenvolvimento e oferta de produtos que responderam prontamente à minha necessidade de aplicação da pesquisa.

RESUMO

A competitividade, estimulada pelas constantes inovações no processo de gestão e velocidade na tomada de decisões, faz com que o passado seja desprezado, ao invés de utilizado como um modelo de aprendizagem. Ao desprezar o valioso conhecimento derivado de experiências anteriores, a organização estará fadada a repetição de erros. Este trabalho tem como objetivo investigar a existência de práticas voltadas à formação da memória organizacional explícita para a preservação do conhecimento, bem como, a existência de práticas de utilização deste conhecimento durante o processo de planejamento do SENAC São Paulo, uma organização de destaque nacional no segmento de educação profissional. Para responder ao problema de pesquisa, foi realizado um estudo de caso único, no período de setembro de 2007 a maio de 2008, envolvendo duas etapas: Na primeira, realizou-se o levantamento bibliográfico e documental com a finalidade de identificar teorias sobre a criação do conhecimento nas organizações, sobre a formação da memória organizacional e seus processos, e ainda sobre o planejamento. Durante o levantamento do referencial teórico identificou-se que, de maneira geral, as organizações, ao estimular o gerenciamento do conhecimento proveniente das experiências acumuladas nos indivíduos e nela própria, enquanto ela produz e realiza seus negócios, elas também utilizam e cria seus processos e inova seus produtos e serviços, que proporciona a formação da memória organizacional. Como instrumento de pesquisa utilizou-se um roteiro de entrevistas, não estruturado, para coletar os dados junto aos gerentes responsáveis pela elaboração do planejamento tático. A abordagem metodológica foi qualitativa com análise de conteúdo. Na metodologia adotada se propôs classificar dois grupos de análise, um deles o grupo de gestores das Gerências Funcionais e outro das Gerências de Desenvolvimento e oferta de produtos, a partir disto buscou-se identificar a existências de diferenças entre os dois grupos. Levando-se em conta as percepções dos entrevistados, os resultados indicam que ambos os grupos manifestaram posições similares. Resultados estes revelaram que há utilização da memória organizacional durante o processo de planejamento tático, contudo, poderia ocorrer com maior efetividade caso houvesse metodologias explícitas ou incentivo institucional para a guarda ou manutenção da memória. A pesquisa demonstrou ainda que na ausência da explicitação e incentivo, a memória dos indivíduos torna-se uma forte referência para recuperação de informações históricas.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Gestão do conhecimento. Planejamento. Ensino profissional. Estudo de casos.

ABSTRACT

The competitive, stimulated by constant innovations for management process and velocity in decisions making, makes the past to be despised, instead of, it is utilized like learning model. When if despise the precious knowledge origin of past experience, the organization will be fated to repeating mistakes. This work has like objective investigates the existence of practice return to formation of explicit organizational memory for preservation of knowledge, as well as, the existence of practice of the utilization this knowledge during the process of the planning for SENAC São Paulo, an organization of national distinction in the segment professional education. To answer to the problem of research was carried out a single case study, period from September 2007 to May 2008, involve two stages: at first, carried out a bibliographical research and documentary, so that identify theories about creation of knowledge within organizations, about formation of organizational memory and theirs processes and still about the planning. The research method was quantitative with analyses of the content. The adopted methodology proposed to classify two analysis groups: groups of managers of the functional areas and group of development areas and offer of products, soon afterwards we tried to identify existences of differences between the two groups. Taking into account the interviewees' perceptions, the results indicate that both groups manifested similar positions. These Results revealed that, there is use of organizational memory during the process of tactical planning, however, it could happen with large effective case there were explicit methodologies or motivated institutional for the guard or maintenance of memory. The research demonstrated that, the absence of the explicitness and incentive, the individual memory becomes a strong reference to recovery of historical information.

KEY-WORDS: Organizational learning. Knowledge management. Planning. Professional education. Case studies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Relacionamento entre dados, informação e conhecimento	18
FIGURA 3 – Espiral do Conhecimento	23
FIGURA 4 – Estrutura da memória organizacional	29
FIGURA 5 – Hierarquia do planejamento nas organizações	36
FIGURA 6 – Características das decisões estratégicas	39
FIGURA 7 – Estrutura organizacional do SENAC	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito	21
QUADRO 2 – Abordagens teóricas sobre gestão do conhecimento	22
QUADRO 3 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional	37
QUADRO 4 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	46
QUADRO 5 – Características e métodos do plano de pesquisa	48
QUADRO 6 – Perguntas do roteiro de entrevistas	59
QUADRO 7 – Objetivos da pesquisa / roteiro de entrevista	62

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Número de profissionais por cargo / classificação etária.....	64
TABELA 2 – Número de profissionais por cargo / classificação por gênero	65
TABELA 3 – Número de profissionais por cargo / maior grau de escolaridade.....	65
TABELA 4 – Número de profissionais por cargo / tempo de trabalho no SENAC	65
TABELA 5 – Número de profissionais por cargo / tempo de trabalho na atual área	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema de pesquisa	15
1.2	Questões de pesquisa	15
1.3	Objetivo do trabalho	15
1.4	Estrutura do trabalho	16
2	A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.1	Dado, informação e conhecimento	17
2.2	Dimensões do conhecimento	19
2.3	A Conversão do conhecimento	23
2.4	Condições para criação do conhecimento organizacional	24
2.5	Memória organizacional	27
3	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	34
3.1	Planejamento	35
3.2	Estratégia	38
3.3	Estratégia planejada e emergente	40
3.4	Planejamento estratégico	43
3.5	Planejamento tático	44
4	METODOLOGIA	46
4.1	Descrição da empresa caso	49
4.2	Caracterização da população e amostra	57
4.3	Instrumento de coleta de dados	57
4.4	Plano de Análise	60
5	RESULTADOS OBTIDOS	64
5.1	Análise do perfil dos entrevistados	64
5.2	Análise da percepção dos entrevistados quanto ao processo de planejamento tático no SENAC	66
5.3	Análise da percepção dos entrevistados quanto a aquisição da memória organizacional durante o processo de elaboração do planejamento tático	71
5.4	Análise da percepção dos entrevistados quanto a retenção da memória organizacional durante o processo de elaboração do planejamento tático	75
5.5	Análise da percepção dos entrevistados quanto a utilização da memória organizacional durante o processo de elaboração do planejamento tático	79

6 CONCLUSÃO	86
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE A – RESPOSTAS DO SEGUNDO GRUPO DE ANÁLISE	95
APÊNDICE B – RESPOSTAS DO TERCEIRO GRUPO DE ANÁLISE.....	102
APÊNDICE C – RESPOSTAS DO QUARTO GRUPO DE ANÁLISE.....	107
APÊNDICE C – RESPOSTAS DO QUARTO GRUPO DE ANÁLISE.....	107
APÊNDICE D – RESPOSTAS DO QUINTO GRUPO DE ANÁLISE	112

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o impacto causado pela acentuada evolução da tecnologia da informação na sociedade, bem como as modificações resultantes de um cenário econômico que prega uma competitividade intensa, tem causado significativas e rápidas mudanças na forma que as organizações devem estruturar e trabalhar com o conhecimento para desenvolver novos produtos, novos processos e novos modelos de gestão organizacional.

Muitas decisões sobre o futuro das organizações são baseadas em sua história, entretanto, não é a falta de informações ou conhecimento que impossibilita uma boa tomada de decisão gerencial, mas a má gestão dos recursos disponíveis. Nesse caso, Teixeira Filho (2000, p. 17) afirma que:

O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não só no sentido abstrato, ou teórico, mas aplicado no dia-a-dia das empresas. Conhecimento sobre seu mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes.

As organizações passam então a buscar um novo modelo de gestão que contribua efetivamente com a organização e gerenciamento do conhecimento como recurso estratégico essencial, pois, um capital intelectual bem gerenciado cria eficiências e oportunidades de negócios (DRUCKER, 1999). Entretanto, o sucesso dos objetivos planejados pelas organizações não está associado apenas ao volume, mas no conhecimento especializado e na qualidade da informação.

Para gerenciar melhor o conhecimento, é importante iniciativas, que estimulem o desempenho em relação aos seus concorrentes de forma constante. Entretanto, essa não é uma preocupação recente, o conhecimento dos funcionários já era muito valorizado, mesmo antes da época da “organização que aprende”, das “competências essenciais”, dos “sistemas especializados” e do “foco na estratégia” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Considerando-se que o conhecimento é inerente às pessoas, destaca-se a importância da gestão do mesmo na conversão do conhecimento **tácito** em conhecimento **explícito**, classificados por Nonaka e Takeuchi (1997), da seguinte forma:

O *conhecimento explícito*, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante;

O *conhecimento tácito*, difícil de ser articulado na linguagem formal, sendo um conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolvendo fatores intangíveis, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor.

A interação entre as duas formas complementares de conhecimento (tácito e explícito) é apontada pelos autores como a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização, ou seja, conhecimento formal, documentado, que se possa utilizar. Aos poucos tais rotinas se incorporam à memória organizacional de determinada empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Embora sua função claramente signifique administrar o conhecimento, na prática o conjunto de atividades que compreende a gestão do conhecimento é tão complexo que podemos encontrar, na literatura, diversas definições (GANDON, 2002; MALHOTRA, 1998; TERRA, 2004) que em sua maioria englobam as atividades básicas, de identificação, aquisição, desenvolvimento, disseminação, utilização e preservação do conhecimento.

Neste cenário, a memória organizacional é o conceito central utilizado para descrever o repositório utilizado na gestão do conhecimento da organização. Para isso, torna-se necessário responder questões complexas relacionadas à dificuldade em definir o que se pretende armazenar, aos diversos tipos e formas em que o conhecimento e a memória se manifestam em uma organização, à necessidade de distinguir o que pode ou deve ser armazenado e recuperado.

Segundo Teixeira Filho (2000) o valor da memória organizacional reside em responder às principais questões que se faça sobre a organização, seu ambiente, seus processos e produtos: quem sabe o que internamente? Por quais experiências as pessoas passaram? Quem pode colaborar? Quais conhecimentos podem ser reutilizados? Essas questões ficam normalmente sem resposta seja porque a memória é dispersa e esquecida, ou porque depende da motivação das pessoas em compartilhar o conhecimento.

Considerando que a própria palavra memória traz consigo o sentido de tempo, Walsh e Ungson (1991), definem a memória organizacional como **informações guardadas que remontam a história da organização para serem lembradas e utilizadas em futuras operações**. Neste trabalho utiliza-se esta definição, porém, acrescenta-se à definição de Ackerman (1994) que afirma que, a

memória organizacional **pode estar retida na cultura organizacional, nas transformações organizacionais, nos arquivos externos, em manuais corporativos, nas bases de dados e nos indivíduos.**

Spiller (2005), relata em seu estudo os possíveis usos (funções) para a memória organizacional, destacando:

- a) auxiliar na resolução de problemas;
- b) auxiliar na tomada de decisão;
- c) auxiliar no desenvolvimento de inovações;
- d) facilitar o ensino e a aprendizagem nas organizações.

Dentre as diversas funções da memória organizacional, este trabalho concentra a atenção no segundo item citado - **auxiliar na tomada de decisão** – limitando-se a estudar os processos de gestão do conhecimento explícito.

Vergara, (2003, p. 30) afirma que a delimitação da pesquisa refere-se à moldura que o autor coloca em seu estudo. É o momento que é explicitado ao leitor o que fica dentro do estudo e o que fica fora.

Este trabalho, portanto, delimitou-se ao estudo da utilização da memória organizacional no processo de planejamento tático, baseando-se no estudo de Li, Yezhuang e Zhongying (2004) apud Spiller (2005), sobre os tipos de memória organizacional, neste caso, focada na Memória Organizacional Gerencial, aplicada ao conhecimento empregado na elaboração do planejamento tático anual. Como mesmo afirma os autores, este tipo de memória está calcada na história da organização, portanto, é mais difícil de ser copiada por concorrentes e certamente também difícil de ser explicitado dentro da própria organização.

É neste ambiente de competitividade, velocidade e assertividade na tomada de decisões, e na utilização do conhecimento organizacional no processo de planejamento tático para consecução do planejamento estratégico, que este trabalho será desenvolvido. Para apoiar a produção de conhecimento no que se refere a este assunto, optou-se por realizar um estudo de caso no SENAC São Paulo, uma organização de grande importância e expressão no segmento de educação profissional atuante desde 1946, com 60 unidades de negócio no Estado de São Paulo, responsáveis pelo atendimento de cerca de 500.000 clientes anualmente.

1.1 Problema de pesquisa

Neste contexto, surgiu a questão a ser pesquisada: durante o processo de planejamento tático do SENAC São Paulo há a utilização da memória organizacional?

Vergara (2003, p. 21) afirma que o problema de pesquisa é:

Uma questão não resolvida é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa. Uma questão não resolvida pode referir-se a alguma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a alguma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação geralmente aceita, a alguma necessidade de por à prova uma suposição, a interesses práticos, à vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano ou outras situações.

1.2 Questões de pesquisa

Deve-se estabelecer quais as perguntas que se quer responder com a pesquisa. A forma das questões (quem, o que, onde, como e por que) fornece pistas importantes, com relação à estratégia de pesquisa mais relevante.

As questões centrais são:

- a) qual a disponibilidade de informações necessárias para subsidiar as atividades de planejamento tático no SENAC?
- b) como os gestores (responsáveis pelo planejamento tático no SENAC) valorizam a utilização da memória organizacional?
- c) durante o processo de planejamento tático do SENAC há a utilização da memória organizacional?

1.3 Objetivo do trabalho

Segundo Beuren (2006), “os objetivos indicam o resultado que se pretende atingir ao final da pesquisa”. Sendo assim, para fins desta pesquisa, definiu-se como objetivo investigar a percepção dos gestores envolvidos no processo de

planejamento tático no que concerne às práticas voltadas à utilização da memória organizacional.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

Capítulo 1: Apresenta o trabalho com a introdução do tema, identificam o problema e questões de pesquisa e o objetivo do trabalho;

Capítulo 2: Revisão da literatura cujo foco principal é a criação do conhecimento nas organizações, trazendo neste contexto a memória organizacional;

Capítulo 3: Desenvolvida a revisão da literatura sobre o planejamento organizacional;

Capítulo 4: A abordagem metodológica adotada para o desenvolvimento da pesquisa, a empresa objeto do estudo de caso e a análise dos resultados;

Capítulo 5: Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela aplicação das entrevistas, bem como a análise do conteúdo;

Capítulo 6: Destinado às conclusões.

2 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A intenção de diferenciar dado, informação e conhecimento, foi, e ainda é, alvo de intermináveis capítulos de diversos autores. O consenso está ainda longe de ser alcançado. Serão apresentados a seguir, os pensamentos de alguns autores a respeito desses constructos.

2.1 Dado, informação e conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998, p. 2) dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. Organizações modernas normalmente armazenam dados em algum tipo de sistema tecnológico.

Segundo Senge et al. (1999, p. 487), informações são dados com relevância à situação do receptor. Os autores afirmam que grande parte da confusão e desapontamento atuais, em relação à gestão do conhecimento, por exemplo, vem da falta de clareza na distinção entre informação e conhecimento. As pessoas investem em sistemas para captar, organizar e disseminar informações, e depois chamam isto de “conhecimento”.

Retomando a discussão de Davenport e Prusak (1998, p. 6), estes autores reconhecem que o conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados. O conhecimento é passado por meio de recursos estruturados, tais como: livros, documentos e de contatos de pessoa a pessoa, que vão desde conversas até relações de aprendizado. Uma das razões pelas quais achamos o conhecimento valioso é que ele está próximo – mais do que dados e informações – da ação.

Teixeira Filho (2000, p. 87) distingue “dado”, valor sem significado, “informação”, dado com significado, e “conhecimento”, informação estruturada e contextualizada. Além disso, o autor considera o conhecimento como o elemento habilitador da decisão.

Probst, Raub, Romhardt (2002, p. 22-23) identificam como componentes fundamentais, os *símbolos*, elementos sobre os quais a comunicação se desenvolveria.

Quando as regras de sintaxe são aplicadas aos símbolos, eles se tornam dados. Dado é o que vem diretamente de um sensor, informando sobre o nível de medição de uma variável.

Além disso, os dados são passíveis de interpretação dentro de um contexto específico, fornecendo informações ao receptor. Já a informação é o dado que recebeu um tratamento ou foi colocado dentro de uma estrutura, isto é, foi inserido num contexto, sendo assim dotado de significado. Este processo pode ser visto na Figura 1.

Quando as informações são interligadas, elas podem ser usadas dentro de um campo de atividade específica, que é chamado de conhecimento. Uma informação expressa a situação corrente ou passada de alguma parte do sistema, ao passo que o conhecimento vai além: permite que se faça previsões e associações causais ou permite que se tomem decisões sobre o que fazer.

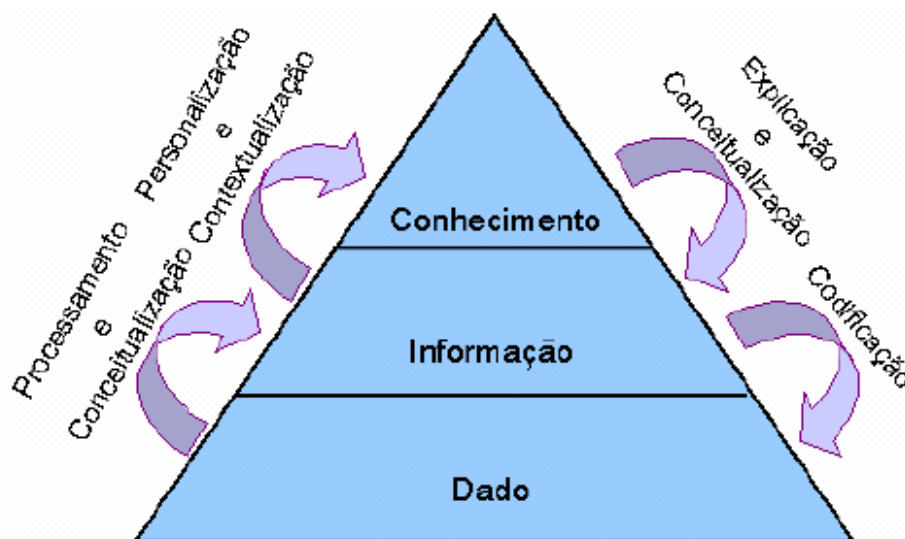


FIGURA 1 – Relacionamento entre dados, informação e conhecimento
 Fonte: Adaptado de Probst, Raub, Romhardt (2002, p. 23)

Terra e Angeloni (2003) estudaram diversos autores e consideraram as definições de informação bastante similares, no sentido de que a informação incluiria a participação humana na propositada organização de dados. Já a definição de conhecimento constituiu-se em uma tarefa bem mais complexa. A pesquisa de diversos escritores permitiu aos autores citados entender que conhecimento somente pode residir na mente de um indivíduo se o resultado das experiências e das reflexões humanas, baseadas em um conjunto de crenças, que são individuais e coletivas ao mesmo tempo.

Já para Hackbarth e Grover (1999), apesar de concordarem que os dados são geralmente mais “crus” que a informação, ponderam com uma postura mais maleável, que dado e informação podem ser exatamente a mesma coisa, pois a sua distinção dependeria do contexto onde se inserem, ou seja, aquilo que para uma pessoa é um dado, para outra pessoa pode ser uma informação e vice-versa.

Mesmo com as definições conflitantes, para Davenport e Prusak (1998, p. 24) o que realmente importa é que tanto a informação como o conhecimento mais valioso para a organização está nos indivíduos em todos os níveis na organização de forma desestruturada, e que, a abordagem tradicional de gerenciamento da informação é totalmente inadequada para estruturar essas idéias, sendo necessário uma abordagem mais comportamental, centrada no ser humano.

2.2 Dimensões do conhecimento

As definições apresentadas anteriormente servem para embasar as teorias de transformação do conhecimento propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) que são abordadas pela maior parte das pesquisas realizadas na área de gestão do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62-82) exploram a teoria da criação do conhecimento sob duas dimensões – ontológica e epistemológica -, às quais incorpora-se o processo (ou ciclo) de conversão do conhecimento, como pode ser visto na Figura 2. A primeira dimensão, a ontológica, trata de como a criação do conhecimento percorre diferentes níveis, a partir do indivíduo e vai, gradativamente, se expandindo para o seu grupo, sua organização até o nível interorganizacional, e

daí em diante. Trata-se, portanto, de um processo que amplifica o conhecimento criado pelo indivíduo e o cristaliza na organização e ultrapassa as suas fronteiras.

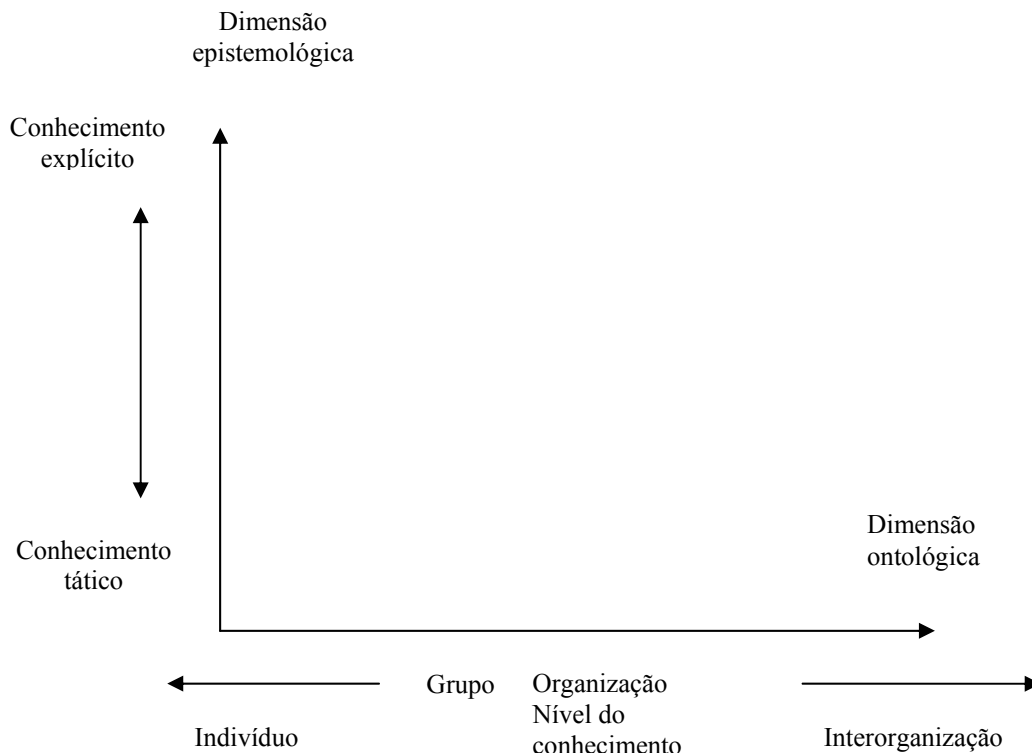


FIGURA 2 - Duas dimensões da criação do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62)

Já na dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65-66) se baseiam na distinção proposta em 1966 por Michael Polanyi, entre conhecimento tácito e explícito como podemos ver na Quadro 1. O primeiro, definido como personalizado e de difícil formalização, consiste de modelos incorporados ao termo *know-how*, ou seja, uma habilidade informal adquirida pelos indivíduos para realizar alguma atividade de trabalho e também consiste em modelos mentais, crenças e percepções. Em contrapartida, o conhecimento explícito pode ser facilmente expressado em termos claros. Ele pode ser representado por meio de documentos, textos, relatórios, tabelas, programas de computador, além de ser de simples compartilhamento.

CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
Subjetivo	Objetivo
Da experiência (corpo)	Da racionalidade (mente)
Simultâneo (aqui e agora)	Seqüencial (lá e então)
Análogo (prático)	Digital (teoria)
Envolve percepções, modelos mentais, emoções, crenças, valores, ideais.	Envolve conhecimento de fatos.
É adquirido principalmente pela Prática.	É adquirido principalmente pelas informações.
Difícil de expressar e transmitir por métodos sistemáticos ou lógicos.	Facilmente expresso em palavras e números.
Difícil de articular, codificar e Formalizar	Facilmente articulado, codificado e formalizado.
De difícil compartilhamento, exigindo participação e envolvimento.	Facilmente compartilhado.

QUADRO 1 – Diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67)

Entre as abordagens teóricas a respeito dos tipos de conhecimento Gandon (2002) apresenta uma pesquisa, conforme Quadro 2, sobre os diversos tipos de conhecimento citados na literatura sobre memória organizacional.

Dentre as abordagens vistas, entende-se que a proposta conceitual de Nonaka e Takeuchi (1997), utilizada em pesquisas sobre conhecimento, apresentada acima, é válida para embasar o problema que este trabalho pretende tratar. Para estes autores, o conhecimento formal aparece em primeiro plano e é facilmente compartilhado. Está registrado em livros, manuais, documentos e treinamentos, é o principal resultado do trabalho do trabalhador do conhecimento, e assume a forma de relatórios, planos, planilhas, projetos, memorandos, entre outros resultados tangíveis. Já o conhecimento informal acontece no pano de fundo, ou seja, é o conhecimento criado e utilizado no processo de criação.

Abordagens teóricas sobre os tipos de conhecimento	Autores
Conhecimento nas perspectivas <i>cognitivista</i> e <i>construtivista</i> .	VON KROGH e ROOS (1995)
Conhecimento <i>sugestivo, preditivo, decisivo</i> e <i>sistêmico</i> .	STEIN (1995)
<i>Know-how</i> .	MAHE, RIEU e BEUCHENE (1996).
<i>Conhecimento formal e informal</i> .	EUZENAT (1996)
Conhecimento <i>descritivo, dedutivo</i> e <i>documentário</i> .	POMIAN (1996)
Conhecimento <i>técnico e para gestão</i> .	GRUNSTEIN e BATHES (1996)
Conhecimento <i>tangível e intangível</i> .	GRUNSTEIN e BATHES (1996)
Conhecimento <i>tácito e focal</i> .	SVEIBY (1997)
Conhecimento <i>tácito e explícito</i> .	NONAKA e TAKEUCHI (1997)
SI memória organizacional N.	KUNH e ABECKER (1997)
Conhecimento <i>descritivo, metodológico</i> e <i>comportamental</i> .	EUZENAT (1999)
<i>Perfil de conhecimento</i> .	SORLI et al. (1999)
Conhecimento <i>distribuído e centralizado</i> .	BROWN e DUGUID (2001)
Conhecimento <i>hard e soft</i> .	KIMBLE, HILDRETH e WRIGHT (2001)
Conhecimento <i>declarativo e procedural</i> .	GANDON (2002)

QUADRO 2 – Abordagens teóricas sobre gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Gandon (2002, p. 30)

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) argumentam ainda que, o conhecimento tácito é uma fonte importante de competitividade, e sustentam que é o principal fator que gerou a competitividade e a inovação das empresas japonesas na década de 1980. Estes autores realizam uma crítica, fundamentada, sobre os teóricos ocidentais de gerenciamento que se preocupavam apenas em processar as informações, em adquirir, acumular e utilizar os conhecimentos existentes, faltando-lhes a visão da organização como entidade que cria e compartilha novos conhecimentos. No entanto, apesar do aprendizado das pessoas ser muito mais

facilitado quando se utilizam as experiências práticas, é necessário que ambos conhecimentos complementem-se por meio da conversão *tácita* em *explícita*.

2.3A Conversão do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) definem quatro modos de transformação do conhecimento, a partir do nível individual, formando o que eles chamam de espiral do conhecimento, apresentada na Figura 3.



FIGURA 3 – Espiral do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997 p. 80)

A **socialização** é o processo que adquire conhecimento tácito compartilhando experiências. Envolve a troca de experiências entre indivíduos, não com o uso da linguagem, mas por meio de observação, imitação e prática, para que o aprendiz adquira experiência. A socialização é o processo no qual as pessoas trocam suas experiências de vida, compartilham suas emoções, sentimentos, removem as barreiras e abrem seus modelos mentais.

A **externalização** é o seguimento pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos por meio da utilização de metáforas, hipóteses, analogias, conceitos e modelos, geralmente expressos em linguagem escrita, ou por

intermédio de diálogos e reflexões coletivas. Nesta fase, os indivíduos tentam racionalizar e explicar o mundo em que vivem, sendo o diálogo o meio mais eficaz neste processo.

Tendo em vista a abordagem explícita que é dada à memória organizacional neste trabalho e sob o prisma do processo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), voltaremos nossa atenção em especial ao modo de externalização do conhecimento, que envolve principalmente a codificação do conhecimento e o posterior uso deste conhecimento que foi explicitado.

A **combinação** é o processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes. Implica em trocar e combinar variadas peças de conhecimento explícito, tais como: documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas e nestas aplicar técnicas como ordenação, adição, combinação e categorização, para se obter novos conhecimentos. Este processo é o que melhor se beneficia dos recursos de tecnologia da informação.

A **internalização** é o processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito, está intimamente ligado à idéia de “aprender fazendo”. As experiências adquiridas em outros modos de construção do conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns. Este processo é auxiliado se o conhecimento encontra-se verbalizado em histórias ou diagramado em documentos e manuais. Estes manuais e documentos também facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, permitindo que estas adquiram indiretamente as experiências pelas quais outros já passaram.

2.4 Condições para criação do conhecimento organizacional

As organizações têm como função primordial no processo de criação do conhecimento de dar os subsídios necessários, ou seja, o contexto apropriado para que as atividades de grupo possam ocorrer facilmente e para que seja possível a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Para Nonaka e Takeuchi (1997) as cinco condições capacitadoras em nível organizacional, as quais

promovem a espiral do conhecimento são: Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos criativo, Redundância e Variedade de requisitos.

A espiral do conhecimento é direcionada pela **intenção** organizacional que é a aspiração de uma organização às suas metas. A Intenção é necessariamente carregada de valor. Se não fosse a intenção, não seria possível julgar o valor da informação ou do conhecimento percebido ou criado. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 84) “para criar o conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso de seus empregados, formulando e propondo uma intenção organizacional”.

As organizações devem permitir que os indivíduos ajam de forma **autônoma** conforme as circunstâncias, pois desta forma ela amplia as chances de oportunidades inesperadas. Esta autonomia dada aos funcionários serve como elemento motivador permitindo que estes venham a criar novos conhecimentos. As idéias novas e originais surgem de indivíduos que atuam de forma autônoma e distribuem-se na organização passando a ser incorporada por esta, deixando de ser uma idéia individual para ser organizacional.

Ainda para Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações criadoras de conhecimento, que permitem a autonomia a seus funcionários, podem ser representadas como um “sistema autopoético”, ou seja, um sistema que tem a capacidade de se auto-regular como um sistema orgânico. Em conformidade com um sistema autopoético, os indivíduos autônomos e os grupos nas organizações criadoras do conhecimento estabelecem as fronteiras de suas tarefas por conta própria, de forma que se auto-regulam.

A terceira condição para promover a espiral do conhecimento é **a flutuação ou o caos criativo**. Esta condição difere da desordem total, é uma situação em que se torna difícil prever o padrão inicial e que é caracterizada pela “ordem sem recursividade”. Quando as organizações estão abertas aos sinais ambientais, podem explorar a ambigüidade, a redundância ou até mesmo os ruídos, na busca de melhorar seu sistema de conhecimento. No momento em que a flutuação é introduzida em uma organização, ela provoca um colapso, pois rompe com a forma tradicional e rotineira de funcionamento, exigindo dos funcionários uma nova forma de avaliar as perspectivas fundamentais. Em outras palavras, começamos a questionar a validade de nossas atitudes em relação ao mundo.

No entanto, Nonaka e Takeuchi (1997), consideram que este colapso demande voltar a atenção para o diálogo, como meio de interação social, ajudando a criar novos conceitos. O caos pode ser gerado de forma natural, em um momento de crise da organização, ou mesmo pode ser gerado de forma intencional ao se estabelecerem novas metas desafiadoras para a organização. Ainda para Nonaka e Takeuchi (1997) é comum a flutuação ambiental desencadear um colapso dentro da organização, a partir do qual é possível se criar o novo conhecimento, que é chamado por alguns como a criação da “ordem a partir do ruído” ou “ordem a partir do caos”.

Diferentemente do contexto utilizado em grande escala no ocidente para **redundância**, neste sentido, esta condição para que ocorra a espiral do conhecimento organizacional, não significa duplicidade ou superposição desnecessária de informações. O que significa redundância, para esta abordagem, é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais diretas dos membros da organização. Nas empresas esta superposição de informações é intencional e mais direcionada para as atividades da empresa, de responsabilidades da gerência e da empresa como um todo. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 92) citam:

Para que se crie conhecimento organizacional, é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precisem do conceito imediatamente. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar. Nesse sentido, a redundância de informações acelera o processo de criação do conhecimento.

Esta atividade de compartilhamento de informações adicionais também contribui aos indivíduos compreenderem a sua posição dentro da organização, o que de certa forma ajuda a controlar a direção do pensamento e ações individuais. Entretanto, a redundância de informações provoca um aumento no volume de informações que serão processadas, podendo até gerar um problema de sobrecarga de informações, além de ampliar o custo da criação do conhecimento, pelo menos em curto prazo. Uma solução para este problema seria esclarecer onde as informações podem ser localizadas e onde o conhecimento é armazenado dentro da organização.

A quinta condição que ajuda a desenvolver a espiral do conhecimento, nos mostra que a diversidade interna de uma organização deve corresponder à **variedade** e à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios

impostos pelo ambiente. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os membros da organização podem enfrentar e resolver mais facilmente e eficazmente os desafios, se possuírem uma variedade de requisitos, que devem ser continuamente aprimoradas por meio da combinação de informações de uma forma eficaz e do acesso rápido a mais ampla gama de informações em todos os níveis da organização.

Outra maneira de permitir que os funcionários adquiram conhecimento multifuncional, é por meio do rodízio freqüente de pessoal, ajudando-os a terem uma visão mais global da organização e permitindo-os a enfrentar problemas multifacetados.

2.5 Memória organizacional

Um componente decisivo do conhecimento organizacional é a memória organizacional, que possui aspectos semelhantes ao conhecimento organizacional o que torna difícil à diferenciação entre eles. Neste caso, Conklin (2001, p. 134) mostra que, a memória organizacional amplia o conhecimento organizacional por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa.

As pesquisas sobre memória organizacional compõem uma literatura notadamente incipiente. Observa-se uma diversidade de abordagens que variam entre teorias, de ênfase tecnológica e, poucas, de caráter empírico. Porém, todas caracterizadas pela presença de repetidas justificativas sobre a importância de se estudar o assunto. Apesar da falta de consenso entre os autores, a idéia da existência de memória organizacional parece ser uma abordagem viável para promover melhorias nos processos organizacionais. Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 177) alertam para prováveis impactos pela perda da memória organizacional – amnésia coletiva -, o que é denominado pelos consultores de empresas de “síndrome de Alzheimer coletiva”.

A complexidade para se definir memória organizacional envolve questões relacionadas à dificuldade em revelar o que é o conhecimento organizacional, já explorado anteriormente, aos diversos tipos e formas em que o conhecimento e a

memória se manifestam em uma organização, à necessidade de distinguir o que pode ser armazenado e recuperado, entre outros explorados neste tópico.

2.5.1 Tipos de memória organizacional

Spiller (2005, p. 67-68) ao abordar os tipos de memória organizacional, baseia-se no estudo de Li, Yezhuang e Zhongying (2004) sobre a influência dos tipos de memória organizacional na performance organizacional. Propõem então a subdivisão em quatro tipos: Memória Organizacional Tecnológica, Memória Organizacional Gerencial, Memória Organizacional Cultural e Memória Organizacional de Marketing. Para efeitos deste trabalho utilizaremos a Memória Gerencial, considerando sua estreita relação com as atividades estratégicas.

Memória Organizacional Gerencial (memória organizacional -G): refere-se ao conhecimento empregado no controle das operações da organização, incluindo a própria gestão do conhecimento, de recursos humanos, de produção, de documentação, gestão de crises e outros aspectos como organização fabril, treinamento e integração de funcionários, e estratégias de curto e longo prazo. A memória organizacional gerencial é fortemente calcada na história da organização e, portanto, é mais difícil de ser copiada por concorrentes (LI; YEZHUANG; ZHONGYING, 2004, apud SPILLER, 2005).

2.5.2 Componentes da Memória Organizacional

Walsh e Ungson (1991, p. 62-70) afirmam que a compreensão do conceito de memória é limitada e fragmentada, em particular nas teorias sobre as organizações. Discutem os processos de **aquisição**, **retenção** e **recuperação** da informação no ambiente organizacional, a partir de cinco repositórios estruturais que compõem a memória organizacional representados na Figura 4. Essa visão adotada pelos autores traz consigo limitações e simplificações questionáveis citadas em grande parte dos trabalhos posteriores. No entanto, para fins deste trabalho, utiliza-se à definição destes autores, considerando que as teorias apresentadas não interferem no sentido principal proposto, “pois se trata apenas de uma discussão semântica que pouco interfere na memória organizacional” (SPILLER, 2005, p.74).

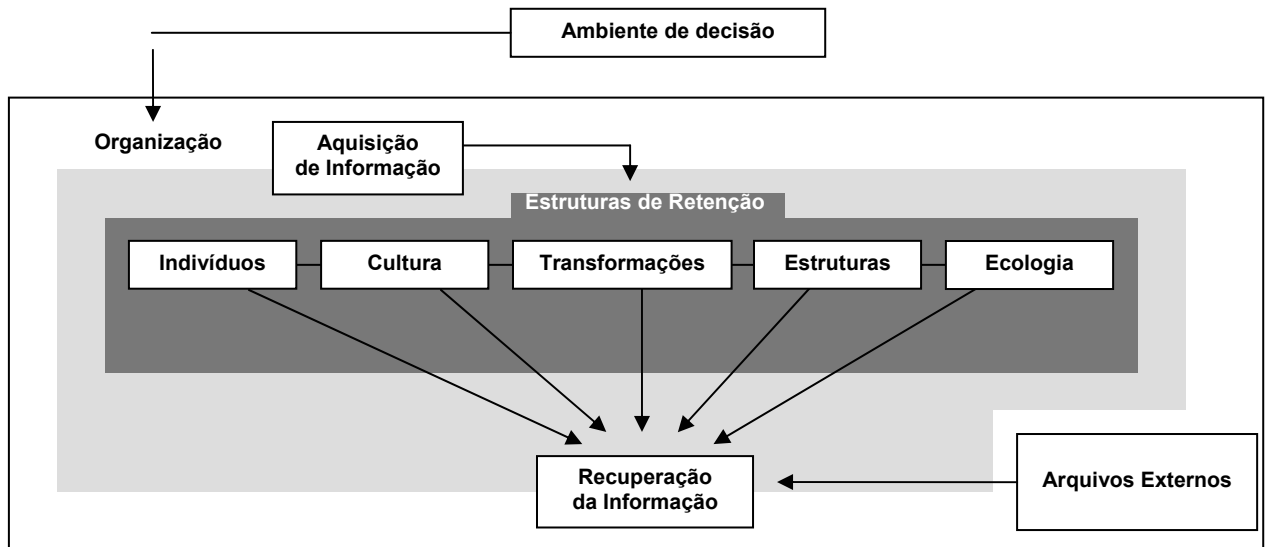


FIGURA 4 – Estrutura da memória organizacional

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

Walsh e Ungson (1991, p. 57-58) partem de três premissas principais para abordar a memória organizacional. A *primeira* premissa descreve as organizações funcionalmente, como sistemas que processam informações sobre o ambiente e, assim, exibem memória que é similar, também em termos funcionais, à memória dos indivíduos. A *segunda* premissa acrescenta que a organização, além de ser um sistema de informação, é também um sistema interpretativo, o qual lida com as variações do ambiente em termos de incerteza e complexidade, sendo necessários mecanismos para rastrear, interpretar e diagnosticar eventos ambientais. Na *terceira* premissa, a organização, vista como sistema interpretativo, é uma rede de significados compartilhados intersubjetivamente, sustentada por meio do desenvolvimento de uma linguagem comum e das interações sociais do dia-a-dia.

Do ponto de vista da **aquisição da informação**, considera-se tanto a natureza da informação quanto o reconhecimento de seus aspectos que podem ser úteis para a tomada de decisões. Informações sobre decisões passadas e sobre problemas resolvidos compõem o núcleo da memória de uma organização ao longo do tempo. A informação sobre um evento é o estímulo, adquirido e codificado pelos indivíduos, que dispara o processo de tomada de decisão. A aquisição ocorre também na resposta da organização a esse estímulo. As interpretações sobre as decisões organizacionais e suas conseqüências constituem uma forma de memória organizacional.

No que se refere à **retenção da informação**, a estrutura da memória consiste de cinco locais de armazenamento dentro da organização: indivíduos,

cultura, transformações, estruturas, ecologia; e um fora da organização: arquivos externos.

Os **indivíduos**, membros de uma organização, retêm informação a partir de suas próprias experiências diretas. Essa informação pode ser retida na memória do indivíduo ou, mais sutilmente, em suas estruturas de crenças e valores. Além disso, também existe dentro da memória individual uma memória meta, que é utilizada sempre que um indivíduo não sabe como resolver um problema, porém, sabe onde ou com quem buscar a solução deste problema (LEHNER; MAIER, 2000).

A **cultura** organizacional é a forma aprendida de perceber, pensar e sentir os problemas da organização que são transmitidos aos seus membros. Incorpora experiências passadas que são úteis para lidar com o futuro. A informação cultural é armazenada pela linguagem, pelas experiências compartilhadas, pelos símbolos, pelas sagas, histórias e boatos. Essa informação é retida no processo de comunicação entre os membros e, assim, armazenada na coletividade supra-individual. As manifestações desta cultura organizacional existem em vários formatos incluindo a linguagem, os mitos, as ontologias, os símbolos, os modelos mentais, assim como, as diferentes histórias pessoais como sugere Ackerman (1994).

As **transformações** que ocorrem na organização também possuem informações. A informação logística, que guia a transformação de uma entrada (por exemplo, dados sobre um material, sobre um novo funcionário, ou sobre um pedido de um cliente) em uma saída (como um produto final, um membro veterano da empresa ou o atendimento ao pedido de um cliente), está incorporada na própria transformação. As transformações, que ocorrem por toda a empresa como práticas de trabalho, estão em constante transformação e são construídas sobre experiências passadas.

A **estrutura** organizacional influencia o comportamento dos indivíduos e sua relação com o ambiente. As funções ou papéis dos indivíduos envolvem a determinação de posições particulares na sociedade e é um repositório no qual a informação sobre a organização é armazenada. Os papéis individuais fornecem a ligação entre as memórias individuais e a memória organizacional: a medida em que esses papéis se tornam padronizados ao longo do tempo, descrevendo a diferenciação de tarefas, o repositório que armazena papéis individuais é aplicável também à organização. Dentro de uma organização a sua estrutura organizacional

determinará os papéis de seus funcionários no ambiente de trabalho (LEHNER e MAIER, 2000)

A estrutura física ou **ecologia** do local de trabalho codifica e revela informações. A configuração física ajuda a moldar e reforça as prescrições de comportamento dentro da organização, dessa forma, retém informação sobre uma organização e sobre seus membros. Segundo Oldham e Rotchfor *apud* Walsh e Ungson (1991, p. 66), nas grandes empresas é mais difícil acontecerem amizades e conflitos, uma vez que, cada funcionário possui um local próprio de trabalho. Já em um ambiente de trabalho escuro e com muitos funcionários utilizando o mesmo espaço, os conflitos tendem a ser mais comum, o que geralmente ocasiona um baixo desempenho. Assim a ecologia do ambiente de trabalho estabelece e influencia as normas e os comportamentos pessoais dentro de uma organização.

A importância dos **arquivos externos** reside no fato de que a organização, por si própria, não é o único repositório de seu passado. Quando ocorrem falhas na memória de um indivíduo, ele busca a ajuda de colegas para relembrar sobre um evento. Da mesma forma, uma organização está em um ambiente em que outras instituições acompanham suas ações. Embora não façam parte da memória de uma organização, essas fontes guardam informações sobre o seu passado que podem ser recuperadas. Para Walsh e Ungston (1991) somente as informações que existem fora da organização são consideradas arquivos externos.

Entretanto, autores como Ackerman (1994), Lehner e Maier (2000) incluem os documentos físicos e digitais armazenados como arquivos externos. Por exemplo, os livros, os manuais corporativos, os bancos de dados e os sistemas de arquivos são incluídos por esses autores na categoria de arquivos externos. Assim, pode-se dizer que os arquivos externos são as memórias externas à memória individual.

Ainda para Walsh e Ungston (1991), do ponto de vista da **recuperação da informação**, também entendida para fins deste trabalho como utilização, a partir das estruturas de retenção, o caráter dos aspectos geradores da memória organizacional pode *variar de automático a controlado*.

A recuperação automática em nível individual não tem, aqui, conotação tecnológica, e diz respeito às situações onde a informação sobre as decisões do presente é extraída intuitivamente, como função da execução de uma seqüência de ação estabelecida e rotineira. Em âmbito organizacional, a recuperação automática

ocorre quando comportamentos presentes são baseados em práticas anteriores e, em seguida, codificados em transformações, estrutura, cultura e ecologia.

A *recuperação controlada* varia em função da forma de retenção considerada.

Indivíduos podem recuperar a informação fazendo analogias com decisões coletivas do passado, e podem, individualmente, ajudar colegas a lembrar. Nesse sentido, memórias individuais diversas e conflitantes possibilitam um processo de recuperação mais efetivo. A informação sobre o processo estímulo/resposta de decisões passadas pode ser conscientemente recuperado, por um indivíduo ou conjunto de indivíduos, com ou sem o uso de tecnologia.

Walsh e Ungson (1991) e Gandon (2002) afirmam que a memória organizacional não é similar à memória dos indivíduos. No entanto, enfatizam, ao mesmo tempo, as atividades cognitivas individuais como base para a construção da memória organizacional, pelo processo de compartilhar interpretações. Para os autores, a estrutura da memória organizacional é um sistema aberto, que recebe informações do ambiente interno e externo da empresa, retendo-as em subsistemas especializados.

Entretanto, apesar da abordagem descrita anteriormente, existem alguns problemas sobre a utilização e criação da memória organizacional segundo Conklin (2001). Uma memória organizacional baseada somente no conhecimento explícito não pode ser considerada uma memória totalmente completa. De modo que, a organização necessita reconhecer e capturar também o conhecimento tácito, pois ele permitirá fornecer contexto às informações, transformando-as em conhecimento. Não basta apenas capturar muitas informações, deve-se também organizá-las de forma coerente, o que facilitará a busca e a recuperação desses conhecimentos.

Por meio de suas pesquisas Conklin (2001) concluiu que existem quatro obstáculos para a aplicação eficaz da memória organizacional, são eles:

- a) a dificuldade de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- b) a existência de muitos documentos arquivados sem contexto, segundo o autor, um documento sem contexto diminui significativamente sua utilidade no futuro;

- c) com o tempo, o conhecimento tende a perder valor se não for constantemente atualizado, assim como a memória organizacional;
- d) muitas corporações estão adotando a política da amnésia organizacional, devido à corrupção, algumas empresas queimam seus arquivos para não serem incriminadas, como já ocorreu com algumas empresas americanas.

Leonardi (2005), explorou, em seu estudo, as condições facilitadoras e as barreiras para o compartilhamento do conhecimento entre os profissionais de venda do setor químico nacional. Identificou-se que há a disposição em compartilhar o conhecimento por parte dos profissionais, no entanto, não há estrutura formalizada por parte das organizações que favoreçam ou estimulem este compartilhamento.

3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

A organização do homem em grupos vem desde os primórdios, onde existiam as organizações tribais, organizações familiares e a igreja. Essas pequenas organizações consolidavam as estruturas de relacionamentos em busca do alcance dos seus objetivos. Com esse pensamento, Kwasnicka (2004) evidencia que um indivíduo não é completo por si só e, que ele atinge tal estado a partir do momento em que passa a atuar dentro de um grupo. Entretanto, para que esse grupo, viva em harmonia, é necessário à existência de uma organização, já que cada indivíduo apresenta natureza, objetivos e graus de satisfação diferentes. Daí surge à necessidade de organização das relações existentes da sociedade, o planejamento tal qual um valioso instrumento, utilizado para estabelecer um plano para o futuro e os possíveis caminhos para alcançá-lo. Em resumo: onde estamos e onde queremos chegar.

Para as organizações estabelecerem suas estratégias em relação ao seu negócio e ao mercado, elas adotaram o planejamento estratégico, uma análise combinada do meio ambiente interno e externo da empresa. O resultado da combinação desses dois ambientes permite uma visão ampla, dotada de complexidade exigível para a compreensão do ambiente, no qual a organização está realmente inserida a fim de elaborar as estratégias.

Mintzberg (2004, p. 34), ao definir estratégia, sob a perspectiva de tempo, considera que o planejador a entende como *um plano* – “uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para daqui até ali, etc” - e *um padrão* – “consistência em comportamento ao longo do tempo -”; Na composição de ambas é possível desenvolver os planos para o futuro e também extrair padrões do passado.

Para a consecução do planejamento estratégico, são realizadas as táticas para o desdobramento das estratégias em planejamentos de menor abrangência temporal, no entanto envolvendo um grande volume de pessoas e áreas. Bateman e Snell (1998, p. 125) afirmam que os planos táticos “focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do planejamento estratégico”. Esse planejamento resulta em diretrizes que cobrem áreas como: áreas

básicas do negócio, oportunidades de mercado, organização para a execução do plano e instalações físicas.

3.1 Planejamento

Conforme Silva (2001, p. 37) “o planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano”. O autor afirma ainda que, por meio do planejamento, o ser humano consegue traçar metas para o seu bem-estar, preparar-se para eventualidades e ameaças futuras e obter sucesso em função da possibilidade de novas oportunidades. Portanto, para se atingir um objetivo é preciso primeiro planejar o caminho a percorrer, além disso, as organizações precisam planejar o futuro como preparação para essas metas, ameaças e oportunidades. Esse resultado é conseguido mediante análise e avaliação do relacionamento com o ambiente, por intermédio da utilização de um processo capaz de integrar os diversos aspectos da empresa e do seu ambiente.

O planejamento, tido como um processo de tomada de decisão, enfatiza mais a sua natureza e seus resultados e menos a sua operacionalização e o processo decisório no planejamento envolve um conjunto de decisões inter-relacionadas e dotada de ações apropriadas e antecipadas para reduzir a freqüência dos fracassos nos novos investimentos, favorecendo assim o resultado. (ACKOFF, 1974).

Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 28, grifo dos autores).

Para Steiner (1969, apud OLIVEIRA, 2007), existem cinco dimensões para o planejamento e salienta que os aspectos dessas dimensões não são mutuamente exclusivos nem apresentam linhas demarcatórias muito claras. Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

- a) A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, entre outros.

- b) A segunda corresponde aos elementos constitutivos do planejamento, que são os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros;
- c) A terceira dimensão corresponde aos níveis de planejamento numa menção ao tempo, que pode ser de longo, médio ou curto prazo;
- d) A quarta corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, entre outros;
- e) A última dimensão corresponde às características do planejamento, que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Dentre as características do planejamento, Montana e Charnov (1999) e Oliveira (2007), consideram três níveis (tipos) de planejamento, classificados como: estratégico, tático e operacional. Oliveira (2007) relaciona os níveis de planejamento aos grandes níveis de decisão hierárquicos distribuídos na pirâmide organizacionais, conforme mostra a Figura 5.

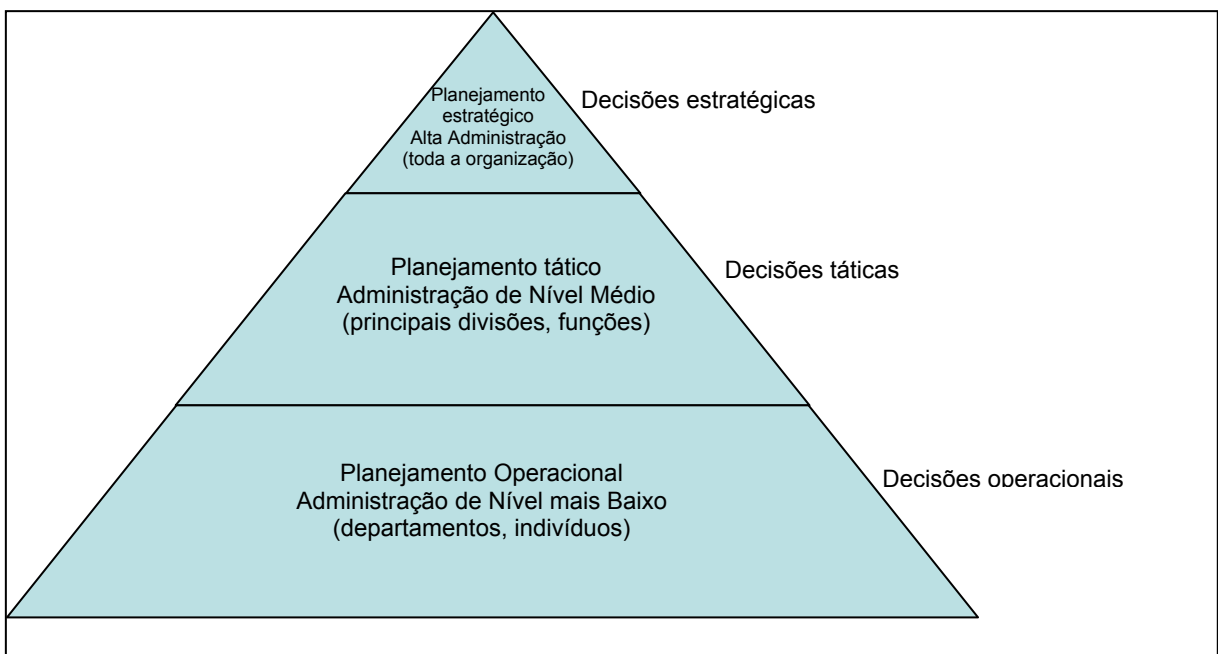


FIGURA 5 – Hierarquia do planejamento nas organizações

Fonte: Daft apud, Oliveira (2007, p 45)

Planejamento estratégico: é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. De forma geral, o planejamento estratégico possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação.

Planejamento tático: pressupõem um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais, entre outras. O processo do planejamento tático se realiza dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em âmbito organizacional inferior.

Planejamento operacional: tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade, que são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário. (OLIVEIRA, 2007).

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação.	Principais características e áreas específicas.	Tarefas específicas.
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração.	Envolvimento de executivos que formulam o planejamento estratégico e gerentes.	Chefes de divisões que participam do processo de planejamento tático.
Complexidade	Alta - Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos.	Alta ou média - No entanto com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais.	Baixa - Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção, etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade.	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão.	Previsões para o período; mudanças internas, produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento.

QUADRO 3 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional

Fonte: Terence (2002)

Diante da revisão apresentada e para efeitos deste trabalho, considerou-se a proposta de Drucker (1975, p. 136) que define planejamento como **“um processo contínuo de tomar decisões empresariais (envolvendo risco) no presente, de modo sistemático e com maior conhecimento possível de seu futuro”** organizando esforços, medindo resultados por meio da contínua retroalimentação.

3.2 Estratégia

No período pós-guerra, a partir dos anos 50 a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas mais rápidas e corretas à ação de concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores. É nesse cenário que se constituiu a Administração Estratégica. Seu objetivo principal pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente, de maneira a assegurar a criação de riquezas para os acionistas e a satisfação dos seus *stakeholders*.

Na visão de Mintzberg (2004, p. 34-39), sendo um planejador ou não, o gestor necessita internalizar os principais significados da estratégia, que pode ser compreendida como:

- a) estratégia como um plano – pode ser a direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho de um ponto para outro, cuja finalidade é atingir objetivos específicos decorrentes do planejamento da organização; estratégia como um plano é olhar para frente, para o futuro, para onde se pretende estar;
- b) estratégia como um padrão – pode ser definida como um padrão de comportamento que se forma a partir das inúmeras decisões que a empresa toma ao longo do tempo, na sua interação com o ambiente; estratégia como um padrão é olhar o comportamento passado;
- c) estratégia como posição – são as definições ou as maneiras com que determinados produtos são colocados no ambiente no qual estão inseridos, ou seja, é a forma com que a organização faz que o seu

produto encontre o cliente no mercado externo (a estratégia olha para baixo e para fora);

- d) estratégia como perspectiva – é a forma com que a organização agiu ou reagiu ao fazer as coisas, dentro da mesma e por meio das pessoas que estão dentro deste ambiente.

estratégia como um Truque – pode ser uma manobra específica destinada a abalar um concorrente, sendo mais a ameaça do que a execução da ameaça propriamente dita; trata-se de um truque. Mintzberg (1991) diz que estratégias são abstrações da realidade nas mentes das pessoas, estando sujeitas a distorcer e tratar inadequadamente alguns estímulos, por isso, não podem limitar-se a uma única definição, ainda mais que a estratégia como plano ou padrão pode ser compatível com a estratégia entendida como posição ou perspectiva.

Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 45), ao considerar as características das decisões estratégicas, descritas na Figura 6, definem estratégia como:

A direção e o escopo de uma organização em longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*. (grifo dos autores).

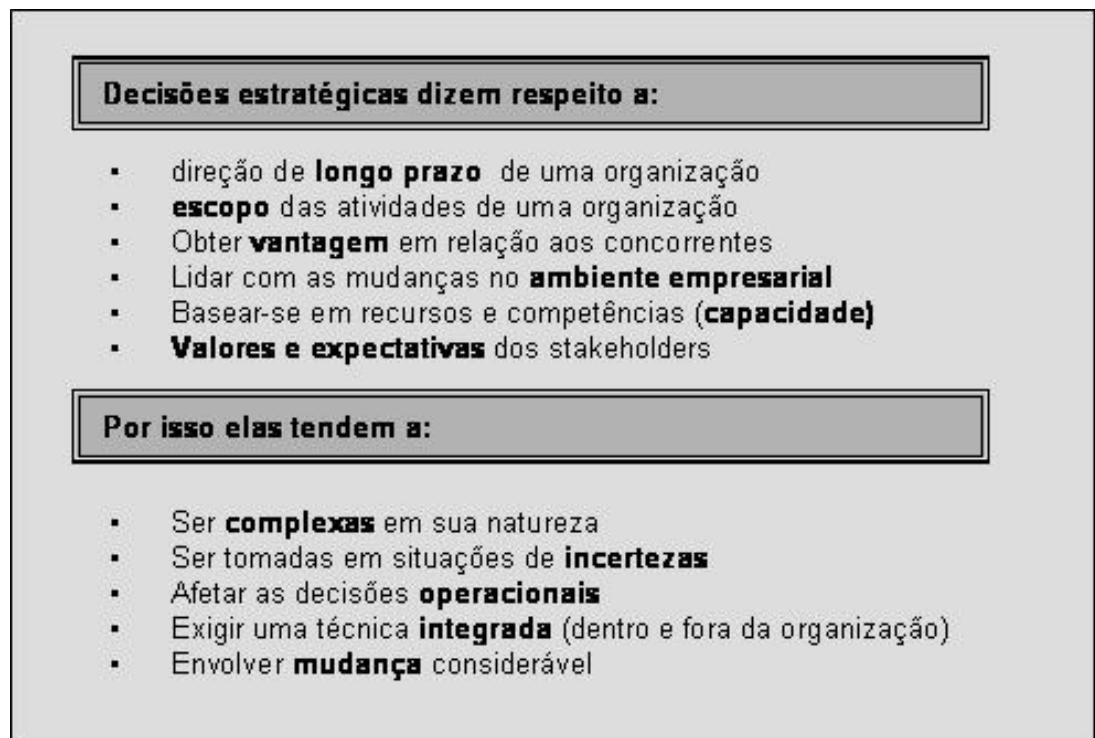


FIGURA 6 – Características das decisões estratégicas
 Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 46)

Para Moraes (2005, p. 65), a estratégia é um dos componentes principais do planejamento estratégico, pois a organização não pode ficar dependente da experiência e na percepção da(s) pessoa(s) que toca(m) o negócio. Assim, a estratégia pode ser entendida como o caminho, na forma de regras, diretrizes, padrões, planos, posições ou perspectivas, que a organização poderá seguir, a fim de tomar decisões relevantes e no momento certo, no seu campo de atuação para o alcance ou aproximação de seus objetivos.

3.3 Estratégia planejada e emergente

Conforme Mintzberg *et al.* (2000, p. 14), os processos estruturados de formação de Estratégias Planejadas que compõem a base das chamadas escolas de natureza Prescritivas da estratégia são: a Escola do Design, a Escola do Planejamento, e a Escola do Posicionamento. Tais escolas preocuparam-se em criar processos de como formular estratégias, prescrevendo princípios e técnicas analíticas que se tornaram populares a partir de meados da década de 1960.

Segundo estes mesmos autores (2000, p. 28), a Escola do Design foi uma das mais influentes no pensamento estratégico. Sua origem remonta aos escritos pioneiros de Selznick e Chandler, porém tiveram maior desenvolvimento a partir de meados da década de 1960 com a publicação do livro texto base da Harvard Business School: *Business Policy: text and cases*.

A base da Escola do Design repousa no modelo analítico SWOT, criado por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da *Harvard Business School*, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos. Por esta análise estuda-se a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

A Escola do Planejamento surgiu concomitantemente à do Design, sendo seus autores mais influentes H. Igor Ansoff e George A. Steiner. Tal escola esmerou-se no detalhamento do processo de planejamento, distinguindo as etapas de fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação das estratégias e sua operacionalização, todas integradas em um ciclo anual cujos resultados finais são os orçamentos.

Outro aspecto importante dessa escola foi o estabelecimento das hierarquias dos planos e estratégias. A estratégia existe em vários níveis em qualquer organização. Não deve restringir-se aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais, cada qual com seus planos e programas de ação. A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser: **corporativa**, que determina em qual setor a empresa deve operar; **unidade de negócios**, que determina como se deve competir no setor ou negócio escolhido; e **funcional**, que determina como uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida. (MINTZBERG; QUINN, 1991).

O modelo foi se sofisticando com o surgimento de novos conceitos e abordagens analíticas, tais como o de unidades estratégicas de negócios e as matrizes de avaliação de negócios. Algumas sofisticações mais recentes dessa abordagem incluem o uso de técnicas de planejamento por cenários e o controle estratégico. O uso de cenários tornou-se comum a partir da década de 1980, e consistiu na descrição de tendências possíveis para as diversas variáveis do ambiente externo e na escolha da alternativa mais provável para ser usada no planejamento.

A partir da década de 1980 surge a Escola do Posicionamento que agregou um conjunto de técnicas analíticas e de conceitos da estratégia militar, tornando-se a escola dominante. Em termos acadêmicos e empresariais, os conceitos mais relevantes foram o de análise estrutural do setor (indústria) e o de estratégias competitivas genéricas (PORTER, 1986).

A análise estrutural do setor possibilita o mapeamento das forças competitivas que operam em determinada indústria, a saber: o poder de barganha dos fornecedores; o poder de barganha dos clientes; a ameaça de novos entrantes (barreiras à entrada); a ameaça de produtos substitutos; e o grau de rivalidade entre os concorrentes na indústria. A estratégia consiste em escolher entre três alternativas de posicionamento competitivo: liderança de custo; diferenciação; ou focalização. Tal escolha (uma única) permite à empresa enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar rentabilidade acima da média do setor.

O uso posterior da segmentação da indústria e do mercado e a aplicação dessa análise a cada segmento ampliaram as possibilidades de decisão da

empresa. Outro instrumento analítico importante dessa escola é a cadeia de valor da empresa. Tal conceito consiste em dividir as atividades da empresa em duas categorias: atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviços) e atividades de apoio (infra-estrutura da empresa, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e suprimentos). Por meio do dimensionamento e gestão adequada dessas atividades, a empresa obtém a vantagem competitiva definida na estratégia genérica escolhida. O foco dessa escola repousa, portanto, nas técnicas analíticas e nas escolhas de posicionamento. O uso concomitante das técnicas da Escola do Design e do Planejamento ainda hoje faz parte da rotina de empresas e consultores.

O fenômeno das Estratégias Emergentes, introduzidos no final da década de 1970, baseado nas escolas de natureza Descritiva e Integradora, está dividido em quatro abordagens distintas. Uma primeira abordagem enxerga a estratégia como um fenômeno hierárquico, no qual, iniciativas dos níveis gerenciais mais baixos, geralmente induzidas pela alta administração, levam ao surgimento de projetos estratégicos que são posteriormente aprovados pela própria alta direção e se incorporam à estratégia. Uma segunda abordagem, mais radical, enxerga a estratégia emergente como um fenômeno cognitivo, no qual a organização primeiro age para em seguida perceber a coerência de determinadas ações e, a partir dessa percepção, definir seus objetivos. Uma terceira abordagem enxerga a estratégia emergente como o resultado de auto-organização de sistemas complexos, ou seja, as iniciativas isoladas de diferentes agentes organizacionais de nível mais baixo emergem espontaneamente como um padrão coerente ao longo do tempo. Uma última abordagem enxerga a estratégia emergente como um fenômeno de aprendizagem, no qual as empresas buscam aprender com seus sucessos e fracassos e/ou realizar experimentos e inovar continuamente. Tais abordagens tornam-se cruciais dentro do novo contexto de negócios em ambientes altamente voláteis e complexos. Para que a estratégia possa emergir nesses ambientes, a organização precisa adotar um conjunto de princípios e técnicas de gestão, nos seus diferentes subsistemas, que são a seguir apresentadas. (MARIOTTO, 2003).

Em sua essência a Estratégia Emergente é considerada um modelo de estratégia flexível para que as organizações se mantenham competitivas em ambientes altamente dinâmicos.

3.4 Planejamento estratégico

Antes de apresentarmos as definições sobre planejamento estratégico, usaremos a definição de Drucker (1998, p. 131-136), sobre o que a gerência da organização precisa ter em mente para saber o que planejamento estratégico não é:

- a) uma caixa de mágicas e nem um amontoado de técnicas (quantificar não é planejar) – em áreas como o ambiente político, social e de recursos humanos. Além disso, não é possível aplicar métodos científicos às decisões empresariais, utilizando-se de raciocínio, análise, imaginação e julgamento;
- b) previsão – o futuro é imprevisível, o ser humano não é capaz de prever o futuro, sendo assim, faz-se necessário o planejamento estratégico;
- c) operar com decisões futuras – as decisões só existem no presente, onde o mesmo opera com o que existe de futuro nas decisões atuais, ou seja, o que se tem que fazer hoje para se lidar com as incertezas do futuro;
- d) uma tentativa de se eliminar o risco – a atividade econômica por si só os assume, em que é essencial que se assumam os riscos certos.

Sobre o que é Planejamento Estratégico, Drucker (1998, p. 136) define que:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas almejadas.

Ainda, para Oliveira (1986), o planejamento estratégico, quando utilizado adequadamente, em seu aspecto central, impulsiona toda a empresa na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação.

Planejamento estratégico é, pois, o processo de desenvolver a estratégia, a relação pretendida da organização com seu ambiente interno e externo. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo, especialmente, decisões sobre os produtos e serviços que

a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir. Toda organização pratica o planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita, com maior ou menor grau de formalização. Do passado para o presente de qualquer organização, sempre é possível identificar estratégias explícitas ou implícitas, formais ou informais (MAXIMIANO, 2002).

Na visão de Maximiano (2000, p. 203), o processo de planejamento estratégico é baseado na análise dos ambientes interno e externo da organização. Além disso, o processo de planejamento estratégico é uma seqüência de análises e decisões que compreendem: a análise da situação estratégica; análise externa; análise interna e a definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e a estratégia.

Uma vez definido o planejamento estratégico, torna-se necessário os preparativos para sua consecução.

3.5 Planejamento tático

O planejamento tático é realizado pelos integrantes do nível intermediário das organizações e é feito visando o médio prazo, sob a responsabilidade dos gerentes de cada unidade departamental ou divisão separadamente. É um desdobramento do planejamento estratégico em vários planejamentos de menor abrangência, todavia com maior intensidade em sua especialidade respectiva para que seja mais bem entendido e conseqüentemente movimenta um alto volume de envolvidos no processo, bem como emite e busca informações para sua finalização.

A base para o planejamento tático é o estabelecimento dos objetivos e planos estratégicos no argumento de Bateman e Snell (1998 p. 125). Além dos objetivos e dos planos tornarem-se mais específicos e envolverem períodos de tempo menores que os do planejamento estratégico, os autores complementam que são relevantes para uma parte definida da organização. Completam que os planos táticos “focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do planejamento estratégico”.

Na proposição de Montana e Charnov (1999, p.101), o “planejamento tático analisa alternativas à realização da missão; os resultados normalmente são alvos de oportunidade dentro da indústria ou mercado”. É preciso escolher a alternativa mais

adequada em relação aos recursos. Esse planejamento resulta em diretrizes que cobrem áreas como: áreas básicas do negócio, oportunidades de mercado, organização para a execução do plano e instalações físicas. Recordam que o planejamento tático tem um período de tempo normalmente de um a cinco anos e examina variáveis, como: condições de mercados, objetivos financeiros e recursos necessários para realizar a missão.

Maximiano (2000, p. 238) conceitua o planejamento intermediário de uma organização como planejamento administrativo ou funcional e que os planos é que definem as ações específicas nas áreas funcionais da empresa. Ele afirma que o planejamento nas áreas funcionais “define as linhas de ação que colocam em prática os objetivos estratégicos da organização”.

O mesmo autor (2000, p. 238) esclarece ainda que qualquer organização tem diversas outras áreas funcionais, que agrupam e realizam tarefas especializadas. E que as áreas mais importantes de uma organização são:

- a) “Marketing: administra as relações da empresa com o mercado;
- b) Produção: administra o fornecimento dos produtos e serviços da empresa a seus clientes ou usuários;
- c) Desenvolvimento de produtos: administra a produção de modificações e inovações nos produtos e serviços da empresa;
- d) Finanças: administra o dinheiro da empresa;
- e) Recursos humanos: administra as relações da empresa com seus empregados “.

Após a abordagem realizada neste capítulo, identificou-se as etapas a serem percorridas pelas organizações para a consecução do planejamento estratégico e tático, ainda, diante do conteúdo abordado, considera-se que o propósito do planejamento é o desenvolvimento de ações que proporcionem condições viáveis para o alcance dos objetivos pretendidos pela organização, por meio da direção estabelecida dentro de um processo gerencial.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritas a metodologia utilizada para executar a pesquisa, os conceitos de métodos de pesquisa, instrumento para coleta de dados e técnica de análise de dados.

Yin (2005, p. 24) propõe cinco estratégias de pesquisa das ciências sociais, evidenciando as situações em que cada uma é preferível, como demonstra o Quadro 4.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	sim	Sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	Não
Estudo de caso	como, por que	Não	Sim

QUADRO 4 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: COSMOS Corporation apud Yin (2005 p. 24)

Para atender ao objetivo desta pesquisa e, a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre a utilização da memória organizacional, foi adotada com base em Yin (2005) o estudo de caso, considerado o mais indicado dentre os métodos, pois a questão de pesquisa é do tipo “COMO”, e o foco se encontra em um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto da vida organizacional real, visando, este trabalho, contribuir para o conhecimento acadêmico aplicado.

Segundo Yin (2005, p. 60-62), há quatro tipos de estudos de casos, os quais diferenciam-se por serem únicos ou múltiplos, holísticos ou incorporados. Este mesmo autor considera que os estudos de casos únicos são apropriados ao estudo quando:

- a) o caso é *decisivo* ao testar uma teoria bem-formulada. Neste caso, a teoria em questão tem uma série de proposições e circunstâncias sob as quais deverá se constatar verdadeira.
- b) o caso representa uma situação *rara ou extrema*. Alguns casos são tão raros que os cientistas não conseguem estabelecer padrões comuns.
- c) o caso é *representativo* ou *típico* e tem como objetivo capturar as circunstâncias de uma situação lugar-comum ou do cotidiano.
- d) o caso é *revelador*. Essa situação existe quando um pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno que não era previamente acessível à investigação científica.
- e) o caso é *longitudinal* quando se estuda o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo.

Por meio da revisão da literatura sobre planejamento tático e gestão do conhecimento, foi possível observar que estas teorias envolvem uma série de fatores internos e externos às organizações, os quais tornam sua resposta complexa, contextual e única.

A segunda distinção possível, apontada por Yin (2005, p. 68-74) envolve o estabelecimento ou não de unidades de análise. Quando, dentro de um mesmo caso, é dada atenção para um ou mais subtópicos, é dito que o estudo de caso é incorporado. Mas, se o estudo de caso examinar apenas a natureza global do problema, trata-se de um caso holístico.

O autor ressalta que o caso holístico é preferível, quando não há um desmembramento do assunto e quando a teoria sobre o assunto é também holística. Entretanto, uma abordagem global pode fazer com que o pesquisador não examine nenhum fenômeno específico, nos seus detalhes operacionais, fazendo com que todo o estudo seja conduzido de uma forma muito abstrata e deixando de fora dados e informações claros.

Outro problema de uma abordagem holística é que a natureza global do estudo pode mudar, sem o conhecimento do pesquisador, durante a sua execução. Supondo que a questão formulada inicialmente gerou a orientação para o trabalho, a mudança pode refletir uma orientação diferente, e as evidências passam a sugerir diferentes questões. Embora algumas pessoas argumentem que essa flexibilidade

seja uma das vantagens do estudo de casos, para Yin (2005), é aí que se concentra também a maioria das críticas, pois o projeto de pesquisa original não é mais apropriado para as perguntas que se quer responder.

Entretanto, o estudo incorporado também tem suas desvantagens. A maioria delas ocorre quando o estudo foca apenas no nível das subunidades, falhando no retorno à questão global.

Dessa forma, conforme recomenda a literatura consultada, o tipo de estudo de caso adotado para esta pesquisa é o único incorporado o qual verificará a validade do referencial teórico sobre a gestão do conhecimento, especificamente a utilização da memória organizacional em uma organização que mantém o processo de planejamento tático estruturado e sendo praticado anualmente.

Quanto às demais características do plano de pesquisa, Cooper e Schindler (2003) descrevem oito descritores diferentes e identificam os métodos a serem atribuídos à pesquisa conforme Quadro 5:

Características da pesquisa	Método da pesquisa	
Grau de cristalização da questão de pesquisa	Exploratório	Formal
Coleta de dados	Monitoramento	Interrogação/comunicação
Poder de influência do pesquisador sobre as variáveis	Experimental	<i>ex post facto</i>
Objetivo	Descritivo	Causal
Dimensão de tempo	Transversal (instantâneo de determinado momento)	Longitudinal (longo prazo)
Profundidade e amplitude do estudo	Estudo de caso	Estatístico
Ambiente de desenvolvimento	Campo	Laboratório
Percepção dos indivíduos sobre a pesquisa	Rotina real	Rotina modificada

QUADRO 5 – Características e métodos do plano de pesquisa

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2003 p. 129)

De natureza exploratória e descritiva, a pesquisa foi desenvolvida de forma a aumentar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno, considerando o pouco conhecimento acumulado e sistematizado a respeito do assunto, para torná-lo mais explícito. (GIL, 1999, p.44). Para Cooper e Schindler (2003, p. 131), um estudo exploratório “é particularmente útil quando os pesquisadores não têm idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”.

O estudo foi realizado de forma transversal, ou seja, aplicado apenas uma vez, representando um instantâneo de determinado momento. (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Em se tratando de técnicas para coleta de dados, as mais utilizadas são: questionário, entrevista, observação, história de vida e documental. (SELLTIZ, et al. 1975, p. 70). Para Godoy (1995, p. 26) o estudo de caso “tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista”.

A técnica interrogativa baseada em entrevista, adotada para fins deste trabalho, é considerada por Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) como o melhor método de coleta de dados, visto que é “a oportunidade para o pesquisador sondar profundamente para descobrir novos indícios, explorar novas dimensões de um problema e garantir relatos vividos, precisos e abrangentes baseados na experiência pessoal” (BURGESS apud EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE 1999, p. 73).

Para Gil (1999, p.117) a entrevista é a técnica em que o investigador apresenta-se frente a investigado e lhe formula perguntas, para obter dados que interessam a investigação. Este mesmo autor (1999) acredita que, como técnica de coleta de dados:

A entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

A pesquisa qualitativa apresenta como base metodológica o estudo de fenômenos sociais. Van Maanen apud Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 71) explica que o método qualitativo é "uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a freqüência, de certos fenômenos que ocorrem de maneira mais ou menos natural no mundo social". Contribui Minayo (2003), para a qual a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, trabalhando com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes e relações dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos a variáveis quantificáveis.

Considerando que o pesquisador não interferiu nas variáveis estudadas, a pesquisa é tratada como *ex post facto*.

4.1 Descrição da empresa caso

Fundada em 10 de janeiro de 1946, após a promulgação dos Decretos-lei nº 8.621 e nº 8.622, que autorizaram a Confederação Nacional do Comércio (CNC) a instalar e administrar, em todo país, escolas de aprendizagem comercial. Assim, foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) – com o objetivo de capacitar profissionais para serem empregados nas empresas do comércio. De natureza privada e sem fins lucrativos, é organizado de forma descentralizada e autônoma em cada um dos estados da federação.

4.1.1 Perfil do SENAC São Paulo

O SENAC no Estado de São Paulo é composto por 53 unidades de negócio educacional, sendo 22 na capital e grande São Paulo, 30 no interior e 1 no litoral. Compõem ainda a estrutura: 2 hotéis, 1 editora, 3 campi universitários e a estrutura administrativa com 9 órgãos, denominados gerências funcionais, assessorias ou coordenações. De acordo com o Relatório de Atividades, SENAC (2008, p. 6), o conjunto das unidades de negócio foi responsável, em 2007, por um faturamento de R\$ 537.470.638,76.

Em 2008, a instituição completou 62 anos no segmento econômico de educação profissional, desde sua criação, qualifica, atualiza e requalifica profissionais e organizações para ingressarem no mercado de trabalho no setor de comércio e serviços, oferecendo programação desde a formação profissional básica até a educação de nível superior.

São aproximadamente 4.500 funcionários dedicados às atividades operacionais e administrativas, além de fornecedores especialistas, que também atuam tanto no desenvolvimento de novos produtos quanto na manutenção da estrutura física e funcional. Os funcionários estão distribuídos na estrutura organizacional de acordo com o organograma apresentado na Figura 7.

As gerências funcionais são responsáveis corporativamente pelo planejamento tático anual considerando as macro-diretrizes estratégicas estabelecidas para a atuação da organização na década, além das possíveis interferências do macroambiente que afeta direta ou indiretamente as ações do período. São responsáveis ainda, por estruturar os processos de gestão, operação e

controle, mantém as políticas, normas e procedimentos sistematicamente registrados em sistema de consulta via *web* disponível aos usuários em todas as unidades de negócio. Às unidades funcionais também são atribuídas as atividades de prestações de contas aos órgãos fiscalizadores e de controles internos e externos. Subordinadas à Superintendência Administrativa, as gerências funcionais são: Gerência de Materiais e Serviços, Gerência de Comunicação e Relações Institucionais, Gerência de Finanças, Gerência de Pessoal, Gerência de Planejamento e Gestão e Gerência de Sistemas. Ainda sob a esta superintendência estão a Assessoria Jurídica, Coordenação de Serviços de Engenharia e Coordenação Geral dos Hotéis.

De acordo com a diretrizes organizacionais, às gerências de desenvolvimento, ficam atribuídas as atividades de avaliação de mercado, desenvolvimento de novos produtos, inteligência competitiva, formação de preços dos produtos e atendimento às demandas de toda a rede de unidades, tanto para testar novos produtos quanto para desenvolvimento de produtos/serviços sob demanda. Estão divididas de acordo com a área de atuação da seguinte forma:

Área 1 - Bem-Estar; Desenvolvimento Social; Educação; Meio Ambiente Segurança e Saúde no Trabalho; Saúde.

Área 2 - Arte e Cultura; Audiovisual; Design; Idiomas; Moda; Publicidade e Jornalismo.

Área 3 - Gastronomia e Nutrição; Lazer e Eventos; Turismo e Hotelaria.

Área 4 - Administração e Negócios; Tecnologia da Informação.

As gerências de desenvolvimento estão subordinadas à Superintendência de Desenvolvimento.

Vinculadas à Superintendência de Operações, estão as gerências de operações e oferta de produtos, e subordinadas a estas as unidades operacionais dedicadas à operacionalização das atividades educacionais. Sua estrutura é dividida em três grupos: Capital, Grande São Paulo e Interior. Estas unidades, inclusive aqueles que operam com cursos de nível superior, realizam cerca de 500.000 atendimentos por ano em suas dependências.

A Superintendência Universitária é composta pelos Campi de Santo Amaro, na capital, Campos do Jordão e Águas de São Pedro além da Editora SENAC. Cabe a esta superintendência a gestão, organização e operacionalização de cursos de nível superior, bem como a produção e distribuição de livros utilizados na

programação interna de todas as unidades como fomentar o mercado educacional de maneira geral.

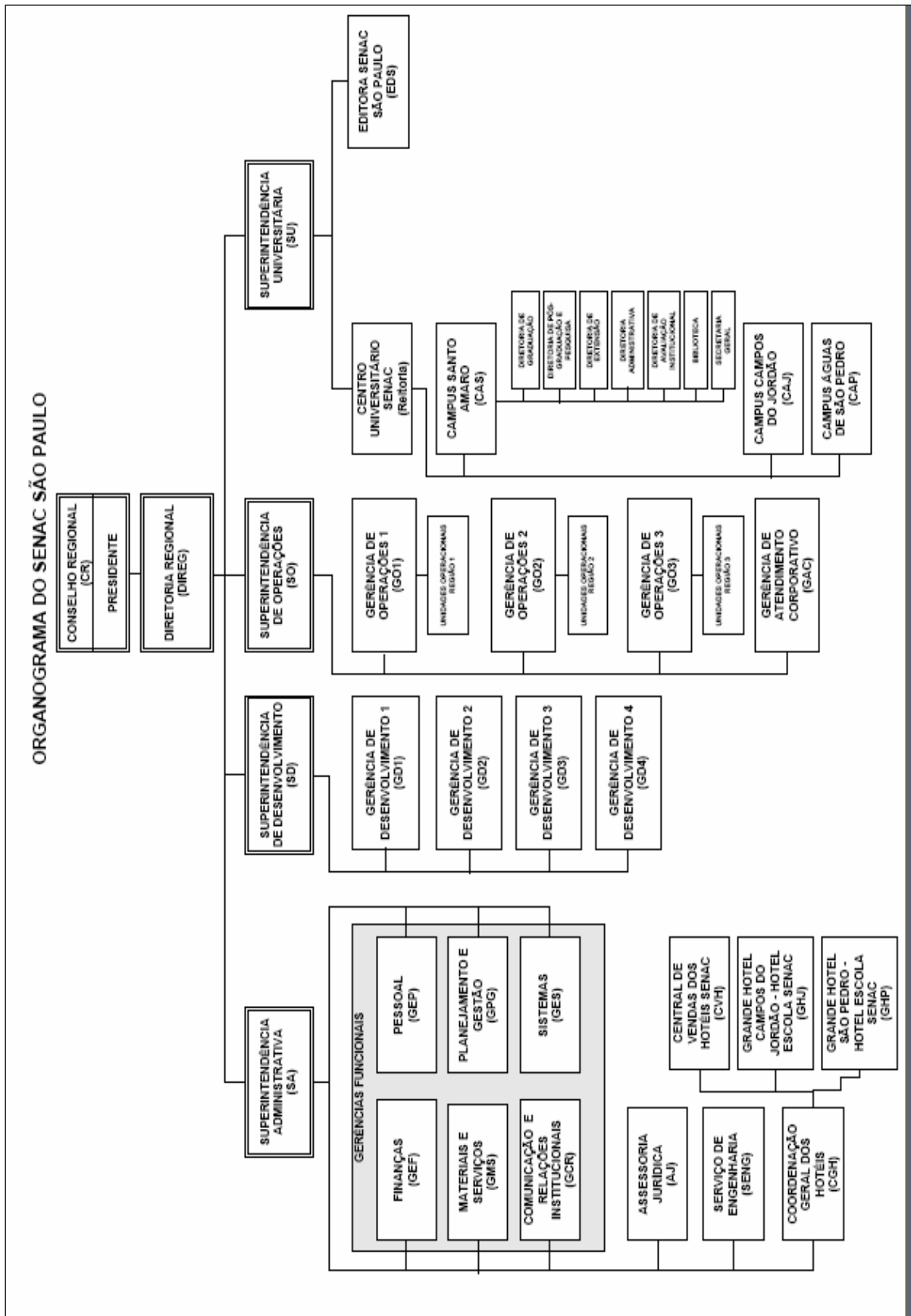


FIGURA 7 – Estrutura organizacional do SENAC

Fonte: adaptado de SENAC (2008)

4.1.2 O Planejamento no SENAC

Basicamente estruturado nas Escolas do Planejamento e na Descritiva, o SENAC no Estado de São Paulo, elabora suas macro-estratégias, para atuação na década. A cada ano são realizados novos exercícios para planejar as ações de curto prazo envolvendo todos os níveis da estrutura organizacional considerando as estratégias corporativas, funcionais, e as de negócio, baseadas nos prováveis cenários: político, educacional e sócio-econômico. Neste momento as estratégias corporativas são realinhadas pela alta administração: Diretoria Regional e Superintendências, considerando as macroestratégias da década de onde surgem as linhas norteadoras para o planejamento tático a ser desenvolvido pelas unidades funcionais, unidades de desenvolvimento de produtos e unidades responsáveis pela oferta dos produtos: Gerências de Planejamento e Gestão, responsável pela condução do processo, Gerência de Pessoal, Gerência de Finanças, Gerência de Sistemas, Gerência de Materiais e Serviços, Gerência de Comunicação e Relações Institucionais, Gerências de Desenvolvimento de Produtos e Gerências de Operações e Oferta de Produtos.

O planejamento operacional fica a cargo das unidades de negócio que traçam seus planos e programas de ação, resultando nas peças orçamentárias individuais e posteriormente fundida em um macro-orçamento.

4.1.3 Macroestratégias para a década - 2001 a 2010.

A Missão do SENAC São Paulo é proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social.

Os propósitos, a razão de ser e os compromissos essenciais do SENAC estão definidos em sua Missão, base de toda construção estratégica.

Para esta década, tendo em vista o cumprimento de sua Missão, o SENAC estará orientado, até o ano 2010, para uma grande conquista estratégica expressa através da sua Visão de Futuro:

Até 2010 o SENAC - São Paulo será reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária.

Na formulação da Missão do SENAC São Paulo, a presença do conceito de “sociedade do conhecimento” indica a preocupação da organização em manter-se atualizada e integrada às transformações que têm lugar nos sistemas produtivos a partir de uma dupla via. A primeira expressa-se na valorização dos atributos que possibilitam a inovação e aprendizagem de indivíduos e organizações em um contexto em que o conhecimento é cada vez mais valorizado. A segunda reconhece que o papel decisivo no crescimento econômico é cada vez mais desempenhado pela alta tecnologia e pelos serviços, incluindo, aqui, a proximidade com os clientes, a qualidade do atendimento, a personalização das soluções, elementos que contribuem para a diferenciação das organizações e para sua vantagem competitiva.

O SENAC estabeleceu como objetivo, a ser alcançado até 2010, ser referência em todos os níveis do conhecimento nas áreas em que atua. Também desenvolver pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento com ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social. Para tanto, as macroestratégias traçadas foram:

- a) **educação**, considerando que a educação é a razão da existência do SENAC, é dada total ênfase na aprendizagem voltada ao desenvolvimento de competências, autonomia e cidadania.

A educação é a razão de ser e o negócio central do SENAC-SP. E inclui, além do domínio operacional de determinados fazeres, a compreensão global do processo produtivo, a apropriação do saber tecnológico, a valorização da cultura do trabalho, o desenvolvimento do espírito empreendedor e de iniciativa, bem como a mobilização dos valores necessários à tomada de decisões com autonomia. (SENAC, 2000)

- b) **pessoas**, entendida como um diferencial competitivo, são consideradas a essência da organização SENAC, portanto, o enfoque em reter os talentos e a prática da liderança educadora.

Com a convicção de que o diferencial competitivo das organizações baseadas no conhecimento decorre da qualidade de suas pessoas, o SENAC-SP buscará, ao longo da década, desenvolver e manter pessoas e equipes competentes, motivadas e com alta capacidade de agregação de valor à Instituição e aos seus clientes. (SENAC, 2000)

- c) **responsabilidade social**, importante compromisso assumido, inclusive na sua missão: educar para a inclusão social e exercer uma ação comunitária exemplar.

Educar para a inclusão social, com ênfase na cidadania e na inserção produtiva são vocação e compromisso básico do SENAC-SP. Além disso, nesta década, a instituição deverá praticar uma gestão socialmente responsável e exercer uma ação comunitária relevante que constitua exemplo para a sociedade e outras instituições. (SENAC, 2000)

- d) **internacionalização**. Uma vez exposta à concorrência, tanto no mercado nacional quanto internacional, será uma constante a busca de novas formas de garantir a qualidade em seus produtos e serviços. A incorporação de práticas internacionais ao desenvolvimento de novos produtos foram consideradas fundamentais para o alto desempenho.

O SENAC-SP, nesta década, buscará aproximar-se de instituições internacionalmente reconhecidas e até mesmo prestar serviços no exterior no campo da educação profissional, em suas áreas de excelência. (SENAC, 2000)

- e) **tecnologia da informação**, uma opção estratégica prioritária a fim desenvolver e consolidar a dimensão digital do SENAC tanto para atender às novas tendências educacionais de ensino a distância quanto para a redução do tempo de resposta da atividade meio para fins de tomada de decisão.

[...] além da compatibilização dos sistemas e da melhoria da sua flexibilidade, serão priorizadas as transformações dos sistemas de informações em sistemas do conhecimento; a migração das tecnologias de base analógica para as digitais, inclusive no tocante à comunicação interna; a interligação e integração dos sistemas e serviços e a desintermediação, seja entre os prestadores de serviços e os clientes (atividades fim), seja nas atividades meio e de gestão da organização. (SENAC, 2000)

- f) **auto-sustentabilidade operacional**, para assegurar o crescimento e o desenvolvimento auto-sustentados advindos da sua própria operação, bem como, gerir melhor os gastos.

O desafio da auto-sustentabilidade, para esta década, significa realizar uma receita composta pela venda de produtos e serviços mais os recursos advindos de parcerias e projetos com governos, empresas e instituições, equivalente ao somatório das despesas de custeio das operações. A geração de receitas alternativas, a melhoria da qualidade dos gastos e o gerenciamento de custos são, também, elementos deste desafio. (SENAC, 2000)

- g) **organização e gestão**, assegurar que o modelo de organização e gestão do SENAC seja um dos suportes fundamentais para o êxito da

estratégia e para a eficácia operacional da instituição. A mescla decorrente do ensino de qualidade com resultados financeiros que garantam a sustentabilidade organizacional é o grande desafio. O suporte para esta prática é decorrente do desenvolvimento e exercício da aprendizagem institucional em sua linha gerencial.

Assegurar que o modelo de organização e gestão do SENAC-SP seja um dos suportes fundamentais para o êxito da estratégia e para a eficácia operacional da instituição é um dos desafios desta década.

A opção por este modelo de gestão implica contar com líderes que dominem as competências requeridas para o exercício gerencial e sejam capazes de articular as aspirações das pessoas, os modelos mentais, as visões compartilhadas, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico, pilares fundamentais da aprendizagem institucional. (SENAC,2000).

4.1.4 A preservação do conhecimento no SENAC

A Memória Institucional do SENAC estruturada na década de 90, tendo como finalidade à coleta, organização, preservação e disseminação dos documentos, de caráter técnico e iconográfico, produzidos no SENAC e que traduzem a sua atuação corporativa, bem como registrar a evolução da formação profissional na área de comércio e serviços. Além do tratamento técnico da documentação, são elaboradas pesquisas documentais e iconográficas sobre a atuação do SENAC no correr de sua existência, pautando-se não só nos levantamentos históricos da documentação disponível, mas recorrendo, sempre que necessário, aos relatos e depoimentos das pessoas que vivenciaram ou vivenciam as ações ao longo da sua trajetória na instituição.

O acervo da Memória Institucional possui, aproximadamente, duzentos e quarenta mil itens armazenados em: *Clipping* Impresso e Digital; Documento Textual (livros, atas, resoluções, projetos, planos de curso, material de *workshops*, seminários, relatórios – anual, visita técnica, eventos internos e externos, cursos – apostilas); Peça promocional (catálogos, pôsteres, folhetos, livretos, filipetas, postais); *Banners*, adesivos, brindes, embalagens, quadros e outras peças tridimensionais; Fotografia, *slide*, cromo, negativo e fotolito; Fita de vídeo (VHS, Betacam e *U-Matic*); DVD; Filme; CD Áudio; CD Vídeo; Disco; Disquete; Fita *Cassete*; Periódicos; Documentos Eletrônicos.

4.2 Caracterização da população e amostra

As estratégias funcionais são estratégias buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio, com funções inter-relacionadas, que podem assumir várias formas, dependendo da estratégia genérica adotada (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000), ou seja, consistem no desenvolvimento de estratégias conjuntamente por todas as áreas funcionais: finanças, produção e operações, compras e materiais, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informação, *marketing* e recursos humanos.

Considerando-se o problema de pesquisa com enfoque no planejamento tático, foram identificados os respondentes segundo o papel que desempenham na empresa, destacando-se no organograma as gerências funcionais envolvidas no planejamento tático organizacional e as gerências responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos e as gerências de operações. São elas:

- a) gerência de Planejamento e Gestão
- b) gerência de Pessoal
- c) gerência de Finanças
- d) gerência de Sistemas
- e) gerência de Materiais e Serviços
- f) gerência de Marketing e Relações Institucionais
- g) quatro gerências de Desenvolvimento de Produtos
- h) três gerências de Operações e Oferta e Produtos

Dentre os treze gerentes a serem entrevistados, três estavam em viagem de longa duração e não participaram das entrevistas, por este motivo foram descartados para fins do objetivo deste trabalho.

4.3 Instrumento de coleta de dados

Para responder às questões centrais do tema pesquisado e, ao mesmo tempo subsidiar a construção do estudo de caso, conforme a metodologia apresentada, foi elaborado um roteiro de entrevista a partir das questões centrais, decompondo-as até chegar a uma versão passiva de ser aplicada na empresa-caso.

É importante observar que a estrutura e as perguntas do roteiro são apenas o ponto de partida para provocar a discussão com os entrevistados, trazendo à tona aspectos que dificilmente seriam captados por meio de um questionário estruturado.

Triviños (1987, p. 145-146) considera que a entrevista semiestruturada é um dos principais meios para se realizar a coleta de dados. Este mesmo autor (1987) a define como:

[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogatórios, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

As perguntas para o roteiro de entrevistas foram elaboradas e adaptadas a partir da relação entre as assertivas e seus autores formuladas e testadas por Spiller (2005, p. 168) em sua pesquisa sobre a utilização da memória técnica em uma empresa multinacional do setor eletro eletrônico.

O roteiro de entrevista desta pesquisa foi elaborado e agrupado considerando as categorias de análise conforme detalhamento no Quadro 6. Foram acrescentados dois grupos de perguntas prévias para a identificação do entrevistado, a trajetória e área de atuação no SENAC e o conhecimento do entrevistado sobre o processo de planejamento. Por meio deste roteiro, buscou-se identificar se há a utilização da memória organizacional durante o processo de planejamento no SENAC São Paulo.

Grupo	Categoria de Análise	Roteiro de Entrevista
Primeiro	Perfil do entrevistado	Qual a opção que melhor representa a sua idade? () De 20 a 30 anos () De 31 a 40 anos () De 41 a 50 anos () De 51 a 60 anos () Mais de 60 anos
		Gênero: () Masculino () Feminino
		O maior grau de escolaridade:
		Há quanto tempo você trabalha no SENAC?
		Há quanto tempo você trabalha na atual área?

Segundo	Descrição do processo de planejamento no SENAC e nas áreas, as etapas e os produtos resultantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Como você descreve o processo de planejamento no SENAC? 2) Como você descreve o processo de planejamento na sua área. Quais as etapas e como são desenvolvidas as atividades? 3) Quais são os produtos resultantes do planejamento da sua área?
Terceiro	Processos de Aquisição da Memória Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 4) Existe procedimento formal definido para armazenagem de informações relativas ao planejamento na sua área? Como e onde são registradas? 5) Na sua opinião, quais os tipos de informações a respeito do planejamento da sua área devem ser guardadas para utilização futura? Por que? 6) Na sua opinião, há alguma metodologia específica para o registro do processo de planejamento? 7) Como se dá o incentivo do SENAC para que os funcionários armazenem as suas experiências profissionais relevantes sobre a elaboração do planejamento?
Quarto	Processos de Retenção da Memória Organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 8) Como ocorre o registro de informações relativas à elaboração do planejamento na sua área? 9) Na sua opinião, as informações guardadas sobre o processo de elaboração do planejamento são confiáveis? Por que? 10) Considerando que, embora armazenados, alguns registros necessitam de manutenção (atualização, descarte, etc). Considerando o processo de planejamento tático, você concorda com esta afirmação? Por que? 11) Você considera que existam riscos para o negócio do SENAC se as informações sobre a elaboração do planejamento forem armazenadas?
Quinto	Processos de utilização da Memória Organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 12) Como você avalia a frequência da utilização de soluções existentes na sua área de atuação durante o processo de planejamento? 13) Quais as fontes de informações –internas e externas- são úteis para elaboração do planejamento da sua área? 14) Como se dá a busca de informações contemporâneas ou históricas necessárias ao planejamento no SENAC? Como o SENAC explicita as orientações para esta busca? 15) Qual(ais) a(s) dificuldade(s) em encontrar as informações registradas para elaboração do planejamento? Por que isso ocorre? 16) Com qual frequência são apresentadas idéias sobre o planejamento da sua área como se fossem inéditas, quando na verdade, já foram usadas no passado? Por que isso ocorre? 17) Na sua opinião, qual(is) a(s) vantagem(ns) e/ou desvantagem(ns) a memória organizacional pode ou poderia proporcionar ao processo de planejamento do SENAC?

QUADRO 6 – Perguntas do roteiro de entrevistas

Fonte: Adaptado de Spiller (2005, p. 168)

Ao elaborar a entrevista, Cooper e Schindler (2003, p. 253) consideram de extrema importância que o entrevistador faça as perguntas corretamente e também se preocupe com o registro acurado das respostas, ainda os mesmos autores (2003) indicam alguns procedimentos que geram uma boa relação de entrevista:

- a) o respondente deve acreditar que a experiência será agradável e satisfatória;
- b) o respondente deve acreditar que responder a essas perguntas é algo importante e que não estará desperdiçando seu tempo;

- c) o respondente deve abandonar qualquer desconfiança que possa ter sobre sua participação.

Para atingir os procedimentos indicados pelos autores com o maior volume de informações sobre o conteúdo pesquisado, a ordem do roteiro foi preservada apenas para organização das categorias e da análise dos dados, no entanto, a entrevista, não manteve a mesma estrutura para que os respondentes fizessem os relatos mantendo a linha de raciocínio. Com pequenas interferências o entrevistador visou apenas a condução do tema sem perda da objetividade, nem mesmo interferir nas respostas.

Ainda, esses mesmos autores (2003, p.253) indicam as seguintes preocupações:

- a) é importante que entrevistador faça as perguntas corretamente;
- b) o registro das respostas deve ser acurado.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa pesquisada, nas salas de uso cotidiano dos entrevistados. O agendamento das entrevistas foi feito previamente com as respectivas secretárias sendo apresentado neste momento o conteúdo e informado que o tempo médio das entrevistas seria de uma hora.

4.4 Plano de Análise

Bardin (2004) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Neste mesmo sentido, para Puglisi e Franco (2005) a finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos.

Quando da escolha da análise de conteúdo, deve se escolher a unidade de registro e de contexto. A unidade de registro, em geral, é acompanhada de algumas limitações, incluem características definidoras específicas, devem estar adaptadas a

esta ou aquela investigação e podem ser de diferentes tipos (palavra, tema, personagem, item). A unidade de contexto é a parte mais ampla do conteúdo a ser analisado, porém:

É indispensável para a necessária análise e interpretação dos textos a serem decodificados (...) e, principalmente, para que se possa estabelecer a necessária diferenciação resultante dos conceitos de significado e sentido”(PUGLISI; FRANCO, p. 43, 2005).

Segundo Appolinário (2006, p. 160-162), existem diversas formas de analisar os dados em pesquisas qualitativas, sendo que a análise de conteúdo de uma das análises mais utilizadas. Tal análise tem como finalidade à busca do significado de materiais textuais, em que o produto final desta análise consiste na interpretação teórica das categorias que surgem do material pesquisado, conforme a preferência do pesquisador. A análise de conteúdo consiste nas seguintes etapas:

- a) seleção das entrevistas ou de partes relativas às mesmas para a solução do problema de pesquisa;
- b) avaliação dos dados coletados, em relação ao material obtido, dos participantes da coleta, registro do material, etc.
- c) ter como base o referencial teórico para refletir sobre o direcionamento da análise de dados;
- d) categorizar os dados que serão interpretados tendo em vista o problema de pesquisa e o referencial teórico adotado.

Para a construção do roteiro de entrevistas considerou-se os objetivos traçados para esta pesquisa, bem como, a classificação em três categorias de análise que caracterizam a formação da memória organizacional e também a utilização do conhecimento. São elas:

- a) **aquisição**: está relaciona-se às decisões passadas, problemas resolvidos ao longo do tempo e aprendizagem com erros e acertos. Considera-se tanto a natureza da informação quanto o reconhecimento de seus aspectos que podem ser úteis para a tomada de decisões.
- b) **retenção**: relaciona-se aos locais de armazenagem da informação dentro e fora da organização: indivíduo, cultura, transformações, estrutura, ecologia e arquivos externos. Em todos os locais, explicita-se a preocupação com a perpetuação do conhecimento para uso futuro.

- c) **recuperação/utilização:** relaciona-se ao uso da informação. A não realização deste processo leva a organização a “reinventar da roda”, ou seja, a desenvolver e aplicar soluções “antigas” como se fossem novidade, muitas vezes sem que os indivíduos envolvidos se dêem conta disso. Indivíduos podem recuperar informações do passado para apoiar na resolução de seus problemas ou tomada de decisões individuais ou coletivas.

A pesquisa será aplicada de forma que os respondentes relatem a sua percepção sobre a memória organizacional no processo de planejamento tático no SENAC.

Com base no exposto sobre os objetivos da pesquisa e categorias de análise, foram elaborados cinco grupos, reproduzidos no Quadro 7 que serviram de base para a elaboração do roteiro de entrevista.

Grupo de análise	Objetivo
Primeiro	Neste grupamento, procurou-se identificar: O perfil do gerente respondente.
Segundo	Neste grupamento, procurou-se identificar: a) Como ocorre o planejamento tático no SENAC e nas áreas objeto desta pesquisa; b) Quais os produtos resultantes do processo de planejamento.
Terceiro	Neste grupamento, procurou-se identificar os seguintes aspectos relativos à Aquisição da Memória Organizacional durante o processo de elaboração do Planejamento Tático: a) O que deve ser guardado; b) A padronização para registro; c) O incentivo ao registro; e, d) Os locais de armazenagem.
Quarto	Neste grupamento, procurou-se identificar os seguintes aspectos relativos à Retenção da Memória Organizacional durante o processo de elaboração do Planejamento Tático: a) Como ocorre o registro b) A preservação das informações e do conhecimento; c) A confiabilidade do registro; d) Risco para o negócio.
Quinto	Neste grupamento, procurou-se identificar os seguintes aspectos relativos à Utilização da Memória Organizacional durante o processo de elaboração do Planejamento Tático: a) A importância de se fazer buscas; b) O Hábito de buscar referências anteriores; c) O incentivo ao uso de referências anteriores; d) O grau de utilização; e) Uso de informações coletivas; f) A reinvenção da roda; g) A dificuldade de localizar informações;

QUADRO 7 – Objetivos da pesquisa / roteiro de entrevista

Fonte: Adaptado de Spiller (2005, p. 167)

Ainda, para fins de análise dos dados, foram criados dois grupos de entrevistados: as Gerências Funcionais e as Gerências de Desenvolvimento e Oferta de Produtos. Esta classificação considerou a própria natureza das unidades de negócio, bem como, a recente criação das Gerências de Desenvolvimento e Oferta de Produtos em 2005 em relação à existência das Gerências Funcionais que remontam da década de 1980.

5 RESULTADOS OBTIDOS

O Objetivo deste capítulo é apresentar a análise dos dados qualitativos obtidos durante o processo de levantamento de informações. Para fins de análise comparativa dos dados, foram criados dois grupos de entrevistados: **os gerentes das áreas funcionais** e **os gerentes das áreas de desenvolvimento e oferta de produtos**, considerando para esta classificação o efetivo cargo que ocupavam no momento da pesquisa.

5.1 Análise do perfil dos entrevistados

Para analisar o perfil dos entrevistados foram aplicadas cinco perguntas no roteiro de entrevistas:

- a) qual a opção que melhor representa a sua idade?
- b) qual o sexo?
- c) qual o maior grau de escolaridade?
- d) há quanto tempo você trabalha no SENAC?
- e) há quanto tempo você trabalha na atual área?

Nas tabelas de um a cinco foram sintetizadas as respostas de acordo com o cargo ocupado pelos entrevistados, para as quais constam as respectivas análises.

TABELA 1 – Número de profissionais por cargo / classificação etária

Cargo	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	Mais de 50 anos	Total
Gerentes Funcionais	3	2	1	6
Gerentes de Desenvolvimento e Oferta de Produtos	2	2	-	4
Totais	5	4	1	10

Fonte: O autor

Ao analisar a Tabela 1 pode-se inferir que a faixa etária dos gestores entrevistados, responsáveis pela elaboração do planejamento tático, está

concentrada entre 31 a 50 anos, havendo equilíbrio entre os dois grupos analisados. Apenas um dos entrevistados, pertencente ao grupo de Gerentes Funcionais, está acima desta classificação.

TABELA 2 – Número de profissionais por cargo / classificação por gênero

Cargo	Masculino	Feminino	Total
Gerentes Funcionais	5	1	6
Gerentes de Desenvolvimento e Oferta de Produtos	2	2	4
Totais	7	3	10

Fonte: O autor

Na Tabela 2, pode-se verificar que no grupo de Gerentes Funcionais há a predominância do sexo masculino e, nas Gerências de Desenvolvimento e Oferta de Produtos está equilibrada a atuação entre os gêneros.

TABELA 3 – Número de profissionais por cargo / maior grau de escolaridade

Cargo	Graduação	Pós Graduação	Mestrado	Total
Gerentes Funcionais	2	1	3	6
Gerentes de Desenvolvimento e Oferta de Produtos	-	1	3	4
Totais	2	2	6	10

Fonte: O autor

Quanto ao maior grau de escolaridade visto na Gerências de Desenvolvimento e Oferta de Produtos 3, tem-se equilíbrio entre as Gerências, no tocante à formação de especialistas e mestres. Dentre todos os entrevistados, dois gerentes têm formação educacional de nível superior e ambos ocupam cargos nas Gerências Funcionais.

TABELA 4 – Número de profissionais por cargo / tempo de trabalho no SENAC

Cargo	Até 5 anos	De 5 a 10 anos	De 10 a 15 anos	De 15 a 20 anos	Acima de 20 anos	Total
Gerentes Funcionais	-	3	-	1	2	6
Gerentes de Desenvolvimento e Oferta de Produtos	-	1	1	1	1	4
Totais	-	4	1	2	3	10

Fonte: O autor

Considerando o tempo de trabalho no SENAC, as Gerências Funcionais apresentam uma concentração de Gerentes que atuam entre cinco e dez anos e outro grupo com tempo de atuação superior a quinze anos. Isso não se repete nas Gerências de Desenvolvimento e Oferta de Produtos, onde há uma dispersão entre cinco anos e acima de vinte anos de trabalho. Então, pode-se inferir que 50% do total dos Gerentes entrevistados atuam no SENAC há mais de quinze anos, portanto, há grande probabilidade de terem conhecimentos sobre a história da organização.

TABELA 5 – Número de profissionais por cargo / tempo de trabalho na atual área

Cargo	Até 2 anos	De 3 a 5 anos	Acima de 6 anos	Total
Gerentes Funcionais	4		2	6
Gerentes de Desenvolvimento e Oferta de Produtos	2	2		4
Totais	6	2	2	10

Fonte: O autor

Ao compararmos o tempo de atuação dos Gerentes entrevistados, nota-se que há concentração de gestores com pouco tempo nas respectivas áreas. Dois Gerentes Funcionais têm mais de seis anos e dois Gerentes de Desenvolvimento e Oferta de Produtos estão entre três e cinco anos.

Conclui-se neste grupamento de análise dos dados que, o perfil gerencial é composto na maioria por mestres, predominantemente do sexo masculino e que apesar da média de idade ser baixa, os gerentes atuam há bastante tempo no SENAC e têm pouco tempo de atuação no atual cargo.

5.2 Análise da percepção dos entrevistados quanto ao processo de planejamento tático no SENAC

O planejamento, tido como um processo de tomada de decisão, enfatiza mais a sua natureza e seus resultados e menos a sua operacionalização e, **o processo decisório no planejamento envolve um conjunto de decisões inter-relacionadas** e é dotado de ações apropriadas e antecipadas para reduzir a

freqüência dos fracassos nos novos investimentos, favorecendo assim o resultado. (ACKOFF, 1974). (grifo nosso).

Este grupo de análise teve por objetivo identificar: Como ocorre o planejamento tático no SENAC e nas áreas do nível tático, bem como os produtos resultantes deste processo. Para colher as respostas dos entrevistados foram formuladas as perguntas conforme destacadas nos tópicos a seguir.

5.2.1 O processo de planejamento tático no SENAC

Para verificar a percepção dos gestores sobre o processo de planejamento tático do SENAC, os entrevistados responderam a seguinte pergunta: **Como você descreve o processo de planejamento no SENAC?**

De acordo com as respostas, pode-se inferir que o processo de elaboração do planejamento tático é recente no SENAC e faz parte de uma fase de amadurecimento do planejamento na instituição. A área responsável pela condução deste processo é a Gerência de Planejamento e Gestão que tem o papel articulador e integrador entre as gerências envolvidas.

“Atualmente ele é coordenado pela Gerência de Planejamento e Gestão que envolve as gerências funcionais e as gerências de desenvolvimento e também operacionais”.(GF4)

“Acho que estamos amadurecendo agora esse processo de planejamento, ele nunca foi tão bem articulado, tão bem desenhado como ele está sendo agora”.(GDO3)

É tido como um momento de envolvimento de todas as áreas do nível tático para discussão das suas propostas e definição dos papéis para que sejam evitadas as redundâncias de ações. Por fim, possibilitar a tomada de decisão com menor impacto para os resultados.

“Acho uma questão muito complexa, considerando que o SENAC teve uma mudança muito grande nos últimos anos, amadurecendo o processo de planejamento tático e estratégico. O planejamento tático, como deve ser, é muito recente na instituição. Com isso, as negociações das áreas ficaram muito facilitadas, pois isso ocorre no mesmo momento em sem que há sobreposição de planejamento a redundância de esforços”.(GF6)

Percebe-se também que a mudança na forma de elaborar o planejamento tático ainda não está plenamente consolidada. Há uma evolução no processo ainda não percebida por todos os gestores.

“Acho que não existe um cruzamento de informações entre todas as instâncias envolvidas no planejamento do SENAC”.(GF2)

“Atualmente trabalhamos no formato mais avançado, mas ainda acho que não estamos no modelo ideal devido a uma cultura muito imediatista. Apesar de discutimos muito este assunto ainda existem planejamentos táticos mais bem elaborados outros menos, depende da área, em alguns casos ele ainda está na cabeça do gestor, ele não está explícito, portanto, não divulgado à rede”.(GDO4)

Apesar das manifestações dos entrevistados sobre as recentes mudanças no processo de planejamento tático descritas pelos gestores como positivas, embora tenha duas manifestações de discordância, foi possível concluir que os gestores percebem a elaboração de planejamento tático como um processo individual onde cada área funcional, de desenvolvimento de novos produtos e de operações, faz seus planos e, a partir deles é articulado e negociado com a intermediação da Gerência de Planejamento e Gestão, que tem a atribuição de identificar em todas as áreas as possíveis redundâncias de projetos e concentrar esforços no mesmo objetivo, junto a alta administração.

5.2.2 O processo de planejamento tático nas respectivas áreas de atuação.

Na resposta da questão anterior, identificou-se que o processo de planejamento tático é realizado individualmente pelas áreas e articulado pela Gerência de Planejamento e Gestão, assim, para conhecer como este processo se dá em cada área, os entrevistados responderam a seguinte pergunta: **Como você descreve o processo de planejamento na sua área?**

Destaca-se o papel da Gerência de Planejamento e Gestão, pela sua própria essência e atribuição de organizar, articular e negociar os planos de cada área com a alta instância do SENAC.

“A gerência de planejamento tem dois papéis: primeiro a gente cuida do planejamento estratégico da organização em segundo momento fazemos o planejamento tático anual baseado nas diretrizes estratégicas.” (GF1)

Nas demais áreas, revelou-se a intensa negociação entre elas para definição dos seus objetivos e também a observância no planejamento estratégico da década. Nota-se também que as Gerências Funcionais, estabelecem suas propostas baseadas nas necessidades apontadas pelas Gerências de Desenvolvimento e Oferta de Produtos.

“Consultamos os parceiros de planejamento que são as gerências de desenvolvimento de novos produtos, as gerências de operações que são os representantes da rede de unidades e também as gerências funcionais”.(GF4)

“Internamente adequamos nossas atividades as necessidades de apoio às unidades operacionais, nossos projetos de sustentabilidade da área e também as operações internas desta gerência”.(GF3)

“Estamos nos moldando para fazer uma gestão de oferta que tem a ver com venda, portfólio, distribuição, mais assertiva. [...] Além dos esforços internos, contamos com consultoria externa, fazendo um trabalho mais focado pra oferta do produto de acordo com a localidade da unidade de negócio”.(GDO2)

Nota-se também que o planejamento tático é realizado focando um período superior a um ano.

“Temos ações pontuais planejadas para 2008, mas os nossos planos táticos avançam até 2010, portanto, planejamos em prazo curto e médio prazo”.(GDO1)

“O planejamento tático é geralmente desenvolvido com prazo superior a um ano ao do planejamento operacional e inferior aos 10 anos do planejamento estratégico”.(GDO4)

Com relação ao planejamento tático nas áreas, pode-se concluir que não existe padrão definido para a sua elaboração, no entanto, percebe-se que há um consenso entre os entrevistados, tanto dos Gerentes Funcionais quanto dos Gerentes de Desenvolvimento e Oferta de Produtos, no tocante a preparação de diretrizes e ações que facilitem a operacionalização das atividades nas unidades de negócio. Conclui-se ainda que apesar da não padronização apontada pelas áreas a Gerência de Planejamento e Gestão tem conduzido o processo deste último exercício de forma a padronizar o modelo e formato ideal que atenda as necessidades do SENAC.

“Enquanto gerência de planejamento e gestão, a gente elabora o modelo de planejamento a ser apresentada para a diretoria aprovar. Isso foi apresentado em novembro de 2007 como uma proposta inicial, até hoje foram apresentadas várias versões chegando a um modelo e formato ideal para envolver as demais áreas.” (GF1)

5.2.3 Produtos resultantes do planejamento tático nas suas áreas de atuação

Uma vez identificado como ocorre o processo de planejamento tático nas áreas, os entrevistados responderam a seguinte pergunta: **Quais são os produtos resultantes do planejamento tático da sua área?** Nesta questão procurou-se

verificar o objetivo de verificar a percepção dos gestores quanto aos produtos resultantes do processo de planejamento tático do SENAC.

De acordo com os respondentes, pode-se inferir que o produto resultante do planejamento tático das Gerências Funcionais, são as diretrizes de nível tático, que explicitam, de acordo com a área, os objetivos e metas a curto e médio prazo, tais como: política de investimento no imobilizado e sua conservação, política de benefícios, investimento em educação corporativa, investimento em tecnologia da informação, ações de comunicação institucional, etc.

“Os nossos produtos são as diretrizes que explicitam os projetos de ampliação, renovação e manutenção da estrutura de Tecnologia da Informação”.(GF2)

“Nosso produto final são as diretrizes e ações a serem desenvolvidas ao longo do exercício seguinte, tanto interna quanto externamente” (GF3)

“São as diretrizes para investimento no imobilizado e também sua manutenção e conservação”. (GF4)

“A política de benefícios, os investimentos e limitações destinados à educação corporativa, questões relacionadas à gestão de pessoas, que de certa forma estão totalmente voltadas para atender à macro diretriz estratégica de pessoas”.(GF5)

“Os produtos são exatamente resultado desse pensamento das equipes de assessoria de imprensa, publicidade e propaganda, comunicação digital e de equipe e de relações institucionais pensadas de uma forma única de que seja algo permeável entre elas”.(GF6)

Os produtos resultantes das Gerências de Desenvolvimento e Oferta de Produtos são os planos de negócio estabelecidos de acordo com a proposta de cada área. Nota-se que o desenvolvimento dos planos de negócio privilegiam o atingimento das metas estabelecidas na proposta estratégica da década bem como as estratégias de posicionamento mercadológico frente ao mercado consumidor e concorrente.

“A nossa maior entrega é o plano de negócios em si, o nosso documento é válido até 2010 com metas e estratégias para este período e dele surgindo outros filhotinhos, vamos dizer assim”.(GDO1)

“O principal produto é o plano de negócios que são as diretrizes para informar quais são as áreas prioritárias a serem atingidas num determinado tempo, bem como o posicionamento de cada subárea, seus avanços as perspectivas de término que as alterações da área do mercado nacional e internacional”.(GDO4)

Considerando as manifestações dos entrevistados quanto ao produto resultante do processo de planejamento tático de suas áreas, pode-se concluir que as Gerências de Desenvolvimento e Oferta de Produtos elaboraram seus planejamentos em formato de planos de negócio. O mesmo não ocorre com as

Gerências Funcionais onde os produtos são definidos de acordo com a área de atuação.

5.3 Análise da percepção dos entrevistados quanto a aquisição da memória organizacional durante o processo de elaboração do planejamento tático

O terceiro grupo de análise teve por objetivo identificar os aspectos relativos à aquisição da Memória Organizacional durante o processo de elaboração do planejamento tático no SENAC. Para coletar os dados foram formuladas perguntas que pudessem captar a percepção dos entrevistados no tocante a: locais de armazenagem; o que deve ser guardado; a padronização para registro; o incentivo ao registro; e como ocorrem os registros.

5.3.1 Locais de armazenagem

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados sobre os locais de armazenagem da Memória Organizacional e foi assim formulada: **Existe procedimento formal definido para armazenagem de informações relativas ao planejamento tático na sua área? Onde são registradas?**

De acordo com os entrevistados pode-se inferir que a armazenagem de informações relativas ao planejamento tático se dá de maneira diferente em cada área, pois não há padronização corporativa formalizada nem mesmo um “guardador para tal.

“[...]não existe um formato corporativo, cada área define o seu”.(GF1)

“No SENAC eu desconheço essa prática, até onde sei cada um guarda de acordo com seus próprios critérios”.(GDO3)

“Acho que o SENAC ainda não tem um guardador, aquele que registraria a memória” (GDO4)

Um dos gestores de desenvolvimento e ofertas de produtos relata:

“Existe sim, inclusive entre as quatro gerências de desenvolvimento há uma área comum segregada por temas a serem guardados” (GDO1),

Embora não sejam especificamente relativos ao processo de elaboração do planejamento tático, há o relato de um gestor das Gerências Funcionais sobre a

padronização da armazenagem de documentos exigidos por lei e também de plantas técnicas da estrutura física do SENAC.

“Temos o registro documental formal e exigido pela legislação e órgãos fiscalizadores e também a memória de todas as plantas técnicas da estrutura física do SENAC. [...] Temos também a microfilmagem [...] nesse caso há uma norma padrão para sua guarda. No entanto, não há nenhum padrão corporativo para outros documentos”.(GF4)

Conforme as respostas dos entrevistados, foi possível concluir que não há procedimento formal corporativo para o registro do conhecimento relativo ao processo de elaboração do planejamento tático no SENAC nem mesmo local definido. No entanto, cada uma das áreas elabora seus registros de acordo com suas características e necessidades de utilização futura ou para suprir demandas específicas com normas estabelecidas na legislação.

5.3.2 O que deve ser guardado

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados sobre o que deve ser guardado e foi formulada da seguinte forma: **Na sua opinião, quais os tipos de informações a respeito do planejamento tático da sua área devem ser guardadas para utilização futura? Por que?**

Embora não exista padrão para elaboração do processo de planejamento, percebe-se um predomínio entre os respondentes quanto a preocupação em guardar informações para uso futuro com a justificativa de economia de tempo e recursos financeiros em planejamentos futuros, bem como o conhecimento dos cenários e indicadores que apoiaram os planejamentos e planejadores anteriores.

“[...]todas as informações podem contribuir muito para que os futuros gestores desta área tomem suas decisões” (GF1)

“[...] para que possamos ter este histórico em futuros planejamento para não dedicar esforços demasiados em determinadas unidades e deixar outras sem investimento”.(GF4)

“Guardar isso significa no mínimo economizar tempo na busca futura e até mesmo economia de dinheiro quando houver necessidade de renovações dos grandes contratos, por exemplo.” (GF2)

Nas respostas abaixo percebe-se a preocupação em guardar o maior número possível de informações para uso futuro, muito embora não haja clareza ou padrão no que deve ser registrado o que certamente poderá demandar esforços para localização e classificação da informação a ser utilizada quando necessária.

“Os estudos de mercado feitos por diferentes áreas, os planos de negócios, a história da construção de novos cursos”.(GDO4)

“Todo o processo de discussão, as tomadas de decisão, o destino dos projetos, a destinação de orçamento, política de benefícios e demais assuntos ligados às pessoas. Acho que no futuro estaremos numa situação muito privilegiada em relação ao que temos hoje” (GF5)

“Todos os registros, desde os encontros, reuniões gerais, planos de negócio, análise de cenários, informações financeiras, enfim, tudo que precisamos pra formular hoje as nossas propostas”.(GDO2)

Pode-se concluir que a ausência de definição ou padronização do que deve ser guardado relativo ao planejamento tático, causa essa expressiva preocupação em registrar “todos” os procedimentos, documentos e projetos adotados durante a elaboração do planejamento. Outra motivação pelo registro é dada pelas recentes dificuldades em localizar informações sobre o planejamento.

“Os próprios planos de negócio, que envolvem a estratégia e os indicadores isso evitaria tanto tempo investido na busca e reorganização das informações como tivemos recentemente”.(GDO1)

5.3.3 Padronização para o registro

Para identificar a percepção dos entrevistados sobre a existência de padrões e metodologia para o registro da Memória Organizacional e foi formulada a seguinte pergunta: **Na sua opinião, há alguma metodologia específica para o registro do processo de planejamento tático?**

Ao analisar as respostas abaixo é possível destacar na maioria das respostas dos entrevistados que não há metodologia específica para o registro do planejamento tático, fazendo com que cada área defina sua estratégia de armazenagem.

“[...] Quanto ao planejamento não temos o registro formalizado e com padrão definido”.(GF3)

“Para o planejamento não tem ainda um modelo padronizado nem mesmo metodologia, mas certamente vale a pena pensar neste assunto”.(GF2)

“Talvez esteja sendo muito cético, mas desconheço, temos varias ferramentas de tecnologia de comunicação [...] acho que muito complicado usar algumas linhas mestras para obter as informações para o Planejamento Tático, cada um faz como quiser”. (GDO2)

Embora não exista metodologia específica para armazenagem do processo de planejamento tático, existem processos já documentados com metodologia definidas, como é o caso das normas e processos internos e também de documentos legais.

“Metodologia não, apenas para os documentos legais: resoluções, normas, procedimentos e instruções. A armazenagem ocorre no Sisnormas que tem acesso via *intranet*”.(GF1)

“Conheço apenas algumas voltadas para a guarda de documentos legais, mas não são iniciativas do SENAC”.(GF5)

Ao considerar as respostas acima pode-se concluir que embora não exista metodologia específica para armazenagem do processo de planejamento tático, há na empresa metodologias de armazenagem de outros processos, o que pode favorecer a adoção de outras formas padronizadas de documentação considerando a cultura de registro e pesquisa existente.

5.3.4 Incentivo ao registro

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados quanto ao incentivo do SENAC para o registro da Memória Organizacional e foi formulada da seguinte forma: **Como se dá o incentivo do SENAC para que os funcionários armazenem as suas experiências profissionais relevantes sobre a elaboração do planejamento?**

Para esta pergunta, foram obtidas respostas que demonstram total similaridade de argumentos, ou seja, não há incentivo explícito do SENAC para que os funcionários registrem suas experiências profissionais relevantes sobre o processo de elaboração do planejamento tático.

“Acho que não tem nada formalizado”.(GF1)

“Eu diria que a gente não considera isso como a principal preocupação no momento”.(GDO1)

“No SENAC há uma grande dificuldade em guardar a memória, isso carece de um grande trabalho para organização do conhecimento”.(GDO4)

Embora não exista o incentivo explícito pelo SENAC a maioria dos respondentes relatam que dentro das suas áreas existe a prática.

“No SENAC como um todo eu desconheço. Só posso te dizer a respeito da minha área onde temos um grande incentivo e até cobrança para o registro, tanto para manutenção de sistema quanto para desenvolvimento dos mesmos”.(GF2)

“Apenas os que algumas gerências criam e incentivam para suas necessidades de compartilhamento e uso futuro”.(GDO3)

Considerando que gerências participantes desta pesquisa compõem o grupo que define o planejamento tático no SENAC e também são responsáveis pelo estabelecimento de normas e procedimentos das respectivas áreas, pode-se

concluir que, apesar da manifestação de não haver incentivo explícito por parte da empresa, a própria prática existente nas áreas é um indicativo do incentivo ao registro, restando apenas a padronização e explicitação desta necessidade.

Diante das análises das respostas quanto a percepção dos gestores no tocante à aquisição da Memória Organizacional, foi possível concluir que tanto para as Gerências Funcionais quanto para as Gerências de Desenvolvimento e Oferta de Produtos, a aquisição da Memória Organizacional durante o processo de planejamento tático no SENAC é dada pelas atitudes pessoais de cada gestor, não havendo padrão para o registro, ou seja, o que, como e onde deve ser guardado.

Pode-se inferir também que apesar do esforço de cada área para o registro de informações relativas ao planejamento tático, a falta de metodologia e sistematização do registro podem ser tratadas no futuro sem o devido crédito que certamente é peculiar aos documentos registrados de acordo com os preceitos metodológicos adequados.

Para Walsh e Ungson (1991), do ponto de vista da aquisição da informação, considera-se tanto a natureza da informação quanto o reconhecimento de seus aspectos que podem ser úteis para a tomada de decisões. **As informações sobre decisões passadas e sobre problemas resolvidos compõem o núcleo da memória de uma organização ao longo do tempo.** A informação sobre um evento é o estímulo, adquirido e codificado pelos indivíduos, que dispara o processo de tomada de decisão. **A aquisição ocorre também na resposta da organização a esse estímulo.** As interpretações sobre as decisões organizacionais e suas conseqüências constituem uma forma de memória organizacional. (grifo nosso)

5.4 Análise da percepção dos entrevistados quanto a retenção da memória organizacional durante o processo de elaboração do planejamento tático

O quarto grupo de análise teve por objetivo identificar os aspectos relativos à retenção da Memória Organizacional durante o processo de elaboração do planejamento tático no SENAC. A coleta dos dados foi realizada a partir da formulação de perguntas que pudessem captar a percepção dos entrevistados sobre: como ocorre o registro; a confiabilidade do registro; a preservação das informações e do conhecimento; o risco para o negócio.

5.4.1 Como ocorre o registro

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados quanto ao modo de registrar a Memória Organizacional e foi formulada da seguinte forma: **Como ocorre o registro de informações relativas à elaboração do planejamento na sua área?**

A partir das respostas para esta pergunta foi possível identificar que os registros são feitos em meios eletrônicos, sendo apontados como os mais comuns o *Net Drive*, a *intranet* e os planos de negócio. Percebe-se também que o *net drive* é o meio mais comum entre as Gerências de Desenvolvimento e Oferta de Produtos.

“[...] Os documentos eletrônicos são arquivados no *net drive*, na própria caixa de *e-mail*, ou no diretório reservado para gerência de planejamento e claro, cada pessoa da equipe tem seus arquivos pessoais”.(GF1)

“Tudo é guardado no *Net Drive*”.(GDO1)

“Os próprios planos são o registro, temos algumas ferramentas disponibilizadas pela instituição - *Net Drive*” (GDO4)

Nas Gerências Funcionais, nota-se que não há padrão para o registro. As falas dos respondentes apontam para formas diferentes, conforme descrição a seguir.

“As informações são guardadas nos meios eletrônicos, mas também em documentos impressos”.(GF2)

“Registramos o plano de negócios da Gerência, considerando todas as etapas percorridas. [...] Essas informações ficam registradas e disponibilizadas no sistema integrado de gestão”.(GF3)

“Registramos na *intranet* através de projetos e também através de mensagens eletrônicas” (GF5)

5.4.2 Confiabilidade das informações registradas

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados quanto à confiabilidade das informações registradas e foi formulada da seguinte forma: **Na sua opinião, as informações guardadas sobre o processo de elaboração do planejamento são confiáveis? Por quê?**

Ao analisar as respostas para esta pergunta, constatou-se que há confiança nas informações guardadas para uso do planejamento tático. Dois entrevistados manifestaram não confiar.

“A informação escrita, do jeito que está, sem metodologia e sem critério eu não confio. Se guardado dentro de alguma formalidade e certamente mereceria mais crédito” (GF2)

“Aqui no SENAC nossa grande dificuldade são os números [...] Tem também na *Internet* muitas informações que não são confiáveis.”.(GDO1)

Há de se ressaltar que, no segundo grupo de análise, todos os entrevistados manifestaram confiança, tanto no depoimento das pessoas quanto nos registros escritos, porém afirmaram que necessitam validá-las de alguma forma.

“Até podemos considerá-las como confiáveis, porém é necessário validar. A nossa preocupação em se registrar estas informações é justamente para criar um referencial como se fosse um diário de bordo de todas as fases do planejamento atual” (GF1)

“Quando a gente encontra, elas são confiáveis e te permitem no mínimo fazer uma análise no contexto que será aplicada, claro que com muito critério”.(GDO4)

Conclui-se pelas manifestações da maioria dos gestores que o grau de confiança não é pleno pois necessita validar os dados de alguma forma. Ainda, conclui-se que havendo um procedimento metodológico bem definido a utilização de informações armazenadas, sejam elas nos indivíduos ou outros locais, mereceriam maior credibilidade.

5.4.3 Preservação das informações e do conhecimento

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados quanto à preservação da Memória Organizacional e foi formulada da seguinte forma:

Considerando que embora armazenados, os registros do processo de planejamento tático necessitam de manutenção (atualização, descarte, etc).

Você concorda com esta afirmação? Por que?

Os gerentes de Desenvolvimento e Oferta de Produtos foram unânimes quanto à necessidade da manutenção para preservação e atualização das informações.

“Tivemos um grande esforço para recuperar as informações, por isso a necessidade dessa manutenção”.(GDO1)

“Se não forem bem organizados e sofrerem atualizações constantes, daqui a algum tempo teremos uma vastidão de informações desorganizadas que em nada serão úteis” (GDO4)

Entre os Gerentes Funcionais não houve unanimidade quanto a manutenção das informações. Na fala de alguns respondentes percebe-se a preocupação em realizar a manutenção com procedimentos metodológicos formalizados e na fala de outros nota-se a necessidade de preservar a informação como foi produzida, no entanto fazer a manutenção nos locais de guarda.

“Sou a favor do descarte desde que tenha uma metodologia formal para isso, bem como a sua manutenção. Caso contrário, acho muito difícil definir qual informação em determinado tempo deverá ser descartada ou reorganizada”.(GF2)

“Para os documentos de planejamento, acho que devem ser apenas mantidos e guardados de forma a serem localizados quando necessário, sem passar por qualquer alteração, senão perdem a credibilidade. Acho que é importante a manutenção, onde ele é guardado pra evitar a perda por envelhecimento do ambiente ou até mesmo a manutenção dos sistemas informatizados, que servem de base para guarda das informações. (GF5)

“Se considerar informações financeiras acho que não, pois elas não podem sofrer nenhuma manutenção [...] O que deve passar por manutenção é o local dessa guarda (GF3)

Após analisar as respostas, conclui-se que a maioria dos entrevistados concorda com a afirmação proposta e consideram de extrema importância a manutenção das informações para sua preservação e maior credibilidade.

5.4.4 O risco para o negócio

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados quanto a possíveis riscos para o negócio do SENAC caso a Memória Organizacional seja registrada e foi formulada da seguinte forma: **Você considera que existam riscos para o negócio do SENAC se as informações sobre a elaboração do planejamento forem armazenadas?**

De acordo com as manifestações dos gestores nota-se que há uma grande preocupação em não tornar públicas as informações sobre o planejamento tático, no entanto, uma vez registradas, as consultas devem ser restritas aos níveis gerenciais do SENAC.

“Da mesma forma que a *Microsoft* registra suas informações não temos motivos para restringir as nossas, é evidente que algumas informações

estratégicas e valiosas para o SENAC devem ficar restritas aos níveis gerenciais”.(GDO4)

“devemos ter muito cuidado com as informações que são disponibilizadas” (GF2)

“Depende muito da informação e como ela é disponibilizada. Tem muitas informações que não devem ser disponibilizadas publicamente, principalmente aquelas relativas às estratégias de comercialização e também dos novos produtos” (GF3)

Dentre as falas dos respondentes percebe-se também manifestações que contrariam os depoimentos anteriores, considerando que as informações sobre o planejamento tático deveriam ser armazenadas e que o risco não deveria ser o fator impeditivo para o registro.

“Acho que o risco existe, mas acho também que é muito difícil você ter uma informação só pra você. [...] Não deveria ser a preocupação de não fazer o registro apenas por conta disso”.(GDO2)

Portanto, de acordo com a percepção dos gestores pode-se concluir que as informações relativas ao planejamento devem ser armazenadas, no entanto, devem ser cercadas de segurança a fim de garantir a confidencialidade ao nível gerencial.

Para esta categoria de análise foi possível identificar de acordo com as respostas dos entrevistados que existe a retenção da Memória Organizacional, na sua maioria, em meios eletrônicos, no entanto, não há padronização para a escolha do sistema, nem mesmo formato para o registro. Os entrevistados ainda demonstram confiar nas informações guardadas e concordam com a manutenção para sua preservação o que reflete a afirmação de Conklin (2001) de que o tempo faz com que o conhecimento perca o seu valor se não for constantemente atualizado, assim como a memória organizacional. Nota-se ainda a preocupação dos gestores em manter o sigilo sobre as informações sobre o planejamento.

5.5 Análise da percepção dos entrevistados quanto a utilização da memória organizacional durante o processo de elaboração do planejamento tático

O **quinto grupo de análise** teve por objetivo identificar os aspectos relativos à utilização da Memória Organizacional durante o processo de elaboração do planejamento tático no tocante a: o grau de utilização; o uso de informações internas e externas; o incentivo ao uso de referências anteriores; dificuldade de localizar informações; reinvenção da roda; importância de se fazer buscas.

5.5.1 Grau de utilização da Memória Organizacional

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados quanto ao grau de utilização da Memória organizacional e foi formulada da seguinte forma: **Como você avalia a frequência da utilização de soluções existentes na sua área de atuação durante o processo de planejamento tático?**

Na percepção dos entrevistados, as soluções existentes nas respectivas áreas são utilizadas com alta frequência durante o processo de planejamento tático.

“Posso dizer que é bem alta a frequência” (GF2)

“Eu acho que recorremos bastante” (GDO3)

Um respondente do grupo das Gerências Funcionais manifestou não utilizar por não haver histórico na área.

“Não ocorre. Como te disse, não temos histórico nenhum que possa nos ajudar. Nem atrapalhar (risos)”.(GF1)

Ao analisar as respostas conclui-se que a maioria das gerências envolvidas no processo de planejamento tático utiliza com alta frequência as soluções existentes.

5.5.2 Uso de informações coletivas

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados quanto ao uso de informações internas e externas da Memória organizacional e foi formulada da seguinte forma: **Quais as fontes de informações – internas e externas - são úteis para elaboração do planejamento tático da sua área?**

De acordo com as falas dos respondentes, constata-se que as fontes de informações internas e externas são variadas. Dentre as destacadas estão os fornecedores, consultores, livros, RAIS, CAGED, IBGE, entidades de classe, clientes, memória de planejamentos anteriores e também a memória de indivíduos.

“Quando necessária busca de informações externas, a própria equipe de gerência de planejamento e gestão faz a mediação para a captação do conhecimento e também ajustes para a realidade do Senac [...] Basicamente o trabalho se baseou em referências externas” (GF1)

“[]usamos muitas informações do CAGED, RAIS, IBGE que são dados oficiais [...], além de entrevistas em profundidade com profissionais das áreas, representantes de classe e clientes.”(GDO1)

“Temos agora alguns insumos que a própria Gerência de Planejamento e Gestão tem proporcionado que são cenários. No ano passado nós fizemos o cenário socioeconômico, tivemos o cenário educacional, enfim, formaram-se quatro ou cinco cenários que ajudaram a planejar. [...] fora isso a gente trabalha com o histórico que a gente tem dos trabalhos das unidades, então são dados, são informações, temas, relatórios, tudo aquilo que está relacionado a isso, que são as coisas que a gente tem e que são em cima disso que a gente vai trabalhar” (GDO3)

Considerando as respostas acima pode-se concluir que não há padrão entre as áreas sobre as fontes de informação, nem mesmo entre os grupos de análise, no entanto, constata-se que as informações internas não são as únicas a subsidiar a tomada de decisão para o planejamento.

5.5.3 Incentivo para uso de referências anteriores

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados quanto ao incentivo ao uso de referências anteriores para a elaboração do planejamento tático e foi formulada da seguinte forma: **Como se dá a busca de informações contemporâneas ou históricas necessárias ao planejamento tático no SENAC? Como o SENAC explicita as orientações para esta busca?**

A partir da percepção dos entrevistados foi possível identificar que, embora não exista orientação explícita do SENAC sobre o formato de busca de informações quanto ao processo de planejamento tático, ela se dá de acordo com o conhecimento de cada usuário solicitante a respeito do registro.

“Fazemos nossas buscas com nosso próprio conhecimento e através das ferramentas disponíveis”.(GF2)

“Não existe nenhuma fórmula para se buscar essas informações além do que os grandes escritores explicitam em suas obras a respeito de planejamento”.(GF3)

“Não existe nada tão formalizado no SENAC a respeito do que pode ou não ser usado como referencial, nem mesmo como e onde localizar esta informação. Onde eu estive por mais tempo era muito mais fácil fazer a busca, por conhecer os ambientes virtuais e também as pessoas” (GDO4)

Isto também se dá com o apoio de pessoas que estão no SENAC há mais tempo e que tem parte da memória consigo.

“Geralmente na memória coletiva de pessoas com bastante tempo em atividade e que formou um bloco de conhecimento que nos ajuda a planejar além dos dados registrados formalmente” (GDO3)

Pode-se concluir portanto que não há orientação explícita sobre a busca de informações para subsidiar o processo de planejamento tático e que qualquer busca que ocorra é por iniciativa e conhecimento de cada interessado na informação.

5.5.4 Dificuldade de localizar informações

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados quanto às dificuldades de localizar informações guardadas e foi formulada da seguinte forma: **Qual(ais) a(as) dificuldade(s) em encontrar as informações registradas para elaboração do planejamento tático? Por que isso ocorre?**

Nota-se pela resposta dos entrevistados que a dificuldade em encontrar a informação está associada a não padronização da armazenagem, usuários não conhecerem onde está armazenada, má organização e também pela falta de conhecimento explícito das atividades da área e seu histórico.

"Digo que 50% das pessoas não encontram alguma informação, porque não sabem onde e o que está guardado".(GF1)

"Muitas vezes não encontram porque não se sabe o que quer, outras vezes porque não sabem procurar".(GF3)

"Acho que é porque estão mal organizadas" (GF5)

"Para mim era muito mais fácil quando estava numa unidade há mais tempo, pois eu conseguia ter as informações históricas com mais facilidade, até mesmo pelo meu convívio com as pessoas".(GDO4)

Como alternativa para a dificuldade em buscar registros explícitos, os gestores manifestaram como alternativa o uso de experiências pessoais entre os membros de suas equipes.

"Tenho muita dificuldade, me baseio muito nos relatos de depoimentos e nas experiências pessoais da equipe" (GF6)

"Normalmente me socorro com as pessoas relacionadas ao assunto geralmente àquelas que têm maior tempo de casa" (GDO3)

Ao considerar o relato dos respondentes acima, pode-se concluir que a falta de metodologia para armazenagem e busca, bem como a ausência de uma cultura incentivadora ao registro explícito das informações sobre o planejamento, dificultam a busca por informações documentais, no entanto, isso é facilitado quando se trata de buscar informações na memória dos indivíduos. Davenport e Prusak (1998, p. 21) relatam que "a mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é

de pouca ajuda; ele só é um ativo corporativo valioso quando está acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade”.

5.5.5 Reinvenção da roda

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados quanto ao volume de apresentação de idéias já apresentadas no passado e foi formulada da seguinte forma: **Com qual frequência são apresentadas idéias sobre o planejamento tático da sua área como se fossem inéditas, quando na verdade, já foram usadas no passado? Por que isso ocorre?**

Dentre as falas dos entrevistados são descritas situações que denotam a utilização de idéias anteriores como se fossem inéditas, no entanto, não as consideram como fatores negativos devido as constantes mudanças ambientais, portanto, podem ser oportunidades de resgatar assuntos anteriores com novos propósitos.

“Considerando que nós não temos história, podemos dizer que todas as propostas são novas. Certamente isso nos leva a repetir os mesmos erros do passado ou também planejar a mesma coisa de forma diferente e ter sucesso por não ter o registro do insucesso”.(GF1)

“Eu acho que é freqüente, no entanto, podem ser aproveitadas de várias formas, pois com a constante mudança dificilmente uma idéia será descartada, mesmo que repetida”.(GDO4)

Nota-se também a freqüência motivada pelo pouco tempo de formação das equipes.

“Considerando que temos pouco tempo de existência e a maturidade da equipe, acho que isso ocorre muito pouco”.(GDO2)

“Pelo pouco tempo que temos trabalhado em conjunto, criamos uma simbiose entre as equipes, isso ajuda muito a evitar o reinventar da roda. Creio que com o passar do tempo e o amadurecimento da equipe provavelmente isso não ocorrerá e teremos mais agilidade no processo de planejamento”.(GDO3)

A partir das respostas é possível concluir que mesmo obtendo sucesso com a otimização das idéias já utilizadas no passado, a falta de histórico registrado, faz como que os mesmos esforços sejam dedicados várias vezes em períodos diferentes. Esse argumento é justificado também pela necessidade de renovação das equipes e seu período de maturação. Portanto, de acordo com a percepção dos gestores há a reinvenção da roda a cada processo de planejamento tático. Destaca-

se aqui que as Gerências de Desenvolvimento e Oferta de Produtos foram criadas em 2005, portanto, na percepção desses gestores a frequência é maior do que a apresentada pelos gestores das Gerências Funcionais que tem maior tempo de maturação.

5.5.6 A importância de fazer buscas

A pergunta seguinte procurou identificar a percepção dos entrevistados quanto à importância de fazer buscas à Memória Organizacional e foi formulada da seguinte forma: **Na sua opinião, qual (ais) a(s) vantagem(ns) e/ou desvantagem(ns) a memória organizacional pode ou poderia proporcionar ao processo de planejamento tático do SENAC?**

Considerando o valor da memória organizacional para o processo de planejamento tático, os entrevistados apresentaram argumentos que atribuem como vantagens: aprendizagem com a história, evitando esforços desnecessários ou perda de tempo. Esses argumentos são reforçados pela necessidade da memória organizacional ser baseada em metodologia formalizada.

“Vantagens. A análise retrospectiva contribui significativamente para a tomada de decisões no processo atual a falta dessa informação pode nos levar a reinventar a roda. Se tivéssemos as informações históricas, elas poderiam nos dar algum sinal de fumaça para evitar os desgastes ou perder tempo com o mesmo problema” (GF1)

“O registro da memória é muito vantajoso, mas repito que deve ter uma metodologia bem aplicada e difundida para todos os membros da organização” (GF2)

“Acho que só vantagens, pois não precisamos reescrever a história a cada período de planejamento.” (GDO1)

Como desvantagens evidencia-se a partir das falas dos gestores os alertas quanto ao processo de tomada de decisões não estar preso ao passado e nem mesmo ser a única referência para se planejar.

“Acho que usar a memória pode ter vantagens e desvantagens, não podemos ficar presos no passado, mas temos que usar estas informações para evitar erros e aprimorar os acertos”.(GF4)

“[...] Na desvantagem como te disse, acho que não podemos nem devemos ficar presos ao passado, a inovação é fundamental para a manutenção de uma instituição que quer está na vanguarda da educação profissional”.(GDO3)

Conclui-se a partir dos depoimentos que buscar informações na Memória Organizacional é benéfica para o processo de planejamento tático tanto aquelas registradas cercadas de rigor metodológico quanto a que está nos indivíduos. É importante ressaltar que os envolvidos devem se atentar para as limitações que ela pode trazer para a tomada de decisões.

“A desvantagem pode ser um modismo que te leva a não procurar por novos estudos ou referências atualizadas. [...] As equipes das unidades mantêm um alto volume de conhecimento a respeito dos processos de planejamento e isso é muito utilizado, afinal, são informações produzidas *on the job* e que são muito úteis para o planejamento... não podendo de maneira alguma ser desprezadas, neste caso não estão registradas, mas é uma vantagem”.(GDO2)

Neste quinto grupo de análise foi possível concluir que há utilização da Memória Organizacional durante o processo de planejamento tático no SENAC.

Nas respostas dos entrevistados foram identificadas manifestações que denotam a necessidade de uso de referências anteriores com muito critério para que a tomada de decisões não seja apenas baseada em informações históricas. Ressalta-se também a necessidade do registro cercado de rigor metodológico para que o conhecimento sobre o histórico do planejamento tático não ocorra apenas com o amadurecimento das equipes e também seja plenamente confiável.

6 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos permitiram concluir, que o problema: **“Durante o processo de planejamento tático do SENAC São Paulo há a utilização da memória organizacional?”**, foi respondido satisfatoriamente.

A primeira questão de pesquisa diz respeito à disponibilidade de informações necessárias para subsidiar as atividades de planejamento tático no SENAC. Como conclusão pode-se afirmar que a disponibilidade de informações não satisfaz plenamente as necessidades dos gestores.

A partir dessa afirmação pode-se inferir que na empresa-caso as informações históricas sobre o planejamento tático contribuem pouco para auxiliar na tomada de decisão dos gestores, não porque elas não sejam confiáveis, mas porque elas não estão registradas devidamente.

Partindo para a segunda questão de pesquisa que trata da percepção dos gestores sobre a valorização da utilização da memória organizacional pelo SENAC pode-se inferir que há um intenso incentivo por parte dos gestores, tanto pela busca de informações históricas quanto para a guarda das informações relativas ao processo atual a serem utilizadas no futuro.

Aprofundando um pouco mais nesta e comparando com as conclusões da primeira questão, pode-se inferir que as próprias dificuldades encontradas para localizar informações históricas durante o processo atual, induz os gestores a incentivar o registro a fim de disponibiliza-los e torna-los confiáveis. Os argumentos mais expressivos dão conta de que em todas as áreas pesquisadas há um intenso estímulo para a busca de informações, sejam elas internas ou externas, apesar de não haver formalização para a aquisição ou retenção da memória organizacional. Em suma, a valorização pela utilização da memória organizacional, tão somente, não subsidia plenamente a tomada de decisão gerencial, pois se não houver estímulo explícito ao registro e manutenção das informações, a busca se tornará cada vez mais difícil e de pouca confiabilidade. Há de se destacar que as informações históricas são importantes referenciais para a tomada de decisões

durante o processo de planejamento tático, no entanto, não são a única condição necessária para tal.

A terceira questão a pesquisa trata sobre utilização ou não da memória organizacional durante o processo de planejamento tático do SENAC. Ao analisar os argumentos dos respondentes conclui-se que existe a utilização da memória organizacional. Torna-se importante destacar que embora, na percepção dos gestores, exista a utilização da memória organizacional, conforme destacado na conclusão da segunda questão de pesquisa, o processo de aquisição e retenção não satisfaz plenamente os argumentos para que possa produzir valor e confiabilidade. Portanto, pode-se inferir que o uso seria mais intenso se os registros fossem adequados e também seguissem uma metodologia explicitada e valorizada pela empresa. Pondera-se ainda, que na ausência da memória organizacional sistematicamente registrada, faz com que a memória dos indivíduos seja grande fonte de informações.

Em suma, sobre o uso da memória dos indivíduos, não é possível concluir se ela é utilizada pela simples falta de registro da memória organizacional sob rigorosos preceitos metodológicos ou se pelo comodismo e facilidade em obter informações sem a necessidade de buscar nos registros formais. Conklin (2001) em seus estudos considera que uma memória organizacional baseada somente no conhecimento explícito não pode ser considerada uma memória totalmente completa. De modo que, a organização necessita reconhecer e capturar também o conhecimento tácito, pois ele permitirá fornecer contexto às informações, transformando-as em conhecimento.

Neste mesmo sentido Walsh e Ungson (1991) afirma que os indivíduos podem **recuperar** a informação fazendo analogias com decisões coletivas do passado e, podem individualmente, ajudar colegas a relembrar. Nesse sentido, memórias individuais diversas e conflitantes possibilitam um processo de recuperação mais efetivo. A informação sobre o processo estímulo/resposta de decisões passadas pode ser conscientemente recuperado, por um indivíduo ou conjunto de indivíduos, com ou sem o uso de tecnologia. (grifo nosso).

Conclui-se também que os objetivos propostos para esta pesquisa foram atingidos, bem como respondidas as questões de pesquisa. Considerando ainda que no decorrer deste estudo identificou-se a limitação da pesquisa por ser aplicada em

uma única empresa, o que pode ser corrigido em futuras pesquisas complementares realizando-se inclusive comparativos com estes resultados.

Ainda, como contribuição para futuras pesquisas, considerando a riqueza e complexidade deste trabalho, recomenda-se que sejam realizadas com o propósito de estudar esse tema, seja na mesma empresa ou em outra, temas relativos à:

- a) a utilização da memória organizacional no processo de planejamento estratégico;
- b) a memória organizacional no planejamento em instituições públicas;
- c) a gestão do conhecimento em ambientes de tecnologia da informação;
- d) estruturas para aquisição, retenção e utilização da memória organizacional.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, M. S. **Answer garden**: a tool for growing organizational memory. 1994. 283f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Alfred P. Sloan School of Management - Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, 1994.

ACKERMAN, M. S.; HALVERSON, C. A. Reexamining organizational memory. **Communications of the ACM**, New York, NY, USA, v. 43, n. 1, p. 58-64, 2000.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Tradução de Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CONKLIN, E. J. Capturing organizational memory. in: **PROCEEDINGS OF GROUPWARE'92** p. 133 - 137. Disponível em <http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=R3H_PV7maGQC&oi=fnd&pg=PA133&dq=CONKLIN,E.+J&ots=bWcSVYCcCI&sig=urkvWjbnXQ6vqnhhGIBq_xlFiY0#PPA137,M1> Acesso em: 02 jan. 2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVENPORT, T. H. From data to knowledge. **CIO magazine**, apr. 1999. Disponível em: <<http://www.cio.com/archive/040199/think.html>> Acesso em: 22 dez. 2007.

_____. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação? São Paulo: Futura, 1998.

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

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. 8. ed. Campinas: Autores associados, 2005. (Coleção polêmicas do nosso tempo; 25).

DRUCKER, P. F. **Administração total**: responsabilidades, tarefas, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **A nova era da administração**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios). São Paulo: Pioneira, 1999.

GANDON, F. **Distributed artificial intelligence and knowledge management**: ontologies and multi-agent systems for a corporate semantic web. 2002. 483f. Tese (Scientific Philosopher Doctorate Thesis in Informatics) - Doctoral School of Sciences and Technologies of Information and Communication, INRIA and University of Nice, Nice, 2002.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HACKBARTH, G; GROVER, V. The knowledge repository: organizational memory information systems. **Information Systems Management**, Boston, v. 16, n. 13, p. 21, Summer 1999.

JOHNSON, G; SCHOLE, K; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2007.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**: uma visão sistêmica. 6º. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán tecnologia e lingüística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KORTH, K. Re-establishing the Importance of the Learning Organization. **Automotive Design & Production**, Cincinnati, v. 119 Issue 11, p12-12, 1p. Nov. 2007;

LEHNER F; MAIER, R K. How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? **Computer Science**, v. 2, n. 3-4, p. 277-298, out. 2000.

LEONARDI, S.M. **O compartilhamento do conhecimento em equipes de venda**: um estudo exploratório no setor químico. 175 f. Dissertação (mestrado) -UniFecap - Administração de Empresas. São Paulo, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIOTTO, F L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, Abr./Jun. 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 2000.

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. H. QUINN, J. B. **The strategy process: Concepts, Contexts and Cases**. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1991.

_____. *et al.* **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORAIS, R. T. R. **Planejamento estratégico: um bem ou mal necessário?** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

MURRAY, S. R.; PEYREFITTE, J. Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process. **Journal of Managerial Issues**, v. 19 Issue 1, p. 111-133, 23p, Spring 2007.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. Tese (Doutorado). São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1986.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 24 ed. Atlas. 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SELLTIZ, C., et al. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SENAC-SP. **Conheça o Senac**. Estrutura. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a13115.htm&testeira=457>>. Acesso em 20 ago. 2008.

_____. **Conheça o Senac**. Relatório de Atividades Senac São Paulo - 2007 - versão completa. São Paulo 2008. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a724.htm&testeira=457>>. Acesso em 01 set. 2008.

_____. **Proposta estratégica do SENAC São Paulo para a década de 2001 a 2010**. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a724.htm&testeira=457>>. Acesso em 08 fev. 2008.

SENGE, P. et al. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, R.O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

SPILLER, A. R. **Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico**: estudo de caso em uma indústria multinacional eletroeletrônica no Brasil. 2005. 174f. Dissertação (mestrado) - UniFecap - Administração de Empresas. São Paulo, 2005.

STEIN, E.W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**. v. 15, n. 1, p. 17-32, 1995. Disponível em: <<http://www.science direct.com/science>>. Acesso em: 18 nov. 2007.

TEIXEIRA Filho, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERRA, J. C. C. **Mensuração de resultados em KM: teoria, casos e reflexões.** Material da palestra realizada na FIA-FEA-USP. São Paulo, 08 dez. 2004. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>> Acesso em: 08 jan.2008.

TERRA, J.C.C.; ANGELONI, T. Understanding the difference between information management and knowledge management. São Paulo: Terraforum consultores. 2003. p. 1-9,. Disponível em: <www.terraforum.com.br> Acesso em 22 nov.2007.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4 ed. São Paulo; Atlas, 2003.

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

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2005.

APÊNDICE A – RESPOSTAS DO SEGUNDO GRUPO DE ANÁLISE

Como você descreve o processo de planejamento no SENAC?	
G1	<p>“O desenho do planejamento para 2009 foi validado por todas as funcionais para que elas possam incluir suas diretrizes e tempo de execução. Neste momento foi validada também a conexão entre todas as áreas para evitar a redundância de projetos. Foram envolvidas também para validação desse modelo as gerências de desenvolvimento e gerências de operações inclusive hotéis e editora que apesar de estarem fora do negócio educacional eles devem fazer parte do planejamento corporativo. Neste momento, construímos todas as diretrizes de nível tático, as diretrizes estratégicas já foram definidas anteriormente para a década. Apesar disso, as diretrizes estratégicas são revistas, pois foram definidas anteriormente como macro diretrizes e precisamos a todo o momento alinhar o cenário com elas. Uma vez definidas as diretrizes pelas áreas funcionais, de desenvolvimento de produtos e de operações, o próximo passo é definir como essas ações serão atingidas pela rede de unidades. A partir desse ano a proposta é começar o planejamento com maior antecipação para que tenhamos tempo hábil de tomar decisões e comunicar a rede sobre os objetivos almejados. Iniciou-se então no mês de março e tem a previsão para conclusão em setembro quando as unidades operacionais definem o seu plano de vendas. As funcionais liberam suas diretrizes a partir da demanda de projetos apresentados pela rede de unidades e também norteados pela estratégia de desenvolvimento. Neste momento são definidos os projetos prioritários de acordo ou com a disponibilidade de recursos que é um limitador. As gerências de desenvolvimento analisam o cenário externo em conjunto com as gerências de operações definem as necessidades e diretrizes e encaminham para as funcionais avaliar de acordo com a sua atuação quais os impactos e ações a serem tomadas para suportar as decisões táticas. Elaborada essa fase, abre-se então o plano orçamentário com todas as definições num processo de inserção de dados para fechamento dos dados financeiros. Em outubro, as unidades operacionais inserem as suas ações culminando então no planejamento operacional “.</p>
G2	<p>“Acho que estamos amadurecendo agora esse processo de planejamento, ele nunca foi tão bem articulado, tão bem desenhado como ele está sendo agora, quando nós assumimos a Gerência de Operações, as unidades vinham de uma realidade dos antigos regionais, então o planejamento que as unidades faziam também eram muito calcados nas determinações dos regionais, quando foi desfeita aquela estrutura, todas as unidades passaram a ter o mesmo peso e a Gerência de Operações passaram a fazer a coordenação dessas áreas, nós tivemos inclusive um período de desapego das unidades com as antigas regionais, porque em alguns momentos tanto as regionais como as funcionais e de alguma forma um pouco da Gerência de Desenvolvimento ainda via as Gerência de Operações, como esse papel muito do antigo regional, quer dizer como papel intermediário e quem meio que leva e trás as decisões de lá dos outros, então quando a gente falava um pouco de planejamento inclusive com as unidades aí no ano de 2005, 2006, nós ainda tínhamos muita dificuldade de desenhar um planejamento era uma coisa muito em cima do que a unidade já fazia, não tinha olhar nenhum para mercado, nenhum olhar estratégico, então só vinha do histórico do que a unidade fazia, então ela desenhava seu planejamento e nós ficávamos aqui meio que acompanhando o que a unidade vinha fazendo, como pouca condição inclusive de propor coisa diferente, do ano passado para cá quando nós, que a gente chama do grupo dos 19 que são as funcionais, mais as Gerência de Desenvolvimentos e Gerência de Operações, mais a batuta da gerência de planejamento e Gestão que nós começamos a definir a necessidade da gente ter um planejamento e que esse planejamento não pode ser só para a ponta, só a operação, a ponta pensa, as unidades também têm essas ações estratégicas, elas precisam ter isso, então nós enquanto Gerência de Operações passamos a exigir que as unidades fossem respeitadas nesse momento. Então, estamos falando de planejamento? Tem que ter um grupo que faça propostas, tem que ter um grupo que discuta, mas a unidade tem que está envolvida e o que eu estou sentindo é que isso tem evoluído entendeu, e esse planejamento que estamos falando para 2009, (desde janeiro que se fala sobre o planejamento de 2009), mesmo acompanhando a operação de 2008 a gente já consegue envolver muito mais as unidades, aí é trabalho da Gerência de Operações. Qual é o nosso papel dentro do planejamento? É fazer com que a gente tenha um olhar macro, que a</p>

	<p>gente respeite o que a unidade tem, o que a unidade precisa, o que a unidade enxerga como potencial para ela, então nosso papel dentro desse grupo maior de planejamento é justamente ser a voz das unidades “.</p>
G3	<p>“O SENAC mudou bastante até a metade e da década de 80, o planejamento era praticamente resumida no orçamento programado, a preocupação não era tanto o olhar para planejamento e sim o orçamento anualmente, eram feitas previsões baseados nos recursos oriundos da receita compulsória. A partir de então, com a nova estrutura do SENAC passou-se a planejar estrategicamente pensando basicamente na reorganização do trabalho iniciando também o pensamento tático para operar com quatro grandes áreas de negócio: saúde, escritório, beleza e informática. Embora não estivesse entre as grandes áreas naquele momento, a hotelaria foi a primeira a se estruturar taticamente com planos bem elaborados. Para as demais áreas os planos táticos eram pensados por equipes técnicas que ficavam centralizadas na sede do SENAC com ênfase nas questões formais da educação e não o produto. Na década de 90, com o surgimento das unidades especializadas os planos táticos passaram a ser desenvolvido por elas, pois eram especialistas nas áreas que precisavam justificar a sua existência e também fomentar a rede com novos produtos e táticas para atingimento de metas. Os principais produtos deste planejamento eram o que chamo de plano diretor que eram muito amadores, não tinha uma linguagem clara nem uma metodologia para sua realização, no entanto davam sustentabilidade para o planejamento estratégico. No final da década de 90 estimulados pela gerência de planejamento e gestão das unidades especializadas passaram a trabalhar com o planejamento tático para períodos superiores há um ano, ainda faltava um trabalho mais consistente. Atualmente trabalhamos no formato mais avançado mais ainda acho que não estamos no modelo ideal devido a uma cultura muito imediatista. Apesar de discutimos muito este assunto ainda existem planejamentos táticos mais bem elaborados, outros menos depende da área, em alguns casos ele ainda está na cabeça do gestor, ele não está explícito, portanto não divulgado na rede “.</p>
G4	<p>“Acho que não existe um cruzamento de informações entre todas as instâncias envolvidas no planejamento do SENAC então, eu acho um processo falho. Há uma lacuna a ser preenchida para que essas informações sejam melhor avaliadas. Por exemplo, às vezes eu estou fazendo um estudo para melhorar o acesso tecnológico entre as unidades e isso demanda recursos que eu só vou ficar sabendo se tenho ou não no final do planejamento, pode ser que eu não tenha o tal recursos para isso, portanto, todo o meu esforço foi por água abaixo, ou ainda posso ter um outro esforço que outra área também se dedica para o mesmo fim duplicando assim os esforços e certamente consumindo mais recursos com a mesma intenção.”</p>
G5	<p>“O processo é coordenado pela Gerência de Planejamento e Gestão que discute com todas as áreas funcionais, de desenvolvimento de produtos e também as áreas ligadas á operação de serviços educacionais, hotéis e editora. A gerência de finanças dá suporte ao planejamento através dos números financeiros, tanto históricos quanto projetados a partir da definição dos projetos das demais áreas”.</p>
G6	<p>“Atualmente ele é coordenado pela Gerência de Planejamento e Gestão que envolve as gerências funcionais e as gerências de desenvolvimento e também operacionais. A partir daí são definidas as diretrizes para que as unidades operacionais possam planejar seus orçamentos”.</p>
G7	<p>“De 72 a 86 não tive muito contato com atividades de planejamento. Em 86 foi quando o SENAC começou a trabalhar com o planejamento mais operacional do que tático efetivamente a partir daí ficou por um tempo totalmente centralizado. A partir de 90 que começamos a ter de fato um planejamento estratégico e também tático com a ampliação da participação de toda rede. Com o evoluir do tempo, esse público que participa do processo foi aumentando. Hoje eu acho que temos um número maior de pessoas participando do tático em relação ao estratégico. Na minha percepção, entendo que grande parte do conhecimento da organização está com os docentes, pois eles fazem um grande trabalho de atender o cliente e entender as suas necessidades, por isso acho que eles deveriam também participar da formulação tática do planejamento. Atualmente o planejamento é</p>

	conduzido pela Gerência de Planejamento e Gestão que tem por atribuição fazer toda a costura das propostas táticas ao planejamento estratégico além de coletar os dados da operação para finalização do processo. Isso tudo discutido com os gestores de cada área ou unidade “.
G8	“Acho uma questão muito complexa, considerando que o SENAC teve uma mudança muito grande nos últimos anos amadurecendo o processo de planejamento tático e estratégico. O planejamento tático como deve ser é muito recente na instituição. Com isso, as negociações das áreas ficaram muito facilitadas, pois isso ocorre no mesmo momento em sem que haja sobreposição de planejamento a redundância de esforços. Facilita também o desenho dos projetos para que tenha um objetivo institucional e não apenas o objetivo de uma área específica além da priorização de recursos de prazos de acordo com as frentes de trabalho. Considero que o SENAC tem uma estrutura muito grande e tem muita coisa para aprender e ser feita e também muita coisa produtiva que foi feita ou está em andamento que pode ser reaproveitada”.
G9	“Com a entrada da Gerência de Desenvolvimento e a mudança da estrutura organizacional do SENAC ficaram 3 unidades focadas no suporte à operação e nas atividades fim e também foram criadas as Gerências de Desenvolvimento de novos produtos. Tivemos que construir uma nova memória desde que a gente começou. Eu estou nesta área desde o início da criação da unidade de desenvolvimento. Encontramos as informações totalmente desorganizadas e nós precisamos resgatar um mar de informações que estavam espalhadas entre projetos, e nas pessoas que participavam das equipes anteriores. Tivemos que resgatar o conhecimento existente na cabeça das pessoas que estavam nas unidades especializadas para conseguirmos traçar os nossos planos e entender quais as áreas têm o papel de sustentabilidade para o SENAC e outras que trazem a visibilidade institucional de negócio do SENAC. O São Paulo <i>Fashion Week</i> é um bom exemplo que mostra o envolvimento das áreas de moda, de gastronomia e fotografia que apresentam o SENAC ao público de forma integrada, considerando a sua atuação nas áreas de negócio e também nos níveis de aprendizagem: aperfeiçoamento e aprendizagem, qualificação técnica e de ensino superior. Na Gerência de Desenvolvimento os primeiros projetos surgiram no formato de planos de negócio, outra novidade foi passarmos a olhar o planejamento estratégico, tático e operacional, considerando esses três níveis no plano de negócio para desenvolvimento de novos produtos ou reorganização do portfólio de produtos já existentes. Esse formato ajudou a analisar quais os caminhos a seguir para as áreas administradas por esta gerência e também comparar com outras instituições de ensino concorrentes para saber o que estão fazendo e onde pretendem chegar “.
G10	“Acho que temos muita coisa pra fazer ainda em relação a isso. Quando a gente pará pra pensar neste processo, vemos que temos evoluído muito em relação ao passado, com ferramentas, com processos que não tínhamos tempos atrás, mas ainda não conseguimos fazer o planejamento como deveríamos, tem uma questão cultural muito forte ai. Tem uma gerencia de planejamento para que possa coordenar e consiga, com algumas discussões, subsidiar a diretoria para prever as ações para o próximo ano. No ano passado essa análise de cenários reuniu: Gerências Funcionais, Gerências de Desenvolvimento e Gerências de Operações e Ensino Superior, ou seja, 19 gerentes, mas não conseguimos transformar as discussões, embora muito ricas, em algo para subsidiar a diretoria a tomar decisões. Eu acho que eles são poucos assessorados em relação às informações para tomar decisões para os próximos anos. Esse ano tem um grupo menor, com a intenção de facilitar as comunicações, para discutir dentro de uma metodologia com avaliações de cenários oferecer apontamentos pra diretoria tomar decisões para o próximo planejamento – a gente tem muita coisa pra fazer.”
Como você descreve o processo de planejamento na sua área. Quais as etapas e como são desenvolvidas as atividades?	
G1	“A gerência de planejamento tem dois papéis: primeiro a gente cuida do planejamento estratégico da organização em segundo momento fazemos o planejamento tático anual baseado nas diretrizes estratégicas. Enquanto gerência de planejamento e gestão, a gente elabora o modelo de planejamento a ser apresentado para a diretoria aprovar. Isso foi apresentado em novembro de 2007 como uma proposta inicial, até hoje foram

	apresentadas várias versões chegando a um modelo e formato ideal para envolver as demais áreas.”
G2	<p>“[...] de 2005, 2006, nós ainda tínhamos muita dificuldade de desenhar um planejamento, era uma coisa muito acima do que a unidade já fazia, não tinha olhar nenhum para mercado, nenhum olhar estratégico, então só vinha do histórico do que a unidade fazia, então ela desenhava seu planejamento e nós ficávamos aqui meio que acompanhando o que a unidade vinha fazendo, com pouca condição inclusive de propor coisa diferente, do ano passado para cá. Quando nós, que a gente chama do grupo dos 19, que são as funcionais, mais a Gerência de Desenvolvidos e Gerência de Operações, mais a batuta da gerência de planejamento e Gestão, que nós começamos a definir a necessidade da gente ter um planejamento e que esse planejamento não pode ser só para a ponta, só a operação, a ponta pensa, as unidades também têm essas ações estratégicas, elas precisam ter isso. Então nós, enquanto Gerência de Operações passa a exigir que as unidades fossem respeitadas nesse momento, então, estamos falando de planejamento? Tem que ter um grupo que faça propostas tem que ter um grupo que discuta, mas a unidade tem que está envolvida e o que eu estou sentindo é que isso tem evoluído, entendeu... e esse planejamento que estamos falando para 2009, (desde janeiro que se fala sobre o planejamento de 2009), mesmo acompanhando a operação de 2008 a gente já consegue envolver muito mais as unidades, aí é trabalho da Gerência de Operações. Qual é o nosso papel dentro do planejamento? É fazer com que a gente tenha um olhar macro, que a gente respeite o que a unidade tem, o que a unidade precisa, o que a unidade enxerga como potencial para ela, então nosso papel dentro desse grupo maior de planejamento é justamente ser a voz das unidades”.</p>
G3	<p>“O que temos buscado é a partir do estudo de mercado junto com o núcleo de inteligência competitiva buscar entender qual é o norte para o nosso trabalho. Temos dois grandes eixos que movem a nossa ação um é a educação o outro o trabalho, as mudanças nessas duas áreas devem ser muito bem acompanhados, pois podem influenciar significativamente a proposta é da instituição. Percebemos que área de educação tem mudado muito pouco em relação ao mercado em geral o método ainda continua tradicional, ou seja, um monólogo do professor frente a uma sala cheia de alunos. Ainda que algumas instituições e educacionais tenham estimulado o seu jeito de trabalhar, as pessoas não estão bem preparadas para isso, é comum se eu não tenho o preparo para que o reproduza o senso comum. Esse é um grande desafio que tem nos motivado a mudar o perfil do dos professores, têm sido um grande referencial do nosso planejamento tático. Pelo lado do trabalho, o avanço tecnológico tem mudado muito a forma de trabalhar, além das exigências do mercado empregador, por isso precisamos fazer com que a educação fique mais próxima possível da realidade do trabalhador para que ele tenha uma formação multidisciplinar. O planejamento tático da Gerência de Desenvolvimento é feito por técnicos das áreas com formação muito similar da área de atuação que tem uma proximidade com ambiente/ mercado a ser atingido, o que permite o desenvolvimento de produtos úteis. O planejamento tático é geralmente desenvolvido com prazo superior a um ano ao do planejamento operacional e inferior aos 10 anos do planejamento estratégico. Às vezes encontramos dificuldades do nível operacional entender o planejamento tático, pois, neste último há uma constante mudança, pois acompanha as tendências de mercados futuros e operacionais não atua com mudanças, ele atua de forma mais estabilizada. Aí entra a atuação da gestão do conhecimento que quanto mais as pessoas envolvidas tenham informação, acesso a banco de dados, bases comuns de informação, elas farão conexões mais rapidamente e certamente provocarão transformações no seu saber e no seu entorno. Por isso, quanto mais próximos os gestores operacionais estiverem daqui, eles terão mais acesso a mais informações a respeito do plano tático, assim, certamente ficarão alinhados com as propostas.”</p>
G4	<p>“Considerando que temos o legado muito grande de ações não realizadas passamos por um período intenso de mudança do nosso planejamento. Ainda, considerando que essas ações não realizadas estão espalhadas pela rede, precisamos conversar com todas as frentes para que pudéssemos estabelecer as nossas metas e táticas a curto e médio prazo. Elaboramos uma escala de prioridades entre as necessidades e elegemos o relacionamento com os clientes e os dados financeiros para iniciar imediatamente, pois</p>

	tomamos como referência à imagem do SENAC e o controle financeiro. Temos trabalhado com essas premissas nos dois últimos anos, mas sem perder de vista as demais necessidades apontadas por outras frentes”.
G5	“Na Gerência de Finanças, acompanhamos o processo corporativo como um todo, desde a análise dos cenários, definição de projetos corporativos com sugestões e suporte às outras áreas. Internamente adequamos nossas atividades as necessidades de apoio às unidades operacionais, nossos projetos de sustentabilidade da área e também as operações internas desta gerência. A partir disso, encaixamos o que deve ser desenvolvido por esta gerência e o que encaminharemos como diretrizes para as demais unidades da rede”.
G6	“Temos a atribuição de manter a estrutura das unidades em funcionamento dentro do padrão estabelecido nas diretrizes estratégicas, ou seja, com a máxima qualidade. Para que possamos avaliar as necessidades de novos investimentos ou manutenção, consultamos os parceiros de planejamento que são as gerências de desenvolvimento de novos produtos, as gerências de operações (representante da rede de unidades) e também as gerências funcionais. Claro que temos um limitador financeiro para o planejamento que é definido pela Diretoria Regional considerando o fluxo de caixa projetado durante o orçamento anual”.
G7	“Seguimos todo o escopo definido pela gerência de planejamento e gestão que está baseada no planejamento tático, definimos as diretrizes, o acompanhamento das necessidades das unidades, a definição do planejamento em parceria com as Gerências de Operações e Gerências de Desenvolvimentos para conhecer seus objetivos e metas, definição de quadro de pessoal e tudo que estiver relacionados às pessoas”.
G8	“Primeiramente faz uma reunião com a equipe para que eles se enxerguem dentro das diretrizes estabelecidas pela organização e como eles poderiam colaborar para que isso fosse atingido”.
G9	“O primeiro passo para o nosso planejamento, é analisar a estrutura do planejamento estratégico até 2010 e suas macroestratégias em seguida fazemos os planos de negócio. Fizemos a primeira inserção do plano de negócio em 2005 atualizando novamente em 2007. Temos ações pontuais planejadas para 2008, mas os nossos planos táticos avançam até 2010, portanto, planejamos em prazo curto e médio prazo”.
G10	“Essa estrutura da Gerência de Operações 3 tem 3 anos, o SENAC não tinha uma estrutura preparada para vendas. No SENAC fala-se da necessidade da autosustentabilidade, no entanto, não tinha e não tem ainda, uma gerencia para vendas. A própria gerencia de atendimento corporativo é recém criada para atender as necessidades de vendas, mas ainda de forma restrita às pessoas jurídicas. Aí, nós das Gerência de Operações detectamos essa necessidade para atingimento da sua auto-sustentabilidade que era feita exclusivamente pelas unidades e precisamos profissionalizar isso. Desde 2007 estamos nos moldando para fazer uma gestão de oferta que tem a ver com venda, portfólio, distribuição, mais assertiva. Desenvolvemos as equipes das 3 Gerência de Operações para um olhar específico pra isso envolvendo as unidades que tem o conhecimento para tal atividade somado ao longo dos tempos, para que também participem do processo e somem esforços. Além dos esforços internos, contamos com consultoria externa, fazendo um trabalho mais focado pra oferta do produto de acordo com a localidade da unidade de negócio. Neste ano o trabalho tomou corpo bem maior que nos últimos exercícios. Isso é positivo. Tudo é muito novo, mas de alguma forma atinge a meta do planejamento estratégico da auto-sustentabilidade. Com o atual cenário da concorrência do SENAC se viu na necessidade de apurar melhor os serviços e produtos de cada região e suas unidades.”
Quais são os produtos resultantes do planejamento da sua área?	
G1	“[...] Neste momento construímos todas as diretrizes de nível tático, as diretrizes estratégicas já foram definidas anteriormente para a década. Apesar disso as diretrizes

	estratégicas são revistas, pois foram definidas anteriormente como macro diretrizes e precisamos a todo o momento alinhar o cenário com elas. Uma vez definidas as diretrizes pelas áreas funcionais, de desenvolvimento de produtos e de operações, o próximo passo é definir como essas ações serão atingidas pela rede de unidades”.
G2	“[...] É fazer com que a gente tenha um olhar macro, que a gente respeite o que a unidade tem, o que a unidade precisa, o que a unidade enxerga como potencial para ela, então nosso papel dentro desse grupo maior de planejamento é justamente ser a voz das unidades”.
G3	“O principal produto é o plano de negócios que são as diretrizes para informar quais são as áreas prioritárias a serem atingidas num determinado tempo, bem como o posicionamento de cada subárea, seus avanços as perspectivas de término que as alterações da área do no mercado nacional e internacional”.
G4	“Os nossos produtos são as diretrizes que explicitam os projetos de ampliação, renovação e manutenção da estrutura de Tecnologia da Informação. Quanto às macro diretrizes, a Tecnologia da Informação está dividida em duas frentes: a vertente tecnologia que atende perfeitamente as metas estabelecidas no planejamento estratégico. Todos os nossos equipamentos estão muito atualizados, os <i>links</i> de comunicação e o banco de dados. Já os sistemas estão deixando a desejar, temos alguns sistemas antigos com linguagem defasada em relação às boas práticas e também para o nosso objetivo de contemplar a diretriz de tecnologia satisfatoriamente. Temos ainda algo a melhorar. Lembro também, que a tecnologia está muito associada ao modismo onde a cada dia temos uma novidade, uma linguagem nova, uma tecnologia nova, um <i>hardware</i> novo, e com isso, a cada vez que tentamos evoluir precisamos nos cercar de vários cuidados para não investir em algo ultrapassado, no entanto não dá pra trocar tudo diariamente em função da moda”.
G5	“Elaboramos um plano de negócio da unidade financeira, que contém a análise ambiental estruturada de acordo com as macroestratégias definidas pela organização e deve ser o norteador desta década. Nosso produto final são as diretrizes e ações a serem desenvolvidas ao longo do exercício seguinte, tanto interna quanto externamente. Como somos uma gerência financeira, por excelência temos que zelar pelo controle financeiro com o menor risco possível para a operação.”
G6	“São as diretrizes para investimento no imobilizado e também sua manutenção e conservação. Acho que estão bem distribuídos entre as macro diretrizes, pois dá suporte para as operações em todas as unidades. Entrevistador: Como as informações do planejamento da sua área são divulgadas para as demais áreas do SENAC? Normalmente por e-mail detalhando todos os valores, prazos e os recursos a serem investidos.”
G7	“A política de benefícios, os investimentos e limitações destinados à educação corporativa, questões relacionadas à gestão de pessoas que, de certa forma estão totalmente voltadas para atender à macro diretriz estratégica de pessoas. Mas não ficamos apenas restritos a essa diretriz, ao realizar o planejamento tático, consideramos todas as vertentes estratégicas para tentar atender de forma equilibrada, apesar do enfoque maior estar em pessoas”.
G8	“Dentre as várias frentes que compõem esta gerência, os produtos são exatamente o resultado desse pensamento das equipes de assessoria de imprensa, publicidade e propaganda, comunicação digital e de equipe e de relações institucionais pensadas de uma forma única de que seja algo permeável entre elas, ou seja, para se atingir um determinado resultado estratégico da operação que tem que integrar com mais profundidade ou menos profundidade a assessoria de imprensa ou a comunicação digital onde uma entra ou não. Isso facilita muito para identificar qual a quantidade de recursos a disponibilizar... tanto físico, de pessoas, financeiros ou de estrutura para que o operacional consiga colocar em prática algo que seja palpável. Tenho conversado muito isso com a equipe para deixar bem claro a inter-relação da gerência de comunicação com as outras funcionais e a necessidade de manter o planejamento estratégico como meta a ser atingido” sem tirar o pé “do operacional. Entrevistador: Como estão distribuídos os esforços para atingimento das macro diretrizes estratégicas? Talvez o nosso grande esforço seja para

	definir qual será a participação da nossa área no atingimento das metas considerando as demais áreas, mas ainda precisamos ajustar esta necessidade.”
G9	<p>“A nossa maior entrega é o plano de negócios em si, o nosso documento é válido até 2010 com metas e estratégias para este período e dele surgindo outros filhotinhos, vamos dizer assim. O plano de negócio em si a gente disponibiliza para a rede, neste caso através da Gerência de Operações. São diretrizes que a Gerência de Operações negocia com as unidades para apoiar planejamento das suas ofertas nas localidades. São identificados os indicadores de mercado, os lançamentos de novos cursos, as reformulações de produtos, o que vai ser extraído do portfólio, os eventos distribuídos entre divulgação de marcas e produtos de venda, os calendários de repasses de reunião, capacitação de equipe, enfim são produtos resultantes do nosso planejamento que serão entregues a toda rede.</p> <p>Entrevistador: Como estão distribuídos os esforços para atingimento das macro estratégias da década? Todas as metas não trabalhadas equilibradamente, elas norteiam o desenvolvimento do nosso trabalho não há uma dedicação para uma linha única”.</p>
G10	<p>”Antes tínhamos um planejamento isolado, agora temos um produto compartilhado, antes os produtos eram até antagônicos entre si, causando conflitos de interesse entre as áreas. Fazemos o planejamento na sede e essas informações vão para as unidades operacionais. A participação coletiva faz com que esses produtos não sejam entregues e sim construídos por todos os envolvidos. Minha entrega na verdade é conversada, discutida e consensada num processo evolutivo e agregador. No final das contas acho que fica melhor.</p> <p>Entrevistador: Isso passou a ser deste ano ou já ocorre há algum tempo? Já ocorre há algum tempo, mas nos últimos anos tivemos uma evolução maior no processo e esse assunto fica mais visível e agradável de se falar sobre ele com os envolvidos. A necessidade de se construir coletivamente para entregar os insumos à diretoria para tomar decisões.”</p>

APÊNDICE B – RESPOSTAS DO TERCEIRO GRUPO DE ANÁLISE

Existe procedimento formal definido para armazenagem de informações relativas ao planejamento na sua área? Como e onde são registradas?	
G1	“Padrão só para o Sisnormas, banco de dados de normas e procedimentos do Senac, esse tem padrão. É estabelecido para o formato dos documentos, no entanto a forma de busca da informação ainda não é tão difundida ou clara para os usuários. Atualmente as pessoas estão habituadas com o modelo <i>google</i> que direciona a busca para um universo de informações, no Senac o formato de busca é mais” doloroso “. Para os demais documentos não existe um formato corporativo, cada área define o seu. Eu diria que o Sisnormas é a primeira tentativa de gestão do conhecimento do Senac nem a intranet tem informações históricas”.
G2	“No SENAC eu desconheço essa prática, até onde sei cada um guarda de acordo com seus próprios critérios. Entrevistador: Na sua opinião deveria haver incentivo para essa guarda de informações? Eu não acho que a falta de padrão para registro tem causado algum problema para o SENAC. Acho que a forma de armazenamento diferenciada chama mais a atenção, porque tem pessoas que armazenam as coisas que você nem imagina que poderia ser guardadas não sei se excesso de zelo ou necessidade. Eu nunca pensei nisso, mas acho que no SENAC tem algumas coisas que poderiam passar pela padronização de registro, só tomar cuidado com o engessamento das regras para evitar a guarda indevida de informações até mesmo dificultando a busca quando necessária.”
G3	“Acho que o SENAC ainda não tem um guardador, aquele que registraria a memória e aquele que se sentaria do meu lado para conversar comigo e relatar e guardar as informações que eu tenho”.
G4	“Na gerência de sistemas existe. Ao passo que evoluímos com o planejamento ele vai sendo registrado fica disponível no <i>net drive</i> ”.
G5	“Temos um documento final que é armazenado numa pasta em arquivo eletrônico que fica disponível para guarda de todos os demais documentos eletrônicos desta gerência, mas não há nada formalizado pra isso”.
G6	“Na área de engenharia temos o registro documental formal e exigido pela legislação e órgãos fiscalizadores e também a memória de todas as plantas técnicas da estrutura física do SENAC. Na área de materiais serviços, o registro está relacionado ao cotidiano, ou seja, mapa de cotações, compras de documentos de patrimônio são todos exigidos pelos órgãos reguladores... entrada e saída de patrimônio estão registrados formalmente. Temos também a microfilmagem que tem como responsabilidade à guarda dos documentos expedidos e recebidos pelo SENAC e nesse caso há uma norma padrão para sua guarda. No entanto, não há nenhum padrão corporativo para outros documentos”.
G7	“Formal não. Quando começamos a recuperar os documentos aqui na Gerência de Pessoal tivemos muito trabalho. Hoje temos algumas coisas, mas não significa que guardamos de uma forma que todos conheçam. Talvez a gerência de planejamento e gestão tenha algo em andamento, principalmente no que diz respeito ao planejamento”.
G8	“Acho que esse procedimento está implícito no processo de guarda, uma vez que existe o registro definido, as pessoas sabem como buscá-lo se não souberem certamente é porque não estão registrando corretamente. A proposta de organizar e compartilhar as informações são justamente para facilitar a busca, no caso do sistema, o processo é simples basta buscar o assunto de acordo com a sua necessidade”.
G9	“Existe sim, inclusive entre as quatro gerências de desenvolvimento há uma área comum segregada por temas a serem guardados, todo o material de cursos, do plano de operação, as metas de planos de negócio, controle financeiro. Algumas pastas ficam com maior restrição outras com menos, mas todas respeitam uma lógica para guarda e acesso”.

G10	“Procedimento formal não. [] Acho que falta o ferramental, regras padronizadas para que essas informações não fiquem voláteis e não se percam. Também como essas informações serão utilizadas no futuro. Sempre dependeremos das pessoas das equipes, mas hoje não temos nada além disso. Hoje temos uma reunião por ano com todas as unidades do SENAC. Quando precisamos ver o que foi discutido na última reunião, precisamos buscar na memória dos indivíduos ou lembrar das informações mais marcantes daquele evento. Mas estão nos e-mail, no seu computador, se você troca de micro e não faz <i>back up</i> , certamente terá prejuízos de informação. Pior ainda quando você sai da organização e leva consigo.”
Na sua opinião, quais os tipos de informações a respeito do planejamento da sua área devem ser guardadas para utilização futura? Por que?	
G1	“Todas. A Gerência de Planejamento e Gestão é o início do planejamento, onde está o registro de muitas informações do que foi feito e não foi feito. Acho que todas informações podem contribuir muito para que os futuros gestores desta área tomem suas decisões e que as buscas por informações sejam menos doloridas que as minhas”.
G2	“Desde as reuniões iniciais até os documentos de fechamento dos dados. Entrevistador: As informações que você guarda hoje serão utilizado no futuro com a mesma intensidade que você usa hoje? Eu acho que continuariam sendo usadas, claro que, sempre precisam se aprimorada, a sua necessidade no futuro pode ser diferente da atual e acho que o planejamento sempre utilizará as informações históricas no mínimo para avaliar os avanços do passado e os cenários analisados para tomar as decisões no futuro”.
G3	“Os estudos de mercado feitos por diferentes áreas, os planos de negócios, a história da construção de novos cursos, uma outra preocupação é o tempo que ele deverá ser mantida e quem fará o descarte desta informação”.
G4	“Os novos projetos e as atividades regulares desenvolvidas para atender as unidades, os dados relativos aos investimentos, do tipo de mão-de-obra contratada e os grandes contratos. Guardar isso significa no mínimo economizar tempo na busca futura e até mesmo economia de dinheiro quando houver necessidade de renovações dos grandes contratos, por exemplo.”
G5	“Acho que todos, pois são referenciais que podem ser utilizados por toda a organização, não me lembro de nenhum que possa ser descartado. Claro que falo de arquivos eletrônicos, pois os materiais impressos certamente podem ser descartados.”
G6	“As que guardamos hoje no sistema de planejamento. O valor investido, no que foi investido e quais as unidades beneficiadas, para que possamos ter este histórico em futuros planejamento para não dedicar esforços demasiados em determinadas unidades e deixar outras sem investimento”.
G7	“Todo o processo de discussão, as tomadas de decisão, o destino dos projetos, a destinação de orçamento, política de benefícios e demais assuntos ligados às pessoas. Acho que no futuro estaremos numa situação muito privilegiada em relação ao que temos hoje, mas ainda acho que vai faltar muita coisa”.
G8	“Na minha área tudo o que estiver relacionado aos projetos, como foram tomadas as decisões e resultados dos projetos.”
G9	“Os próprios planos de negócio, que envolvem a estratégia e os números como indicadores isso evitaria tanto tempo investido na busca e reorganização das informações como tivemos recentemente”.
G10	“Todos os registros, desde os encontros, reuniões gerais, planos de negócio, análise de cenários, informações financeiras, enfim, tudo que precisamos pra formular hoje as

	nossas propostas”.
Na sua opinião, há alguma metodologia específica para o registro do processo de planejamento?	
G1	“Metodologia não, apenas para os documentos legais... resoluções, normas, procedimentos e instruções. A armazenagem ocorre no Sisnormas que tem acesso via intranet”.
G2	Valorizado eu acho que é, mas acho que não existe nada explícito exceto a própria PTU – Plano de Trabalho das Unidades.
G3	“O Núcleo de Educação à Distância tem trabalhado numa estrutura para produzir um repertório de aprendizagem que podem ser utilizados na estrutura educacional de todo SENAC. Ficará disponível para todos os professores. No Campus Santo Amaro se desenvolve um programa para a digitalização da biblioteca e algumas outras áreas ainda estão em processo de maturação como educação corporativa e o Núcleo de Inteligência Competitiva”.
G4	“Na área de sistemas sim, temos uma metodologia para registro das informações referente aos sistemas, principalmente das necessidades de desenvolvimento e melhoria. Adotamos a metodologia ao implantar o Sistema Integrado de Gestão, onde é necessária toda a documentação relativa aos processos, desde atas das reuniões, decisões críticas até os manuais de operação. Tudo dentro de um padrão e formato de documentação. Para o planejamento não tem ainda um modelo padronizado nem mesmo metodologia, mas certamente vale a pena pensar neste assunto”.
G5	“Para as normas e procedimentos temos o Sisnormas que toda a organização tem acesso. Nele constam documentos com formato padronizado além de regras específica para sua publicação. Quanto ao planejamento operacional temos o registro formalizado e com padrão definido.”
G6	“Acho muito difícil fazer o registro de certo tipo de informações principalmente as informações ligadas às áreas funcionais penso que os esforços da organização devem ser dedicados para sua atividade fim. Se fizer o registro deverá escolher uma ferramenta tecnológica para a guarda da informação e com certeza teremos que contar com a ajuda de especialistas para a definição dessas regras. Eu acho que a memória das pessoas ainda é um repositório extremamente importante que deve ser mantido e não pode ser desprezado”.
G7	“Conheço apenas algumas voltadas para a guarda de documentos legais, mas não são iniciativas do SENAC”.
G8	“Difundida não, mas acho que aos poucos essa questão começa a tomar corpo no SENAC. O <i>net Drive</i> é um bom exemplo disso. No futuro teremos um bom banco de dados para consultar a respeito do que fazemos atualmente”.
G9	“A Gerência de Planejamento e Gestão tem trabalhado nisso, atualmente o que conheço é o Plano de Trabalho das Unidades - PTU, mas é de nível bem operacional e orçamentário e também o planejamento estratégico que tem seu formato final publicado, no processo de elaboração”.
G10	“Talvez esteja sendo muito cético, mas desconheço, temos varias ferramentas de tecnologia de comunicação, mas é difícil porque cada área tem que filtrar as informações e cada área faz como lhe convém... isso pode causar um desvio no planejamento estratégico pela falta de informações. A Gerência de Planejamento e Gestão tem tentado filtrar todas essas informações pra facilitar a união, mas culturalmente é complicado, é um trabalho muito recente, acho muito complicado algumas linhas mestras para obter as informações para o Planejamento Tático cada um faz como quiser. Entrevistador: Há

	alguma referência padrão? Não há”.
Como se dá o incentivo do SENAC para que os funcionários armazenem as suas experiências profissionais relevantes sobre a elaboração do planejamento?	
G1	“Acho que não tem nada formalizado. Cada gerência realiza a guarda como melhor lhe convém, em <i>net drive</i> , <i>intranet</i> , caixa de e-mails documentos impressos ou outras formas que ainda não conheço, mas pode ser utilizada por outros”.
G2	“Apenas os que algumas gerências criam e incentivam para suas necessidades de compartilhamento e uso futuro”.
G3	“No SENAC há uma grande dificuldade em guardar a memória, isso carece de um grande trabalho para organização e do conhecimento, estamos muito presos ao fazer sem a cultura da aprendizagem acho que perdemos a informação, outras ficam na cabeça das pessoas que estão no SENAC e nesse caso quando ela sai do SENAC perdemos a memória. Acho que o SENAC ainda não tem um guardador, aquele que registraria a memória e aquele que se sentaria do meu lado para conversar comigo e relatar e guardar as informações que eu tenho”.
G4	“No SENAC como um todo eu desconheço. Só posso te dizer a respeito da minha área onde temos um grande incentivo e até cobrança para o registro, tanto para manutenção de sistema quanto para desenvolvimento dos mesmos”.
G5	“Exceto o registro formal que é feito por cada área, desconheço essa prática como incentivo institucionalizado”.
G6	“Não acho que incentiva, acho que isso está ligado às características pessoais de cada gerente. Assumi esta gerência há um ano e meio e tive muita dificuldade de encontrar informações a respeito de decisões anteriores, isso é um bom indicador de que realmente não tem nenhuma obrigatoriedade nesta atividade”.
G7	“Desconheço algo institucionalizado, talvez exista alguma iniciativa em algumas áreas estimuladas pelas necessidades pontuais”.
G8	“Não tenho como dizer como é feito nas outras gerências, mas tudo que buscamos de informações está aqui na gerência de comunicação, nós temos como encontrar, por isso é difícil analisar o SENAC como um todo, mas eu acho que o processo de guarda é um exercício de todos os colaboradores e deveriam praticar. Entrevistador: Dentre as formas de armazenagem existente hoje no SENAC qual delas é mais difundida? São duas, uma delas é a forma digital e a outra é a forma muito pessoal que é muito valorizada. Nesta segunda há um grande volume de informações armazenadas, pois as pessoas guardam as informações com seus valores pessoais e certamente as levam quando saem da organização. Isso prejudica os mais novos.”
G9	“Eu diria que a gente não considera isso como a principal preocupação no momento. Somos uma instituição horizontal e acho que deveríamos manter um projeto consistente para a guarda dessas informações. Acho que a cada vez que mudarmos a estrutura de gestão teremos muita dificuldade em recuperar informações, isso ficará muito na cabeça das pessoas teremos muito trabalho para recuperar o histórico de cada área. Temos muito a fazer neste sentido.”
G10	“Talvez só valorize quando é exigido. Eu acho que a gente tem uma variação muito grande na instituição... desde o formato arquitetônico, de mobiliário, de ação nas unidades, regras... embora tenhamos regras corporativas, nas unidades algumas situações são definidas de acordo com a necessidade, neste caso, quando falta a definição corporativa ou não é aplicável àquela situação. Percebemos que existe entre as unidades um universo diferente... criou-se até mesmo um jargão dentro da instituição que diz: cada unidade é um SENAC diferente... acho que pode ser muito positivo, no entanto,

	<p>não sabemos avaliar até onde isso pode interferir na relação com os clientes, pois há um grande esforço institucional em ter uma identidade única. Por exemplo, o acesso ao portal SENAC que conduz o cliente para um mesmo ambiente padrão, porém quando frequenta as unidades, ele tem realidades bem diferentes, desde o formato arquitetônico, mobiliário, e até mesmo procedimentos adotados para certos casos. Regras locais, que deveriam ser corporativas. Isso não é nada saudável para a organização e até mesmo para as equipes”.</p>
--	---

APÊNDICE C – RESPOSTAS DO QUARTO GRUPO DE ANÁLISE

Como ocorre o registro de informações relativas à elaboração do planejamento na sua área?	
GF1	<p>“Eu encaminho muita coisa para a Memória Institucional, no entanto, sem muito critério apenas para não perder o histórico do planejamento. Geralmente são documentos físicos. Creio que é uma atitude particular minha e não está disseminada na organização. Recentemente tive que buscar informações da memória organizacional para responder algum questionamento das auditorias externas... felizmente tive sucesso na minha busca os ativos estavam bem guardados e facilmente foram identificados. Entrevistador: Como se dá a guarda dos arquivos eletrônicos? Os documentos eletrônicos são arquivados no <i>net drive</i>, na própria caixa de <i>e-mail</i>, ou no diretório reservado para gerência de planejamento e claro, cada pessoa da equipe tem seus arquivos pessoais”.</p>
GF2	<p>“As informações são guardadas nos meios eletrônicos, mas também em documentos impressos. Nós mesmos aqui da Gerência de Sistemas somos usuários e também todo o corpo gerencial da instituição”.</p>
GF3	<p>“Registramos o plano de negócios da Gerência considerando todas as etapas percorridas. Esse documento passa a fazer parte do plano orçamentário como argumentação dos dados financeiros e todos os esforços para se atingir as macroestratégias da década. Nosso grande esforço também é fomentar as demais áreas com informações financeiras com o máximo de refinamento possível para que possam servir de base para seus próprios planejamentos. Essas informações ficam registradas e disponibilizadas no sistema integrado de gestão”.</p>
GF4	<p>“Normalmente guardamos no sistema de planejamento de onde tiramos as informações das ações realizadas ou não realizadas no exercício anterior para avaliar a destinação dos recursos do novo planejamento. Os clientes são todas as unidades que necessitam de investimentos”.</p>
GF5	<p>“Registramos na <i>intranet</i> através de projetos e também através de mensagens eletrônicas que divulgamos as propostas e diretrizes da área de pessoal para todo o nível gerencial”.</p>
GF6	<p>“Essa é uma pergunta que me fiz há um tempo atrás e que ela está respondida de forma digital usei o <i>share point</i>, pois havia uma dificuldade de entendimento de que a gerência de comunicação está fazendo dentro das suas áreas ou subáreas, quem são seus líderes dos projetos das atividades quando serão entregues e qual é a relação com outras frentes e a descrição dessa relação. Isto está em um sistema e foi essa forma que encontrei para entregar os produtos para ser mais claro possível, pois lá constam o cronograma geral das campanhas que estão abertas, que projetos estão em andamento. Consigo consultar isso a qualquer momento para acompanhar o seu andamento. O sistema é o <i>net drive</i> e todos os gestores tem acesso a estas pastas.”</p>
GDO1	<p>“No caso desta Gerência de Desenvolvimento 1, nós temos a memória dos últimos três anos são duas versões de plano de negócio: uma versão completa que fala do mercado da concorrência do panorama mais amplo e uma versão mais <i>light</i> distribuída em 10 <i>slides</i> onde a gente contra quais as estratégias da área para os envolvidos na operação. Isto tudo é guardado o até em <i>Net Drive</i> que é a forma que temos para organizar a informação. isso fica disponível para todo o nível gerencial.”</p>
GDO2	<p>“Os usuários são todos aqueles que têm acesso à informação. De um jeito ou de outro no momento de planejar ela pode ser útil para qualquer área. Talvez falte ferramenta pra isso, mas também não há sistematização nem padronização. Claro que temos 3 anos de atuação nas Gerência de Operações, então temos muita coisa guardada, dentre elas o relato das reuniões que temos com as unidades são aproximadamente 36 por ano, mas são registros em <i>Power Point</i>, <i>Net Drive</i>, mas não temos um repositório ideal para isso. Talvez eu consiga recuperar facilmente as informações de hoje considerando que as pessoas têm fácil acesso a elas, mas daqui a 6 anos como isso estará? Quem estará aqui. Acho que falta o ferramental, regras padronizadas para que essas informações não fiquem</p>

	voláteis e não se percam. Também como essas informações serão utilizadas no futuro. Sempre dependeremos das pessoas das equipes, mas hoje não temos nada além disso. Hoje temos uma reunião por ano com todas as unidades do SENAC. Quando precisamos ver o que foi discutido na última reunião, precisamos buscar na memória dos indivíduos ou lembrar das informações mais marcantes daquele evento, mas estão nos e-mail, no seu computador, se você troca de micro e não faz <i>back up</i> , certamente terá prejuízos de informação. Pior ainda, quando você sai da organização e leva consigo”.
GDO3	“As reuniões são preparadas e pautadas pelas demandas, mas de fato não existe o registro padronizado sobre o conteúdo resultado, os únicos registros são os e-mails para a informação e o agendamento do encontro. Os documentos de sistemas são confiáveis, talvez não sejam mais aplicáveis à realidade que queremos”.
GDO4	“Os próprios planos são o registro, temos algumas ferramentas disponibilizadas pela instituição - <i>net drive</i> que nos ajuda a organizar a informação, mas acho que cada vez mais o papel do bibliotecário vai se tornar valorizado, pois temos muitos documentos e daqui a algum tempo teremos uma vastidão de informação desorganizada.”
Na sua opinião, as informações guardadas sobre o processo de elaboração do planejamento são confiáveis? Por quê?	
GF1	“Embora muitas das informações sejam tomadas por depoimentos de pessoas de extrema competência é importante validar essas informações até podemos considerá-las como confiáveis, porém é necessário validar. A nossa preocupação em se registrar estas informações é justamente para criar um referencial como se fosse um diário de bordo de todas as fases do planejamento atual, pois sei que no futuro quando eu não mais estiver aqui, alguém terá que conduzir o novo processo de planejamento e certamente com menos esforços que eu tive”.
GF2	“A informação escrita, do jeito que está, sem metodologia e sem critério, eu não confio. Se guardado dentro de alguma formalidade e certamente mereceria mais crédito. Pode até ser que sirva de algum referencial, mas precisaria ser melhor trabalhada com outras confirmações.”
GF3	“Sim. Basicamente utilizamos informações que fazem parte da história da organização, de uma maneira ou de outra pode ser facilmente confirmada, considerando que temos muitas pessoas que fazem parte desta história ainda em operação. Talvez isso fique mais difícil à medida que essas pessoas se afastem fazendo com que esse histórico se perca”.
GF4	“Parto do princípio que todas as informações e que dependo para tomar decisões são confiáveis. Em primeiro lugar, considero verdadeiras, mas sempre utilizo outras fontes para confirmação.”
GF5	“Não dá para desprezar a informação, mas é extremamente importante ser validada de alguma forma o plano das pessoas como dos registros”.
GF6	“Eu confio, porque se eu não confiasse essas pessoas não poderiam trabalhar comigo no caso dos documentos a garantia é bem maior. De qualquer forma eu nunca me satisfaço com o que ouço ou leio, tenho um olhar muito crítico para os assuntos relacionados à tomada de decisão. A minha equipe já me vê assim e sabem que a linha de conforto não me conforta, por isso tendem e a ser mais críticos ao levantarem alguma informação não sendo difícil comprovar a veracidade”.
GDO1	“Aqui no SENAC nossa grande dificuldade são os números, os nossos sistemas são bons, mais indicam caminho diferente para buscar a mesma informação. Dependendo da forma que você buscou a informação, os números não batem até mesmo pela forma que as informações são guardadas você tem de conhecer muito bem a estrutura que os dados foram guardados e da forma que foram registrados para coletar a informação correta, isso demanda conhecimento e também perdemos muito tempo para depurar a informação e poder trabalhar com eles de forma correta. Tem também na <i>Internet</i> muitas informações

	que não são confiáveis... a nossa pesquisa para o plano de negócios usamos muitas informações do CAGED, RAIS, IBGE de que são dados oficiais que podem ser utilizados, esses são confiáveis, além de entrevistas em profundidade com profissionais das áreas, representantes de classe, clientes, etc. são dados bacanas. Um dado qualitativo também é muito importante para apoiar à tomada de decisão, no entanto, muitas vezes esse recurso fica limitado por limitação orçamentária.”
GDO2	“Embora sejam informações disponíveis, você usa seu <i>feeling</i> para discernir a veracidade e até mesmo a confiabilidade da fonte da informação. Muitas vezes você usa a informação para tomar outras decisões. Após 12 anos de organização você certamente tem conhecimento da confiabilidade da fonte, ou seja, das pessoas em que pode confiar... neste caso você sempre recorre às pessoas que confia e isso certamente influencia na tomada de decisão”.
GDO3	“Eu acho que as informações continuariam sendo usadas, claro que sempre precisariam ser aprimoradas, a sua necessidade no futuro pode ser diferente da atual. Eu acho que o planejamento sempre utiliza as informações históricas, no mínimo para avaliar os avanços do passado e os cenários analisados para tomar as decisões no futuro”.
GDO4	“Quando a gente encontra ela são confiáveis e que permitem no mínimo fazer uma análise no contexto que será aplicada, claro que com muito critério.”
Considerando que embora armazenados, alguns registros necessitam de manutenção (atualização, descarte, etc). Considerando o processo de planejamento tático, você concorda com esta afirmação? Por que?	
GF1	“Sim, precisam passar por manutenção, atualização, etc. etc... Manutenção sim. Enquanto ao tempo de guarda, isso depende muito da informação que será registrada, por exemplo, as normas e procedimento podem ter um tempo, os demais documentos e históricos podem ter outro, isso deveria estar definido. Esse assunto é muito mal resolvido no Senac. Recentemente ao procurar várias informações da minha área não localizei, pois foram descartadas e ninguém consegue entender qual foi o critério utilizado para descartar daquele dado ou quem foi o responsável por isso”.
GF2	“Sou a favor do descarte, desde que tenha uma metodologia formal para isso, bem como a sua manutenção. Caso contrário, acho muito difícil definir qual informação em determinado tempo deverá ser descartada ou reorganizada”.
GF3	“Se considerar informações financeiras acho que não, pois elas não podem sofrer nenhuma manutenção, apenas servem de base para a tomada de decisão, no entanto devem permanecer estáticas. O que deve passar por manutenção é o local dessa guarda, por exemplo, os antigos sistemas que eram usados e hoje estão obsoletos. Não sei se futuramente teremos pessoas com a capacidade técnica para buscar informações históricas registradas com linguagens de programação já ultrapassadas. Quanto ao período de guarda, isso é muito relativo, principalmente considerando que falamos de planejamento, a necessidade de busca pode ser de anos ou meses. Ainda não temos isso muito claro, mas deveria ficar”.
GF4	“Sofre manutenção sim, principalmente as informações guardadas em arquivos eletrônicos. Penso que a falta de atualização pode tornar o arquivo não confiável. A manutenção é feita pelas equipes internas de cada área para que tenha o acompanhamento do desejado e o executado. Não temos um prazo definido como limite de prazo de guarda para todos os documentos, mas acho que 5 anos é um bom prazo. Entrevistador: e existe alguma rotina padronizada para essa manutenção? De maneira geral a atualização é anual, seja ela da área de engenharia ou de patrimônio. Lembro também que a atualização é uma exigência legal que os órgãos de controle acompanha atentamente.”
GF5	“Para os documentos de planejamento acho que devem ser apenas mantidos e guardados de forma a serem localizados quando necessário, sem passar por qualquer alteração,

	<p>senão perdem a credibilidade. Acho que é importante a manutenção onde ele é guardado pra evitar a perda por envelhecimento do ambiente ou até mesmo a manutenção dos sistemas informatizados, que servem de base para guarda das informações.</p> <p>Entrevistador: por quanto tempo acha que devem ser mantidos? Acho que pelo menos 5 anos.”</p>
GF6	<p>“Acho que deve ter sempre uma atualização como forma de acompanhamento do planejado e também realizado, assim teremos uma informação atualizada quando iniciarmos os próximos planejamentos. Quanto ao prazo, acho que tem uma variação muito grande entre uma ou outra informação, acho muito difícil dizer agora qual seria o limite para cada uma. De maneira geral, acho que um limite de 5 anos seria uma boa marca.”</p>
GDO1	<p>“Um exemplo recente foi o retrabalho que tivemos do primeiro para o segundo plano de negócios onde as informações financeiras utilizadas para primeiro plano não foram as mesmas apresentadas para o segundo plano de negócios. Tivemos um grande esforço para recuperar as informações por isso a necessidade dessa manutenção.”</p>
GDO2	<p>“Não tenho conversado sobre isso, mas eu acho que na falta dessa definição as pessoas criam isso de acordo com sua conveniência, guardando seus arquivos de maneira bem pessoal. A gestão do conhecimento não é um assunto muito discutido internamente, temos até mesmo um departamento da memória institucional que faz o registro dos fatos ocorridos, mas não é muito difundido internamente. Eu mesmo encaminho um monte de documentos, <i>slides</i> de reuniões, entre outros, mas sem nenhum critério. Eles fazem a seleção e registro. Algumas empresas tratam a memória como vitrine e no nosso caso ainda temos esse departamento muito acanhado e escondido. Deveria ser mais aproveitado e externalizado”.</p>
GDO3	<p>“Eu acho que recorremos bastante a memória organizacional, embora a gente relute muitas vezes a isso, pois acho que queremos ser tão atuais e modernos e contemporâneos que sofremos um pouco ao usar o histórico apesar da história explicar muitas coisas. No caso do planejamento, dificilmente recorremos a uma única fonte principalmente falando de pessoas. Ao procurar por alguma informação, recorro a memória de pessoas com bastante tempo em atividade e que formou um bloco de conhecimento que nos ajuda a planejar”.</p>
GDO4	<p>“Senão forem bem organizados e sofrerem atualizações constantes, daqui a algum tempo teremos uma vastidão de informações desorganizadas que em nada serão úteis. Seja qual for a área ou informação. No que diz respeito ao planejamento, não sei mensurar o tempo ideal de guarda, teria que fazer um balanço de cada tipo de informação para isso, algumas teriam menor tempo outras mais”.</p>
<p>Você considera que existam riscos para o negócio do SENAC se as informações sobre a elaboração do planejamento forem armazenadas?</p>	
GF1	<p>“Sim, ainda no Senac não tem uma política de segurança de guarda de documentos ou informações... qualquer um dos aproximadamente 6000 funcionários tem acesso às informações na <i>intranet</i>, portanto, se torna pública. Atualmente as informações geradas pelo processo de planejamento ficam armazenadas e, quando há necessidade de consulta, eu com meus próprios critérios avalio quem pode receber essas informações”.</p>
GF2	<p>“Acho que tem sim, devemos ter muito cuidado com as informações que são disponibilizadas, mas podemos tornar pública de acordo com o perfil do usuário da informação. Depois de realizado todo o conteúdo planejado, não vejo problemas em publicar, isso certamente pode dar mais transparência nas operações.”</p>
GF3	<p>“Depende muito da informação e como ela é disponibilizada. Têm muitas informações que não devem ser disponibilizadas publicamente, principalmente aquelas relativas às estratégias de comercialização e também os novos produtos. As demais informações não</p>

	<p>vejo problema, afinal, hoje o SENAC pelas características de constituição deve tornar público todos os dados financeiros, de produção, de posicionamento das áreas de negócios, entre outros.”</p>
GF4	<p>“Acho que o risco existe independente da memória estar registrada, a informação pode chegar as mãos da concorrência independente do efetivo registro. Acho que algumas informações históricas em nada seriam úteis para a concorrência depois de realizada. O que pode ser alvo de preocupação são as informações a respeito de desenvolvimento de novos produtos ou estratégias de marketing”.</p>
GF5	<p>“Acho que não. Especialmente pela gerência de pessoal não vejo nenhum problema até porque a nossa política tem sido objeto de estudo de outras organizações. Talvez para as áreas de desenvolvimento de produtos temos alguns cuidados com as decisões e táticas adotadas para os próximos anos”.</p>
GF6	<p>“Acho que não, claro que tem sempre um risco de algumas informações sigilosas que deveriam ser tratadas e não colocadas à disposição de todos. Por exemplo, alguma forma de comunicação publicitária, seja utilizada por outra instituição em detrimento do planejado pelo SENAC. Acho muito difícil isso acontecer, também acho que as pessoas que trabalham no SENAC valorizam muito a instituição. Com relação às informações da minha área não vejo problema se ela se tornar pública e isso não causaria nenhum prejuízo ou risco ao SENAC”.</p>
GDO1	<p>“São informações estratégicas e inseridas no plano de negócios que se lida fora do SENAC podem se voltar contra as estratégias estabelecidas. São informações preciosas que não podem ser abertas publicamente. Existem outras informações que estão disponíveis com relação ao mercado, isso pode ficar disponível, bem como outros dados de análise setorial do IBGE e de órgãos de pesquisa e esta não temos controle sobre sua restrição ao sigilo.”</p>
GDO2	<p>“Acho que o risco existe, mas acho também que é muito difícil você ter uma informação só pra você. Hoje a velocidade da informação e o volume de informação disponível na internet torna o mundo bem menor....claro que esta informação deve passar por uma avaliação muito crítica, afinal tem muitas informações sendo divulgadas com assinatura de uma organização, mas de fato são apenas boatos espalhados com outros fins. Há uma outra forma da sociedade se comunicar, a informação fica cada vez menos restrita. Claro também que a divulgação da informação deve passar por um filtro pra evitar que informações sigilosas fiquem com acesso restrito. Não deveria ser a preocupação de não fazer o registro apenas por conta disso.”</p>
GDO3	<p>“Eu acho que não, acho que tem que ser registrado sim, inclusive o planejamento estratégico é um documento público divulgado na <i>Internet</i>, o planejamento tático deve passar por um critério de avaliação do que pode ser aberta ao público em geral ou do que fica sigiloso. Certamente existem organizações não éticas que tomariam vantagem se tivesse alguma informação do planejamento antecipadamente. Já tivemos vários casos de plágio de material, etc... mas tenho a impressão que internamente teríamos um ganho muito grande para abastecer os interessados quando necessário”.</p>
GDO4	<p>“Da mesma forma que a <i>Microsoft</i> registra suas informações não temos motivos para restringir as nossas, é evidente que algumas informações estratégicas e as valiosas para o SENAC devem ficar restritas aos níveis gerenciais”.</p>

APÊNDICE D – RESPOSTAS DO QUINTO GRUPO DE ANÁLISE

Como você avalia a frequência da utilização de soluções existentes na sua área de atuação durante o processo de planejamento?	
GF1	“Não ocorre. Como te disse, não temos histórico nenhum que possa nos ajudar. Nem atrapalhar (risos)”.
GF2	“Posso dizer que é bem alta a frequência, tanto de soluções registradas quanto da que está na cabeça das pessoas. Temos um alto volume de rotatividade, mas de certa forma, algumas pessoas chave permanecem e isso nos ajuda muito a utilizar as soluções do passado”.
GF3	“Usamos bastante. Acho que a experiência das pessoas que compõem a equipe e que participam efetivamente do planejamento tático da Gerência de Finanças contribui muito para usarmos o histórico. Entrevistador: Esse histórico é apenas o guardado pelas pessoas ou em documentos também? Nos dois. O conhecimento das pessoas, além de ser uma resposta ao que queremos, certamente contribui muito para que os documentos sejam localizados”.
GF4	“A alta frequência numa instituição com 60 anos certamente a alguma informação que pode ajudar a esclarecer e resolver impasses ou até mesmo para evitar canalização de investimentos indevidamente, ou seja, não inventar a roda”.
GF5	“Acho que usamos muito isso, afinal, há sempre alguma situação que conseguimos comparar com o passado e nos lembrar de quais as situações vivenciadas”.
GF6	“Na minha área, eu acho que acontece bastante, principalmente em relação algumas das frentes, a assessoria de imprensa nem tanto, a publicidade e propaganda às vezes que temos muitas idéias surgindo, isso ocorre principalmente em portal, o e-mail, marketing, porque são recursos que são redescoberto todos os dias, com uma avalanche de idéias a serem triadas. Nas relações institucionais identificamos poucos eventos desse tipo, quando o relacionamento com o cliente surgem bastante idéias novas que de fato já foram pilotado do passado e não tiveram sucesso.”
GDO1	“Acho que com constantes mudanças isso pode até acontecer com certa frequência, mas sinceramente não tenho nenhuma medida para isso até agora”.
GDO2	“É uma alta frequência. Estou há 3 anos nesta área que não tinha histórico, também começou no zero, no entanto, existem gerentes no SENAC há muito tempo, 15, 20 ou 30 anos...eu tenho estimulado que a equipe use sempre esse referencial para solucionar problemas...consulte sempre este conhecimento existente na equipe. Ou perguntar pra equipe se alguém já teve um problema semelhante. Por exemplo, a unidade de Votuporanga precisa lançar um curso de enfermagem e precisa de campo de estágio e recorre a Gerência de Operações para solucionar o impasse. Abrimos a questão e certamente teremos vários casos que apresentaram sucesso no mesmo problema ou que tiveram insucessos que nos ajudam a tomar a decisão. A Gerência de Operações 3 tem incentivado muito o uso deste expediente na sua equipe. Entrevistador: Isso é um padrão definido pelo SENAC ou uma ação pessoal sua? Nunca pensei nisso, faço automaticamente. Aqui acaba ficando comum esse ato, pelo próprio formato da equipe pequena, formada por pessoas já experientes no SENAC e que compartilham uma única sala, o que facilita a troca de informações. Por isso muitas informações são tomadas internamente sem ter que acionar toda a rede. O que facilita também é o contato que temos com toda a rede de unidades, a proximidade, as reuniões constantes, o perfil das pessoas... nos encontros tem sempre alguém que toca num assunto que o outro conhece, isso também é muito útil para o conhecimento coletivo. Talvez seja mais fácil encontrar a solução para o problema perguntando às pessoas do que em documentos “.
GDO3	“Além dos dados registrados formalmente em documentos ou arquivos digitais”.

GDO4	"Acho que em alto volume. Procuramos sempre estar atentos às questões históricas de das outras áreas quando desenvolvemos nosso planejamento".
Quais as fontes de informações –internas e externas- são úteis para elaboração do planejamento da sua área?	
G1	"São vários autores, uma questão a ressaltar é que nós não contratamos consultores para fazer o planejamento tático, mas consultamos alguns especialistas a respeito de algum assunto para apoio, e até mesmo, a técnica do <i>benchmark</i> em outras empresas. Identificamos que não existe nenhum modelo semelhante ao que adotamos, nem mesmo nos referenciais dos autores. O fato é que temos é um modelo próprio adaptado de vários fragmentos que se ajusta perfeitamente às nossas necessidades. Quando necessária busca de informações externas, a própria equipe de gerência de planejamento e gestão faz a mediação para a captação do conhecimento e também ajustes para a realidade do Senac. Entrevistador: Para compor esse trabalho você utilizou pesquisas internas ou externas? Basicamente o trabalho se baseou em referências externas até mesmo para criar uma nova identidade para o processo de planejamento que até então não tinha. Também porque internamente o planejamento era conhecido como obrigação interna anual em que as unidades operacionais indicavam as suas capacidades de negócio muitas vezes não considerando todas as metas do planejamento estratégico. Mudar isso é um grande exercício da gerência de planejamento e gestão."
G2	"Então, nós temos agora alguns insumos que a própria Gerência de Planejamento e Gestão tem proporcionado que são cenários. Para este ano já fizeram uma reunião para trazer em um outro formato, porque assim a gente tem muita informação, se a gente ficar buscando, informações externas não faltam, agora, para dar o foco que a gente quer a Gerência de Planejamento e Gestão vem fazendo um modelo que me parece bastante inteligente. No ano passado nós fizemos o cenário socioeconômico, tivemos o cenário educacional, enfim, formaram-se 4 ou 5 cenários que ajudaram a planejar. Também por solicitação nossa isso foi gravado e disponibilizado na rede para que todos pudessem assistir essas palestras, porque de novo ficou fechado aqui no grupo dos 19, nossa necessidade era essa. Esse ano de novo a Gerência de Planejamento e Gestão tem um formato que vai continuar nos alimentando nos cenários externos, fora isso a gente trabalha com o histórico que a gente tem dos trabalhos das unidades, então são dados, são informações, temas, relatórios, tudo aquilo que está relacionado a isso, que são as coisas que a gente tem e que são em cima disso que a gente vai trabalhar, como hoje a gente tem um olhar mais estratégico para o mercado, a gente consegue junto com, a unidade mexer bastante na programação, então a unidade consegue sair daquela vala comum que ela vinha, porque ela enxerga novas possibilidades, só para citar um exemplo, a unidade de Itapira hoje trabalha com moda, quer dizer algum tempo atrás alguém imaginaria que Itapira que é uma cidade desse tamanho que e conhecidíssima, porque ela tem um ótimo hospital psiquiátrico só, é uma cidade que não tem um <i>shopping</i> , ela não tem cultura, as pessoas nascem em Itapira e saem de lá, vão estudar fora de Itapira, aqui para nós enquanto SENAC tem sido o pólo de moda, então já saiu da unidade de Itapira, já estão em águas de Lindóia, vão para Serra Negra, porque é a região, mas nós começamos a ficar conhecidos pela área de moda, então quer dizer, se a gente ficasse só pelo histórico, pelo que a unidade fazia, nós não teríamos arrojado, então a unidade não enxergaria, não foi imposição de ninguém, foi a própria unidade entendeu que ela tinha mercado para entrar na área de moda, aí você encontra os parceiros internos, Gerência de Desenvolvimento, Gerência de Operações, e aí a gente consegue fazer isso como está hoje, nós temos grandes eventos, se você pegar aqui em São Paulo o Seminário de Moda em Informação o <i>Fashion Day</i> , que acontece em Bauru agora vai acontecer em Itapira, eu acho que esses cenários de tantas informações própria, a unidade enxergando que ela tem o potencial, e enxergar também a hora de substituir programas em declínio por novas oportunidades."
G3	"[...] O que temos buscado é a partir do estudo de mercado junto com o núcleo de inteligência competitiva buscar entender qual é a norte para o nosso trabalho. Temos dois

	grandes eixos que movem a nossa ação, um é a educação o outro o trabalho, as mudanças nessas duas áreas devem ser muito bem acompanhados, pois podem influenciar significativamente a proposta da instituição. Percebemos que área de educação tem mudado muito pouco em relação ao mercado em geral, o método ainda continua tradicional, ou seja, um monólogo do professor frente a uma sala cheia de alunos”.
G4	“Considerando o perfil de uma instituição educacional usamos muito poucas informações externas. Ficamos mais restritos à busca de novas tecnologias e também de alternativas para manutenção do que temos. Internamente buscamos identificar todas as necessidades dos parceiros das unidades de trabalhar com essa perspectiva para os projetos futuros”.
G5	“Internamente temos os planos anteriores e também o planejamento estratégico como nosso norteador. Externamente procuramos muitas referências para análise comparativa das operações, além de seguirmos com muito critério os referenciais estabelecidos pela legislação que nos limita em muitas ações”.
G6	“Basicamente as definições da diretoria que define o valor a ser destinado para investimentos e as necessidades apontadas pelos parceiros. Também temos muito apoio de fornecedores para definição dos itens, porque tem muitas novidades no mercado, tanto de novos produtos quanto de novas versões daqueles que já temos, isso nos ajuda muito a atualizar o parque de equipamentos. Entrevistador: Você leva em consideração fatos históricos ocorridos com a rede de unidades ou outros fatos históricos para tomar decisões a respeito da destinação do investimento? Sim, a memória do investimento é extremamente importante para avaliarmos e mantemos o equilíbrio da estrutura física das unidades, dos laboratórios e de outros recursos”.
G7	“Aqui costumamos sempre consultar o mercado, mesmo que não seja para o planejamento, assim, já existe uma rotina de busca constante, por isso para planejar também. Olhar pra dentro também é muito interessante para que possamos aprender com nossas próprias experiências”.
G8	“As informações externas que uso são as informações do planejamento estratégico e das necessidades que chego da própria organização para que eu realize um planejamento muito” Próximo da operação. Para uma análise interna analisamos o andamento dos projetos atuais planejados e considerando as entregas e o que ainda falta entregar. Dessa forma, monitoramos semanalmente se atingimos as metas ou se estamos distantes do seu atingimento.”
G9	“[] usamos muitas informações do CAGED, RAIS, IBGE de que são dados oficiais que podem ser utilizados, esses são confiáveis, além de entrevistas em profundidade com profissionais das áreas, representantes de classe, clientes, etc...são dados bacanas. Um dado qualitativo também é muito importante para apoiar a tomada de decisão, no entanto, muitas vezes esse recurso fica limitado por limitação orçamentária.”
G10	“Temos toda a vantagem da tecnologia disponível, no entanto temos que saber separar o que são úteis ou não – identificar a fonte. Temos internamente muitas informações disponíveis, porém com ferramentas limitadas, não temos um repositório único adequado, temos a <i>intranet</i> e <i>e-mail</i> , outras em atas de reuniões, apresentações, nas pessoas com mais tempo, outras menos tempo, que agilizam o trabalho, mas não são as mais adequadas. Sei que tem esse mesmo problema de memória em outras empresas não é um privilegio do SENAC. O <i>e-mail</i> apesar de útil para o usuário não é compartilhado com outras pessoas e até mesmo só útil pro usuário se for extremamente metódico. A busca das informações acaba sendo difícil internamente. Mas de qualquer forma a gente acaba usando estas informações que estão aí distribuídas. As informações que você usa, dependendo do mercado é bem diferente, considerando a diversidade que você tem. Para cada área a informação é uma ou outra. Mas eu acho que a gente vem até pela tentativa e erro, chegamos as nossas metas e definições para o planejamento; quando eu falo sobre o subsídio que precisamos ter são situações assim: o SENAC precisa crescer 10% no próximo ano... essa informação é baseada em que? Quanto o Estado vai crescer? Quanto o mercado vai crescer? Quanto o país vai crescer? Quanto o mundo vai crescer? Quanto

	à educação e suas modalidades vão crescer? Especificamente em cada unidade. São informações muito sofisticadas que a gente não tem. Embora seja uma informação importante a gente não tem, mas deveria ter. Acabamos indo pelo histórico que a gente trabalhou que é importante, mas não deveria ser a única “.
Como se dá a busca de informações contemporâneas ou históricas necessárias ao planejamento no SENAC? Como o SENAC explicita as orientações para esta busca?	
GF1	“Considerando a informação histórica não há muito registro a respeito. Ao olhar para o futuro, considerando a análise dos cenários atuais e futuros, que hoje registramos de algumas formas através de vídeos e no próprio instrumento de planejamento de trabalho das unidades. Embora no ano anterior não tenha realizado a análise ambiental com metodologia específica, neste ano há uma metodologia definida tanto para a elaboração quanto para a guarda e sistemática das informações daqui para o futuro, para o passado não temos”.
GF2	“Existe no diretório da gerência de sistemas um repositório com todas as informações dos planejamentos anteriores temos muitas versões. Portanto, fazemos nossas buscas com nosso próprio conhecimento e através das ferramentas disponíveis”.
GF3	“A Gerência de Planejamento e Gestão é quem conduz esse processo. Faz os levantamentos, traça os cenários, conversa com consultores externos e também levanta os dados internos disponíveis, em seguida compartilha com os demais envolvidos no planejamento. Isso é um processo muito novo e ainda acho que não existe nenhuma fórmula para se buscar essas informações, além do que, os grandes escritores explicitam em suas obras a respeito de planejamento.”
GF4	“Cada responsável pela área busca as informações da sua área, com pesquisas nos sistemas de compras, sistema de planejamento, sistema de controle de patrimônio e também com consultas externas. A gerência de planejamento e a Diretoria Regional também nos abastecem de informações, normalmente por <i>e-mail</i> . No SENAC não tem um padrão pra essa busca, cada gerência cria o seu modo”.
GF5	“Buscamos nos sistemas, nos documentos ou nas pessoas. Na realidade usamos muito isso, acho que não é só a gerência de pessoal, mais do SENAC usa muito o histórico. Acho que tem o lado bom de aprendizado, mas tem o lado ruim de ficar preso ao passado. Infelizmente nossos sistemas não permitem que a gente olhe muito para trás, mas nós temos outras fontes para consulta em arquivos impressos que nos ajudam muito na formulação da proposta. Entrevistador: Existe alguma metodologia para busca dessas informações no SENAC? Não, acho que cada um pesquisa de acordo com o conhecimento que tem a respeito do assunto, eu mesmo, pelo meu tempo de casa, eu sou muito procurado para ajudar a confirmar alguma informação ou até mesmo para esclarecer alguma dúvida do passado”.
GF6	“Atualmente usamos apenas a memória das pessoas e outras poucas informações documentadas que temos, justamente por não haver uma metodologia formalizada pra isso até agora”.
GDO1	“Pesquisas de informações internas, financeiras, estratégias de negócio, etc. como busca de informações de mercado profissional e educacional. [...] Tem também na <i>Internet</i> muitas informações que não são confiáveis... a nossa pesquisa para o plano de negócios usamos muitas informações do CAGED, RAIS, IBGE de que são dados oficiais que podem ser utilizados, esses são confiáveis, além de entrevistas em profundidade com profissionais das áreas, representantes de classe, clientes, etc. são dados bacanas”.
GDO2	“As informações que você usa dependendo do mercado é bem diferente, considerando a diversidade que você tem. Para cada área a informação é uma ou outra. Mas eu acho que a gente vem até pela tentativa e erro, chegamos as nossas metas e definições para o planejamento; quando eu falo sobre o subsídio que precisamos ter são situações assim: o

	<p>SENAC precisa crescer 10% no próximo ano... essa informação é baseada em que? Quanto o Estado vai crescer? Quanto o mercado vai crescer? Quanto o país vai crescer? Quanto o mundo vai crescer? Quanto à educação e suas modalidades vão crescer? Especificamente em cada unidade. São informações muito sofisticadas que a gente não tem. Embora seja uma informação importante a gente não tem, mas deveria ter. Acabamos indo pelo histórico que a gente trabalhou que é importante, mas não deveria ser a única”.</p>
GDO3	<p>“No caso do planejamento, dificilmente recorremos a um único indivíduo, geralmente na memória coletiva de pessoas com bastante tempo em atividade e que formou um bloco de conhecimento que nos ajuda a planejar além dos dados registrados formalmente. Eu acho que recorremos bastante a memória organizacional, embora a gente relute muitas vezes a isso, pois acho que queremos ser tão atuais, modernos e contemporâneos que sofremos um pouco ao usar o histórico apesar da história explicar muitas coisas”.</p>
GDO4	<p>“Não existe nada tão formalizado no SENAC a respeito do que pode ou não ser usado como referencial, nem mesmo como e onde localizar esta informação. Onde eu estive por mais tempo era muito mais fácil fazer a busca por conhecer os ambientes virtuais e também as pessoas, agora na nova área tenho mais dificuldade”.</p>
<p>Qual (ais) a(s) dificuldade(s) em encontrar as informações registradas para elaboração do planejamento? Por que isso ocorre?</p>	
GF1	<p>“Digo que 50% das pessoas não encontram alguma informação, porque não sabem onde e o que está guardado”.</p>
GF2	<p>“Um pouco pela falta dela e o outro pouco pelo desconhecimento de onde ela está registrada e se existe mesmo”.</p>
GF3	<p>“Muitas vezes não encontramos, porque não se sabe o que quer, outras vezes porque não sabem procurar”.</p>
GF4	<p>“Normalmente não temos dificuldades, mas se temos certamente é porque foram registradas de forma errada ou é alguma informação que não foi registrada e ficou na cabeça de alguém que não está mais na empresa”.</p>
GF5	<p>“Acho que é porque estão mal organizadas, se verificar no nosso depósito deve ter um mundo de documentos que falam da história do SENAC e certamente dos processos de planejamento anteriores e nem sabemos como localizar.”</p>
GF6	<p>“Tenho muita dificuldade, me baseio muito nos relatos de depoimentos e nas experiências pessoais da equipe e também em documentos para eu analisar. Mas não encontro isso de forma organizada, tenho que buscar muito e dedicar muito tempo para comprovar a informação. No início dos meus trabalhos tive muita dificuldade, pois precisava entender “onde a roda pegava e tinha pneu careca ou pneu novo”... tive muita dificuldade mesmo. demandou muito esforço e houve o envolvimento de muitas pessoas”.</p>
GDO1	<p>“Hoje as pessoas têm facilidade pelo pouco tempo e muitos deles têm suas pastas particulares com os registros também, mas considero que 95% das pessoas têm facilidade em localizar as informações”.</p>
GDO2	<p>“É difícil localizar, porque cada um faz como quiser. [...] A Gerência de Planejamento e Gestão tem tentado filtrar todas essas informações pra facilitar a união, mas culturalmente é complicado, é um trabalho muito recente, acho que tem que definir algumas linhas mestras para obter as informações para o planejamento”.</p>
GDO3	<p>“Normalmente me socorro com as pessoas relacionadas ao assunto, geralmente aquelas que têm maior tempo de casa, não considero que seja a melhor maneira de guardar informações, principalmente porque elas podem falhar e também sair do SENAC”.</p>

GDO4	“Para mim era muito mais fácil quando estava numa unidade há mais tempo, pois eu conseguia ter as informações históricas com mais facilidade, até mesmo pelo meu convívio com as pessoas”.
Com qual freqüência são apresentadas idéias sobre o planejamento da sua área como se fossem inéditas, quando na verdade, já foram usadas no passado? Por que isso ocorre?	
GF1	“Considerando que nós não temos história, podemos dizer que todas as propostas são novas. Certamente isso nos leva a repetir os mesmos erros do passado ou também planejar a mesma coisa de forma diferente e ter sucesso por não ter o registro do insucesso”.
GF2	“Acontece muito. Temos muitos casos de recorrência, pois temos um grande volume de unidades e várias pessoas como as mesmas necessidades em tempos diferentes e, até mesmo aqui dentro da gerência com mudança de sistemas, troca de equipamentos, e problemas do cotidiano. Entrevistador: Como você controla e identifica a reincidência? Temos muitos casos controlados via sistema, outros ficam na memória das pessoas, não conseguimos registrar todas as contribuições”.
GF3	“Não é muito freqüente, acho que isso se dá por termos uma equipe que participa do processo de planejamento bem madura e tem a história guardada de alguma forma, seja em arquivos eletrônicos, documentos e principalmente na memória individual.”
GF4	“Na área de engenharia isso é mais comum de cada área de materiais isso ocorre com baixa freqüência”.
GF5	“É freqüente. Quando nos deparamos com soluções ou sugestões já apresentadas anteriormente recorreremos aos documentos históricos para analisar o resultado obtido anteriormente. Pode ser que a mesma sugestão nesse momento seja mais útil do que naquela época”.
GF6	“Na minha área eu acho que acontece bastante, principalmente em relação algumas das frentes: a assessoria de imprensa nem tanto, a publicidade e propaganda às vezes que temos muitas idéias surgindo, isso ocorre principalmente no portal o <i>e-mail</i> e <i>marketing</i> , porque são recursos que são redescobertos todos os dias. Com uma avalanche de idéias a serem tiradas. Nas relações institucionais identificamos poucos eventos desse tipo, quando o relacionamento com o cliente surgem bastante idéias novas, que de fato já foram pilotado do passado e não tiveram sucesso.”
GDO1	“Pode até acontecer devido ao nosso pequeno histórico da área, mas acho que não seja algo tão relevante”.
GDO2	“Considerando que temos pouco tempo de existência e a maturidade da equipe acho que isso ocorre muito pouco”.
GDO3	“Normalmente não são apresentadas, mas se acontece são avaliados de forma crítica para entender qual resultado do passado e o que podemos fazer para mudar para melhor. Pelo pouco tempo que temos trabalhado em conjunto, criamos uma simbiose entre as equipes isso ajuda muito a evitar o reinventar da roda. Creio que com o passar do tempo e o amadurecimento da equipe provavelmente isso não ocorrerá e teremos mais agilidade no processo de planejamento”.
GDO4	“Eu posso falar das áreas onde eu estava até pouco tempo. Eu acho que é freqüente, no entanto, podem ser aproveitadas de várias formas, pois com a constante mudança dificilmente uma idéia será descartada, mesmo que repetida”.

Na sua opinião, qual(ais) a(s) vantagem(ns) e/ou desvantagem(ns) a memória organizacional pode ou poderia proporcionar ao processo de planejamento do SENAC?	
GF1	“Vantagens. A análise retrospectiva contribui significativamente para a tomada de decisões no processo atual, a falta dessa informação pode nos levar a reinventar a roda. Se tivessem as informações históricas, elas poderiam nos dar algum sinal de fumaça para evitar os desgastes ou perder tempo com o mesmo problema. Considero que é um volume excessivo de retrabalho a história que construímos hoje é recente, são três anos de construção com esta nova gerência, os processos anteriores foram todos descartados ou levados com a saída da gerência anterior. Não existe nenhum registro documental a respeito dos processos, sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais, há um grande esforço para recuperar através das pessoas, embora sejam depoimentos muito pessoais, as informações do passado. Isso para mim é um grande retrabalho”.
GF2	“O registro da memória é muito vantajoso, mas repito que deve ter uma metodologia bem aplicada e difundida para todos os membros da organização. Se não for assim, acho que só traria desvantagens, pois seria um monte de informações sem acesso ou organização. O registro bem feito nos ajudaria a não repetir erros do passado e também manter aqueles projetos que deram certo”.
GF3	“Tanto vantagens quanto desvantagens. A vantagem é usar o passado como referencial mantendo as coisas boas e evitando esforços desnecessários em ações que já foram descartadas no passado e que em nada seriam úteis para o momento do novo planejamento. A desvantagem é que se não for bem guardada ou administrada pode conduzir para caminhos errados e até mesmo inibir a criação do novo. Por isso, acho que deve haver um cuidado muito especial para usar a memória organizacional”.
GF4	“Acho que usar a memória pode ter vantagens e desvantagens, não podemos ficar presos no passado, mas temos que usar estas informações para evitar erros e aprimorar os acertos”.
GF5	“[...] Acho que tem o lado bom de aprendizado, mas tem o lado ruim de ficar preso ao passado. Infelizmente nossos sistemas não permitem que a gente olhe muito para trás, mas nós temos outras fontes para consulta em arquivos impressos que nos ajudam muito na formulação da proposta”.
GF6	“Acho que vantagens para que você tenha um referencial do que já foi feito e tomar decisões também baseadas nisso, é claro que o gestor não pode se prender ao passado, talvez isso seja uma desvantagem se não houver preparo para uso da informação”.
GDO1	“Acho que só vantagens, pois não precisamos reescrever a história a cada período de planejamento.”
GDO2	“A desvantagem pode ser um modismo que te leva a não procurar por novos estudos ou referências atualizadas. Por exemplo, existem estudos que podem mostrar situações diferentes de uma mesma área, no entanto, se não usar a informação atualizada para tomar a decisão, sua visão continuará no passado. As equipes das unidades mantêm um alto volume de conhecimento a respeito dos processos de planejamento e isso é muito utilizado, afinal, são informações produzidas <i>on the job</i> e que são muito úteis para o planejamento... não podendo de maneira alguma ser desprezadas, neste caso não estão registradas, mas é uma vantagem”.
GDO3	“Como vantagem vejo a agilidade na busca de alguma informação sem ter que recorrer às pessoas e também a análise de soluções anteriores. Na desvantagem, como te disse, acho que não podemos, nem devemos ficar presos ao passado, a inovação é fundamental para a manutenção de uma instituição que quer está na vanguarda da educação profissional”.

GDO4	<p>“Um bom exemplo é que ocorre hoje na área de hotelaria. Na década de 70 tivemos um contato com uma instituição internacional para o posicionamento desta área. Agora foram retomadas novas empreitadas para um novo reposicionamento e não temos nada daquele primeiro contato guardado, por isso, vamos ter que reconstruir a história e dedicar os mesmos esforços que tivemos naquela época o que poderíamos evitar em parte, se tivéssemos algo guardado a respeito. Isso também vale pra área de meio ambiente que eu mesmo participei. Hoje ainda estou na instituição e daqui a alguns anos quando eu sair, essa história irá comigo”.</p>
-------------	--