

Gerenciamento da memória organizacional em instituições de ensino básico

Paulo Oliveira

Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6296-8914>

pho-pho@hotmail.com

Elaine Coutinho Marcial

Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9686-8418>

elamarcial@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.26512/rici.v18.n3.2025.57366>

Recebido/Recibido/Received: 2025-02-22

Aceito/Aceptado/Accepted: 2025-08-09

Publicado/Publicado/Published: 2025-11-28

ARTIGOS

Resumo

A memória organizacional é fundamental para preservar os dados da organização. Nesse sentido, instituições de ensino básico, inseridas no mesmo contexto de competitividade de mercado, necessitam gerir sua memória organizacional com o intuito de agilizar processos e tomar decisões, além de inovar e disseminar dados anteriormente obtidos e tratados. Este artigo tem como objetivo de pesquisa propor um processo para gerenciar a memória organizacional em uma rede de ensino básico. Para isso, tem-se como estudo de caso a rede Biângulo, com nove unidades situadas no Distrito Federal. Usou-se a *Soft System Methodology* para análise e desenvolvimento da pesquisa e da proposta de processo para gerenciar a memória organizacional. Os resultados apresentados possibilitam indicar melhorias em um macroprocesso para essa escola e propor soluções para que haja a gestão da memória organizacional.

Palavras-chave: Memória organizacional. Processos educacionais. Gestão da informação. Soft system methodology.

Gestión organizacional de la memoria en instituciones de educación primaria

Resumen

La memoria organizacional es fundamental para preservar los datos de la organización. En este sentido, las instituciones de educación básica, insertas en el mismo contexto de competitividad de mercado, necesitan gestionar su memoria organizacional para agilizar procesos y tomar decisiones, además de innovar y difundir datos previamente obtenidos y procesados. El objetivo de investigación de este artículo es proponer un proceso de gestión de la memoria organizacional en una red de educación básica. Para ello, la cadena Biângulo es un caso de estudio, con nueve unidades ubicadas en el Distrito Federal. Se utilizó la Metodología de Sistemas Suaves para analizar y desarrollar la propuesta de investigación y proceso para la gestión de la memoria organizacional. Los resultados presentados permiten señalar mejoras en un macroproceso para esta escuela y proponer soluciones para la gestión de la memoria organizacional.

Palabras clave: Memoria organizacional. Procesos educativos. Gestión de la información. Metodología del sistema blando.

Organizational memory management in elementary education institutions

Abstract

Organizational memory is critical to preserving organizational data. In this sense, basic education institutions, inserted in the same context of market competitiveness, need to manage their organizational memory to streamline processes and make decisions, in addition to innovating and disseminating previously obtained and treated data. This article aims to propose a research process to manage organizational memory in a basic education network. For this, the Biângulo school, with nine units located in the Federal District, is used as a case study. Soft System Methodology was used for the analysis and development of research and the proposed process to manage organizational memory. The results presented made it possible to indicate improvements in a macro process for this school and to propose solutions for the management of organizational memory.

Keywords: Organizational memory. Educational processes. Information management. Soft system methodology.

1. Introdução

A gestão da memória organizacional tornou-se um elemento-chave para que as empresas possam se desenvolver cada vez mais e buscar sucesso em um mercado competitivo e especializado. Ao possibilitar o compartilhamento de informações e experiências, a memória organizacional torna-se um ativo importante para as organizações. Conforme afirmam O'Dell e Grayson Jr. (1998), pensar em uma cultura de práticas de memória organizacional auxilia a empresa a reduzir custos, melhorar processos por meio do compartilhamento e manutenção de boas práticas e torna as práticas da empresa mais interativas e dinâmicas.

Para que seja possível esse fluxo de informação, muitas empresas utilizam ferramentas de gestão da memória organizacional ou uma plataforma de gerenciamento do conteúdo empresarial. Essas ferramentas podem se tornar ativos e vantagem competitiva, uma vez que agilizam processos e os simplificam por meio de sua criação, classificação, armazenamento e manutenção, melhorando a eficiência dos colaboradores da instituição (ZARDINI; MOLA; ROSSIGNOLI, 2011).

É necessário que as organizações aprendam com suas experiências passadas, registrando e compartilhando as suas práticas para ajudá-las a otimizar seu tempo e cortar custos (MIRANDA; MORESI, 2010). Ferramentas de gestão aumentam a produtividade e reduzem custos de pesquisa, além disso, pontuam que ferramentas de gestão da memória organizacional melhoram e aumentam a rapidez na tomada de decisão, pois disponibilizam a informação de forma direta e fácil de localizar (ZARDINI; MOLA; ROSSIGNOLI, 2011). Também é importante que os gestores saibam disseminar as informações pela organização, prevenir suas perdas e as tornar acessíveis a todos os colaboradores (ABECKER *et al.*, 1998).

Nesse sentido, instituições que atuam oferecendo Ensino Básico a crianças, adolescentes e jovens também necessitam pensar sobre a gestão da memória organizacional. Espera-se que, ao propor um processo de gestão da memória organizacional desenvolvido para atender às necessidades de uma instituição de ensino, as instituições escolares possam gerir melhor seus processos, garantir que a informação seja transmitida para todos os colaboradores e não perder informações importantes devido à saída ou à rotatividade de pessoal.

Dessa forma, a pesquisa apresentada auxiliará gestores e colaboradores de instituições de ensino básico a obter informações que contribuam para a gestão da memória organizacional. Para isso, tem-se como estudo de caso a rede Biângulo, com nove unidades situadas no Distrito Federal. Usou-se a *Soft System Methodology* para análise e desenvolvimento da pesquisa e da proposta de processo para gerenciar a memória organizacional.

2. Revisão da literatura

2.1. Memória organizacional

A memória organizacional desempenha três papéis principais nas organizações. Primeiramente, um papel informativo, possuindo informações relevantes para os colaboradores. Em segundo lugar, possui a função de controle, sendo retido em algum sistema de informação ou repositório com o intuito de moldar com eficácia os comportamentos desejados sem prover custos extras para monitoramento. Terceiro, possui um papel político, controlando a informação sem enviesar ou influenciar as ações de outros funcionários da instituição e sem possuir uma questão de poder da retenção dessa informação, visto que ela é compartilhada com todos os agentes da organização (WALSH; UNGSON, 1991).

A gestão da retenção e compartilhamento da informação torna-se um diferencial para a empresa, melhora seu desempenho e coloca ela à frente em um mercado cada vez mais competitivo (YU *et al.*, 2021).

A gestão da memória organizacional envolve a criação, preservação e transferência de informações e experiências, além disso, pesquisadores defendem que a capacidade de coletar dados de eventos e processos na resolução de problemas auxilia no processo de aprendizagem da empresa (YU *et al.*, 2021). A coleta de dados também constrói a memória organizacional, a qual necessita estar sempre em observação e atualização (DECKER *et al.*, 2021).

Promover a gestão da memória organizacional não é tarefa fácil e exige recursos, mudança de atitude e um sistema de gestão eficiente. Conklin (1996) apresenta algumas barreiras para a criação de um sistema eficaz: dificuldade em capturar a informação informal; a preservação do documento nem sempre preserva o contexto; a perda de relevância da informação armazenada com o passar do tempo; e o receio de armazenamento de informações que poderiam comprometer legalmente a empresa, fazendo com que muitas informações importantes não sejam retidas.

2.2. Memória organizacional em instituições de ensino

As instituições de ensino são semelhantes a qualquer organização frente ao mundo globalizado, a revolução tecnológica e a concorrência em um mercado cada vez mais competitivo, no qual a informação e a comunicação são ativos importantes, impactando na agilidade do processo de tomada de decisões e inovação (CARMO, 2003). Nordholm e Liljenberg (2018) afirmam que as instituições escolares possuem dificuldade em organizar e gerenciar a

memória organizacional, pois não há um sistema eficaz para que as experiências existentes na instituição educacional não se percam quando ocorre a rotatividade de pessoal.

Os coordenadores, a direção e a equipe escolar necessitam entender a importância da disseminação, de forma organizada e estruturada, das informações, desde as gerências dos setores até o quadro pedagógico (CARMO *et al.*, 2003). Os processos coletivos de aprendizagem organizacional auxiliam na construção de memória organizacional. Instituições que se concentram na melhoria contínua de seus processos, geram melhor desempenho dos alunos (LOUIS, 2006).

Poucos educadores estão preparados para usar informações sem tratamento, sendo necessário um gerenciamento dessas informações (WAYMAN E STRINGFIELD, 2009). Não se pode pensar apenas em construir uma base de dados eficaz, também é necessário organizá-los em um formato acessível e apresentá-los de maneira compreensível, dessa forma, as instituições de ensino necessitam descobrir como organizar, filtrar e gerenciar dados, pois apenas ter as informações sem tratamento ou organização não garante uma tomada de decisão com segurança (DANTOW; WOHLSTETTER, 2007).

2.3. Ensino básico

A educação básica no Brasil, desde a Constituição Federal de 1988, tem sido renovada, discutida por especialistas e objeto de leis, políticas e programas nacionais, o que a torna complexa e difícil de análise (CURY, 2002). Um de seus principais marcos, o artigo 205, promulga que a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família, sendo ela obrigatória para o desenvolvimento completo do indivíduo. No Artigo 22, da Constituição Federal de 1988, é expresso que a educação básica tem como objetivo desenvolver o estudante, assegurando uma educação indispensável para o exercício da cidadania e oferecendo ao indivíduo possibilidades de trabalho e estudos posteriores.

A *Base Nacional Comum Curricular* (BNCC) é um dos documentos mais plurais, atuais e claros, definindo o que é básico para a aprendizagem e deve ser visto ao longo da formação de crianças, jovens e adultos. Com esse documento, qualquer instituição escolar, seja pública ou privada, passa a ter uma referência nacional obrigatória para elaboração e execução do currículo e proposta pedagógica (BRASIL, 2018). A última versão do documento foi homologada em 2017 (Educação Infantil e Ensino Fundamental) e 2018 (Ensino Médio) pelo Ministro da Educação do Governo Federal.

A literatura aponta desafios para a educação básica brasileira devido sua extensão territorial e pluralidade cultural, assim, os profissionais da educação necessitam refletir sobre

planejamento, avaliação e intervenções pedagógicas diferentes e adaptadas à realidade da comunidade local (SILVA; DOS SANTOS, 2019).

2.4. *Soft System Methodology (SSM)*

Essa Metodologia foi desenvolvida no período de 1969 a 1972, motivada pela constatação de seus criadores de que era preciso desenvolver uma metodologia que trabalhasse com ideias sistêmicas aplicadas a situações reais, por uma equipe de pesquisadores da Universidade de Lancaster, na Inglaterra.

A SSM pode ser útil na análise de informações complexas (GOTO; MIURA, 2022). Ademais, constitui um sistema intencional, uma vez que expressa atividade humana propositada, podendo ser encontrado no mundo real. Portanto, formam uma unidade interativa de subsistemas que descrevem seres humanos realizando tarefas propositais, assim como atividades em uma organização (COSTA, 2003).

De acordo com Rose (1997, p.13), a SSM pode ser "uma ferramenta de estruturação de problemas", "de pesquisa adequada – uma ferramenta qualitativa"; "de triangulação [...]"; ou de "teste ou geração de teoria". Para Radfar *et al.* (2020), esse método possibilita ao pesquisador mais aprendizado e compreensão dos fenômenos estudados, dessa forma, as percepções obtidas por meio da análise contribuem para resolver e investigar problemas complexos.

Checkland (1981), criador da SSM, define sete etapas para a o uso da SSM, sendo elas: estudar a situação problemática; expressá-la, formular as definições-chave, construir modelos conceituais do sistema a ser estudado, comparar os modelos com as situações do mundo real, definir mudanças culturalmente e sistemicamente desejáveis, e implantar as ações para melhorar a situação problemática.

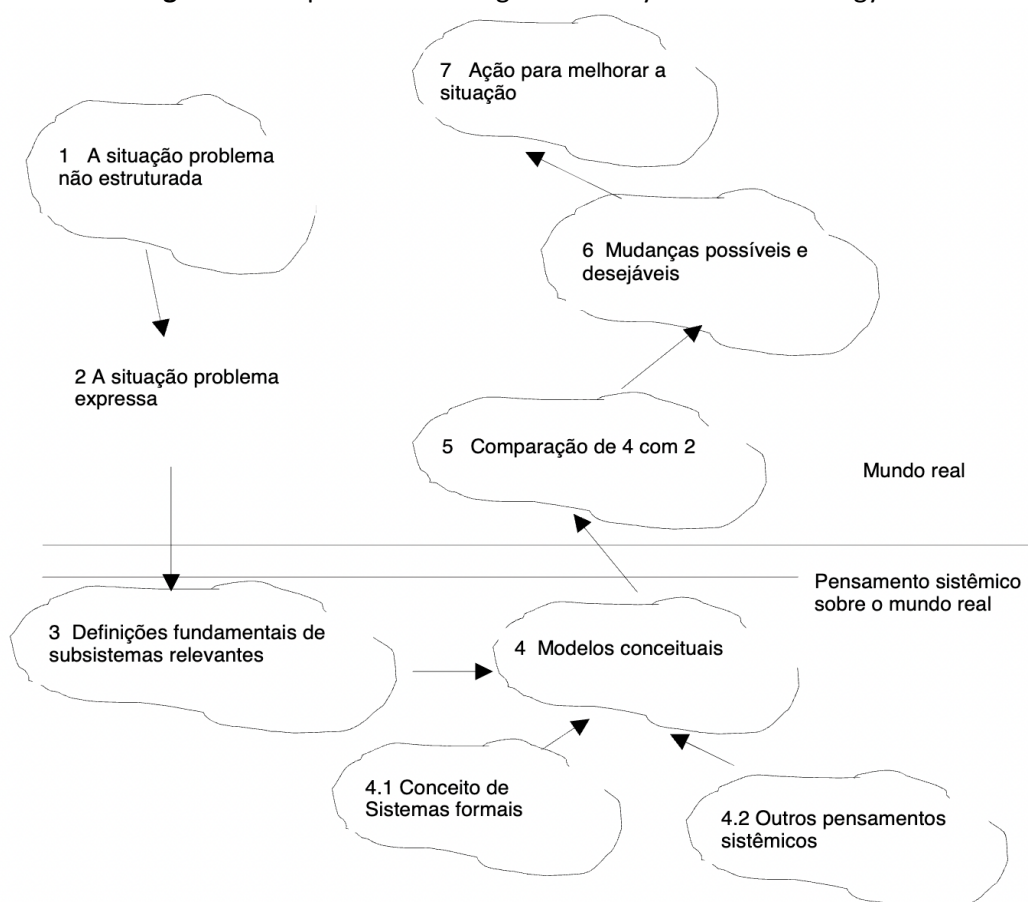
De acordo com a Figura 1 é possível perceber que a SSM inicia com o destaque da situação-problema não estruturada, em seguida a situação-problema é explicitada, sendo detalhada e exemplificada, por meio de coleta de dados e da estruturação da *Rich Picture* – desenho usado como ferramenta para dar sentido a um sistema e seu comportamento. Na terceira etapa utiliza-se uma abordagem sistêmica para definições importantes (*Root definition*), elucidando os principais elementos, como os clientes, atores, transformações desejadas, visão da organização, proprietários e restrições ambientais (CATWOE¹). Na quarta etapa, montam-se

¹CATWOE – acrônimo inglês de **C**ustomers – clientes vítimas ou beneficiários da transformação; **A**ctores – aqueles que fazem a transformação; **T**ransformation Process – o objetivo. Ex.: alunas mal alimentadas em alunos bem nutridos; **W**eltanschauung – A visão do mundo que dá o significado do T no contexto; **O**wners – aqueles que têm o poder para parar o T; **E**nviromental constraints – elementos fora do sistema que impactam a transformação.

os modelos conceituais, os quais representam as descrições das atividades que o sistema tem que fazer para cada definição essencial.

Já no quinto passo, compara-se o segundo e quarto passo, elegendo as mudanças que se mostraram ajustadas, assim, é neste momento que se mostra a capacidade da instituição em absorver mudanças. Na sexta etapa, por meio do conhecimento cultural da organização, são realizados testes para ver se as mudanças sugeridas são possíveis de serem implementadas. Por fim, na sétima etapa, propõe-se as ações a serem implementadas (CHECKLAND, 1999; LIBONI *et al.*, 2007).

Figura 1 – Mapa de metodologia da Soft System Methodology



Fonte: Checkland (1999).

Como visto, a SSM é adequada para aplicação em pesquisas sociais, em sistemas de informação e problemas gerenciais, que por envolverem pessoas, são complexos, interativos e contínuos. A metodologia, em si, é flexível. Pois não é sequencial e nem linear, permitindo pular ou retornar a etapas na busca da melhor solução. Ademais, buscando acomodar as diversas visões sobre a situação-problema dos envolvidos na questão, na solução, que é um conjunto de ações a serem realizadas sob uma hierarquia de prioridades. Assim, a cada solução implementada espera-se que o resultado seja, no mínimo, aprendizagem e mudança, e não a

certeza do fim do problema, consequentemente, uma nova rodada da metodologia pode ser aplicada, evidenciando seu dinamismo e flexibilidade, características compatíveis com as necessidades de adaptação das organizações frente aos problemas gerenciais e de informação. Não há como ter uma única solução para um sistema de atividade humana, pois parte dos componentes deste sistema, os seres humanos, variam na forma de pensar e agir, dando dinamismo à situação-problema; por isso, são várias as soluções possíveis.

Portanto, o uso da SSM permite alterar a forma de ver e entender problemas que com o sistema hard não pudesse ser compreendido em sua complexidade (EL-TALIAWI; HARTLEY, 2022). Além disso, a SSM é um poderoso método de modelagem para aprender mais sobre desafios, restrições e problemas difíceis de serem identificados com análises sem sistematização (SAEEDI, 2022).

3. Metodologia

Para a abordagem da pesquisa descritiva, a qual possui um estudo qualitativo, utilizou-se a *Soft System Methodology* (SSM) para análise do problema, visto que os agentes envolvidos no sistema são pessoas colaborando entre si no desenvolvimento da memória organizacional. Dessa forma, investiga-se como estudo de caso o Colégio Biângulo, situado no Distrito Federal. A pesquisa é um estudo de caso de natureza aplicada e foi realizada entre outubro de 2022 a março de 2023.

Nas etapas 1 e 2 da SSM foram realizadas visitas nas duas unidades matriz do Colégio Biângulo, unidade I (atende do berçário ao 3º do Ensino Fundamental) e unidade II (4º ano do Ensino Fundamental à 3ª série do Ensino Médio), momento em que foram entrevistados 9 colaboradores que ocupam os seguintes cargos: direção escolar, coordenação pedagógica, gerência de processos e qualidade, gerência de projetos, gerência comercial, gerência de RH e gerência financeira. O intuito foi entender os objetivos, estrutura, processo e pontos de melhoria no que diz respeito à memória organizacional da instituição. Utilizou-se um questionário para orientar as entrevistas, que buscou levantar se cada um dos processos identificados acontecia sempre, com frequência, às vezes, raramente ou nunca.

A partir dos dados coletados na primeira entrevista com cada gestor, elaborou-se uma *richpicture* para representar o processo de registro e disseminação das informações no Colégio Biângulo. A *richpicture* foi apresentada individualmente a cada entrevistado em um segundo encontro e eles propuseram ajustes. Utilizou-se a plataforma de *design* gráfico Canva na confecção da *richpicture* para organizar a percepção do autor sobre os elementos e processos de memória organizacional do Colégio Biângulo.

Com base na análise da *richpicture*, foram identificados os macroprocessos relevantes com base na entrevista dos gestores dos macroprocessos da instituição. Dentre os listados, foi escolhido um para avaliação sistêmica, visto que, de acordo com a maioria dos entrevistados, representava um macroprocesso que necessitava de maior atenção por ainda ser o processo mais frágil no que concerne à memória organizacional. Tomando como base esse macroprocesso, desenhou-se o modelo conceitual, identificando os seus elementos essenciais que compõem o CATWOE (Etapa 3).

Tomando como base o CATWOE, foi proposto um conjunto de ações pelo pesquisador as quais seriam capazes de transformar a situação atual na situação desejada (Etapa 4 construção do modelo conceitual).

Esse modelo conceitual foi apresentado para os entrevistados em uma terceira visita à instituição. Para cada ação proposta, buscou-se identificar as que seriam possíveis de serem implementadas e as que não seriam possíveis. Foi também coletada as justificativas que os entrevistados forneceram em relação ao posicionamento deles frente a essas ações sugeridas (Etapa 5).

A partir da comparação entre modelo conceitual e mundo real, alterações possíveis e desejadas foram indicadas com o objetivo de promover melhorias no processo de execução dos planejamentos em rede das atividades extracurriculares (Etapas 6).

Por fim, destaca-se que a última etapa da SSM – Etapa 7: Ação para melhorar a situação problema - não foi executada, pois caberia a instituição, foco do estudo de caso realizar tais atividades. Entretanto, sugestões de ações foram propostas pelo pesquisador.

Portanto, o uso da SSM permite alterar a forma de ver e entender problemas que com o sistema hard não pudesse ser compreendido em sua complexidade (EL-TALIAWI; HARTLEY, 2022). Além disso, a SSM é um poderoso método de modelagem para aprender mais sobre desafios, restrições e problemas difíceis de serem identificados com análises sem sistematização (SAEEDI, 2022).

4. Resultados e análise

4.1. Mundo real – etapas 1 e 2

As respostas das entrevistas realizadas com a população da pesquisa estão apresentadas na Tabela 1. Percebe-se, por meio da lista de perguntas, apresentada na legenda da Tabela 1, que as perguntas 1, 3 e 4 possuem pontos de atenção. A maioria dos entrevistados relataram que às vezes ou raramente ocorrem os processos: de aprendizagem diante dos erros;

documentação dos processos e disseminação de informações do que foi aprendido; e investigação, legitimação e disponibilização do conhecimento gerado em todas as áreas da empresa para toda a organização por meio de banco de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem.

Tabela 1 – Respostas da entrevista

Perguntas	Sempre	Com frequência	Às vezes	Raramente	Nunca
1	-	3	6	-	-
2	5	2	2	-	-
3	-	2	7	-	-
4	2	1	5	1	-
5	6	2	1	-	-
6	5	2	2	-	-
7	5	4	-	-	-
8	6	3	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Legenda da Tabela 1

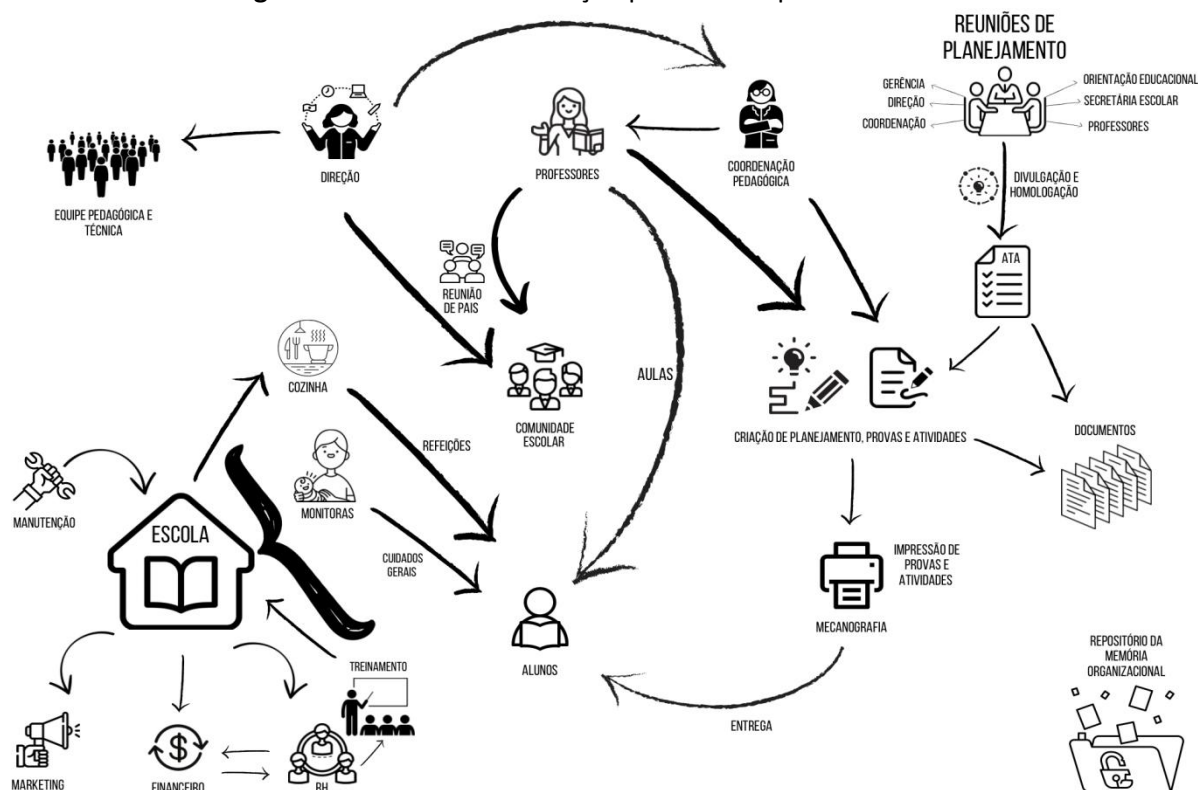
Número	Pergunta
1.	A organização aprende com a experiência e não repete os erros?
2.	Quando alguém sai da organização, seu conhecimento permanece?
3.	Quando conclui uma tarefa, uma equipe dissemina e documenta o que aprendeu?
4.	O conhecimento gerado em todas as áreas da empresa é investigado, legitimado e disponibilizado para toda a organização através de banco de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem?
5.	A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes?
6.	A organização avalia sistematicamente suas necessidades futuras de conhecimento e desenvolve planos para atendê-la?
7.	A organização facilita a experimentação como um modo de aprender?

8.	A organização aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento aprendendo com processos de aprendizado de outras organizações?
----	---

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na Figura 2 apresenta-se o resultado da *Rich Picture*, construída a partir dos dados coletados na primeira entrevista com cada gestor e os ajustes realizados a partir do feedback recebido individualmente deles após apresentação da primeira versão.

Figura 2 – Rich Picture - Situação problema expressa



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A *richpicture* forneceu mecanismos para entendimento dos processos da instituição e possíveis falhas em seu fluxo de trabalho. Sua análise possibilitou o mapeamento de muitos fluxos de trabalho que ocorrem na instituição e a comunicação é alinhada em reuniões de planejamento, porém, como nada é registrado e, posteriormente, arquivado em um repositório de memória organizacional, não há uma gestão dessas informações, para caso um colaborador sair ou um novo integrante entrar, ter acesso aos documentos pertinentes a sua área de atuação.

Dessa forma, entende-se que os processos da instituição são dependentes de informações que estão centradas em pessoas, necessitando que estas ensinem e passem como e o que fazer, possibilitando o repasse de informações enviesadas, incompletas e até mesmo

erradas, o que pode causar impacto na entrega de resultados e no desempenho de todos os envolvidos na atividade, principalmente se o novo colaborador for gestor de uma área e liderar outras pessoas que dependem de informações para a tomada de decisões.

4.2. Mundo sistêmico – etapas 3 e 4

Por meio da análise da *richpicture*, identificou-se 15 possíveis macroprocessos relevantes no Colégio Bianco, que estão listados a seguir:

1. Reuniões estratégicas entre gerentes e mantenedora quinzenais.
2. Reuniões pedagógicas de alinhamento quinzenais.
3. Reuniões de equipe nas unidades quinzenais.
4. Coordenação pedagógica com os docentes.
5. Reunião de pais.
6. Cuidados básicos com as crianças que ficam na escola, como troca de fralda, banho e refeição.
7. Confeção das refeições a serem servidas aos alunos.
8. Manutenção do prédio por parte da equipe de manutenção.
9. Organização dos documentos dos funcionários, folha de pagamento e ponto eletrônico pelo departamento de Recursos Humanos.
10. Criação das peças de marketing e divulgação nos canais de comunicação da escola.
11. Criação dos planejamentos das atividades extracurriculares.
12. Padronização dos planejamentos das aulas e sua execução.
13. Homologação e confeção de provas e atividades pela equipe pedagógica.
14. Efetivação do pagamento de funcionários, pagamento de contas e compras por parte do departamento financeiro.
15. *Marketing*, captação de novos alunos e parcerias com empresas por parte do departamento comercial.

Dos quinze macroprocessos identificados na *richpicture*, foi escolhido o de “número 12” como objeto de análise pelo pesquisador, expresso de forma sucinta nessa definição: “um sistema padronizado de execução dos planejamentos construídos em rede”, pois ainda é um macroprocesso, de acordo com a maioria dos entrevistados, que precisa de sistematização e melhor padronização, assim, é visto com maior urgência pelos entrevistados.

Apresenta-se, a seguir, o modelo conceitual do macroprocesso selecionado, destacando-se os elementos essenciais (CATWOE), conforme proposto por Checkland (1999).

Cientes (C): Alunos– Como clientes temos os alunos, principais envolvidos na entrega dos resultados da instituição e é com base em sua entrada ou saída que as demandas aumentam,

diminuem ou até se modificam. Além disso, eles são beneficiados ou afetados pelas atividades que estão sendo desenvolvidas no sistema.

Atores (A): *Docentes* – Os docentes são os atores, os quais são os principais executores e condutores da atividade do processo. Dessa forma, cabe aos docentes o funcionamento dos planejamentos, desde a sua criação até a sua execução.

Transformação (T): *Execução falha de alguns planejamentos transforma-se em execução fiel e padronizada dos planejamentos* – A execução a ser transformada parte da análise da execução falha de planejamentos de aula, os quais necessitam, desde a sua criação, estar claros e objetivos, além de amplamente disponíveis para consulta e uso, para que o grupo o execute de forma padronizada.

Visão de mundo (V): *Um planejamento bem executado e em rede contribui para a padronização dos processos e excelência na entrega do ensino* – O planejamento bem executado e em rede representa o panorama ou imagem que é significativo para a instituição, uma vez que a mesma preza pela padronização de seus processos, seja em sua metodologia, habilidades abordadas, até o seu conteúdo em si, o qual precisa caminhar junto, uma vez que as avaliações são ofertadas na mesma data e com as mesmas questões.

Proprietários (P): *Coordenadores, gerência e professores* – Os coordenadores, gerência e professores são os donos do sistema, uma vez que são eles quem tem a responsabilidade maior pelo mesmo e o poder para parar seu funcionamento. Dessa forma, se a coordenação, gerência ou os docentes perceberem divergência no processo ou necessidade de ajuste ou modificação, cabe a eles se organizarem e de forma conjunta mudarem o planejamento e o viés abordado no planejamento e por fim nas avaliações.

Restrições ambientais (R): *Diferenças de cultura e perfil de público de acordo com a região administrativa em que a escola se situa* – As restrições ambientais de diferença de cultura ou perfil de turma, mesmo inseridos no mesmo contexto social, podem impactar na dinâmica da aula, na compreensão do conteúdo e até na organização e divisão do planejamento. Dessa forma, o processo pode ser impactado por mudanças imprevistas e a padronização não ser almejada, uma vez que os clientes não estão respondendo aos estímulos estipulados e na organização e divisão previamente planejadas.

Assim, essas definições-chave auxiliam a identificação de como a proposta dos professores (A) executam o planejamento de forma padronizada (T), de acordo com a visão de que processos planejados em rede contribuem para a excelência na entrega de resultados (V). Isso se desdobra em um processo que pode ser iniciado ou parado pelos professores e coordenadores (P) e que afeta diretamente os alunos (C). Essa identificação das definições-

chave e dos processos relevantes dão uma ideia de como são as principais variáveis e como elas se articulam.

4.3. Mundo real – etapas 5, 6 e 7

Com base na análise dos elementos apresentados no modelo conceitual da problemática priorizada – macroprocesso selecionado “Padronização dos planejamentos das aulas e sua execução”, propôs-se um conjunto de ações (Quadro 1). O resultado da avaliação das ações propostas pelos entrevistados, em uma terceira visita à instituição, também estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Comparação entre modelo conceitual e situação problemática expressada

MODELO CONCEITUAL	MUNDO REAL	COMENTÁRIOS
Reuniões com a coordenação pedagógica	SIM	Alinhar estratégias, metodologia, datas de entrega, ações e divisão de conteúdos nas reuniões com as coordenadoras no intuito de ter uma linguagem única. Criação de pauta única.
Reuniões pedagógicas entre coordenadores e professores	SIM	Alinhamento constante das informações e formações pedagógicas com a intenção de esclarecer metodologia, visão, missão e valores da empresa.
Confecção de planejamentos compartilhados e únicos	NÃO	Não existe a possibilidade de confecção dos planejamentos de forma coletiva devido os professores terem outro trabalho no turno contrário à aula.
Acompanhamento das coordenadoras para eventuais contratempos	SIM	Acompanhamento para verificar andamento do planejamento conforme combinado e mudança de rota, caso necessário. As mudanças necessitam ser em todas as turmas que possuem a mesma disciplina.
Comunicação constante entre professores da rede	SIM	Comunicação constante para criação coletiva do planejamento.
Listar possíveis dificuldades ao longo do processo e buscar melhorias	NÃO	Devido ao curto tempo entre confecção do planejamento e sua execução, além da falta de tempo no coletivo, os colaboradores envolvidos reduzem o tempo de análise e mudam estratégias em cima da hora.
Realização das aulas conforme planejamento	SIM	Criar no planejamento semanas de ajuste para que haja tempo de todos seguirem o planejamento juntos.
Provas e atividades padronizadas	SIM	Mesmas provas e atividades para todas as turmas da mesma série.
Avaliar resultados individuais	NÃO	A coordenadora responsável pela disciplina não consegue avaliar todos os professores por falta de tempo, porém, a coordenadora da unidade consegue avaliar a metodologia e se seu professor está acompanhando o planejamento.
Avaliar resultados do	SIM	Acompanhamento quinzenal para avaliar brevemente como o

coletivo		coletivo está se saindo com o único planejamento.
Mudar estratégias conforme necessidade a cada fim de trimestre	SIM	Reservar um tempo para avaliar o percurso, as dificuldades e em seguida reestruturar o plano de ação, caso necessário.
Arquivar os documentos e fluxos de trabalho homologados em um repositório de memória organizacional	NÃO	Não existe, atualmente, um repositório de informações que archive, organize e que sofra atualização caso necessário.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir da comparação entre modelo conceitual e mundo real, alterações possíveis e desejadas foram indicadas, no Quadro 2, com o intuito de melhorar o processo de execução dos planejamentos em rede das atividades extracurriculares.

Quadro 2 – Sugestões de mudanças necessárias ao macroprocesso

SUGESTÕES
Criar previamente um roteiro de reunião para otimizar o tempo quando os docentes estiverem reunidos para que a reunião seja produtiva e que dela sejam construídos percursos que melhorem o planejamento e sua execução.
Sugere-se que os docentes possam ter um tempo para homologarem em conjunto o planejamento e que eles façam o documento de forma compartilhada, com cada um tendo uma responsabilidade específica, previamente definido pela coordenadora pedagógica responsável pelo grupo.
Toda vez que uma estratégia precisar de alteração, que o docente possa registrar para ser discutido e registrado em ata na reunião.
A coordenação necessita avaliar constantemente os resultados e registrar boas práticas.
Ter registro dos combinados em reunião, além de registrar orientações, melhorias no processo e ajustes.
Promover, via planejamento ou ata de reunião, registro de todos os processos e sistematizar combinados para as avaliações e atividades, com o intuito de padronizar as ações e não prejudicar ninguém inserido no processo.
Arquivar os documentos para acesso quando necessário e caso um novo integrante entre no grupo, que ele tenha acesso aos documentos e informações necessárias.
Deixar registrado todas as informações pertinentes e que são de suma importância para a execução do trabalho de forma padronizada. Esses registros precisam estar inseridos em um repositório, ata, documento formal da instituição ou qualquer outro meio que possa ser amplamente divulgado aos interessados e de tempos em tempos atualizado conforme necessidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Diante das sugestões apresentadas no Quadro 2, espera-se que a criação de práticas de processo para registrar, armazenar e disponibilizar de maneira acessível as informações e formas de trabalho desempenhem um papel fundamental na melhoria contínua das práticas da

instituição. O registro e a disseminação das informações de planejamento, metodologia e orientações institucionais poderão promover a padronização dos processos, beneficiando os colaboradores que atuam na empresa e os que no futuro serão integrados a ela, visto que haverá a facilitação do acesso a recursos e informações da escola.

Os gestores, ao analisarem o Quadro 2, contendo sugestões de mudança do macroprocesso elencado, disponibilizaram-se em levar para a reunião geral entre os diretores e a equipe estratégica as sugestões de implementação de melhorias, percebendo possibilidades de melhoria e de mudança no fluxo de trabalho no que concerne à padronização dos planejamentos das aulas e sua execução.

5. Conclusões e recomendações

A memória organizacional engloba um conjunto de vivências, dados, saberes e processos acumulados ao longo do tempo por uma instituição. É construída por meio da interação entre indivíduos, procedimentos, tecnologias e estruturas organizacionais. Preservar e gerenciar essa memória pode evitar a perda de conhecimentos valiosos e contribuir para a inovação e a criação de vantagens competitivas. Reconhecer, capturar e compartilhar o conhecimento adquirido ao longo dos anos possibilita a organização se adaptar com agilidade às mudanças, tomar decisões embasadas e aproveitar as lições aprendidas para o seu crescimento e sucesso.

Este artigo apresentou uma aplicação da *Soft System Methodology* (SSM) em uma pesquisa de campo sobre memória organizacional no Colégio Biângulo, no Distrito Federal. A pesquisa resultou em um diagnóstico e sugestões de ações que promovessem a mudança desejada no macroprocesso selecionado, contribuindo com a gestão da memória organizacional em uma rede de ensino básico privada.

A aplicação da *Soft System Methodology* contribuiu com a proposição de parte do processo para o gerenciamento da memória organizacional do macroprocesso priorizado dessa rede de ensino básico. Assim, a criação da *richpicture*, após entrevista com os gestores dos departamentos, possibilitou entender os fluxos de trabalho e onde aconteciam as falhas para que ações de melhoria fossem realizadas.

Dos 15 macroprocessos identificados na *richpicture*, elencou-se a padronização dos planejamentos das aulas e sua execução como objeto de análise e execução da proposta de melhoria, pois, de acordo com a maioria dos entrevistados, era um macroprocesso que necessita de maior atenção. A análise dessa situação-problema resultou na proposição de um modelo conceitual do macroprocesso selecionado e os resultados possibilitaram perceber necessidades

de melhoria em processos da escola e a busca por soluções para que a gestão da memória organizacional ocorresse.

As ações apresentadas expressam as mudanças necessárias na padronização dos planejamentos das aulas e sua execução e estão à disposição dos gestores da instituição. Assim, traçou-se proposta de ações para que o macroprocesso mencionado pudesse ser mais bem executado no que diz respeito à padronização e construção da memória organizacional, desde a sua confecção até a sua disseminação pela instituição, tendo como uma das práticas sugeridas arquivar e gerir as informações em um repositório da memória organizacional.

A construção do modelo conceitual do macroprocesso selecionado, possibilitou ao pesquisador entender quais ações são viáveis ou não de acordo com o fluxo de trabalho da instituição. Diante dos resultados do modelo conceitual, tendo algumas proposições inviáveis frente à realidade da organização, foi possível fazer sugestões de mudanças necessárias para que o macroprocesso passasse por alterações.

Assim, a proposição das mudanças necessárias ao macroprocesso selecionado para a correção da situação-problema com base no modelo conceitual ofereceu possibilidades de novos fluxos de trabalho e sistematização das ações relacionadas à confecção dos planejamentos, sua padronização, disseminação e registro em repositório da instituição, para que haja constante atualização e sistematização do trabalho a ser executado. A criação do quadro de sugestões apresentou possibilidades para a melhoria do macroprocesso definido pelos entrevistados com a maior necessidade de mudanças.

No que tange os benefícios percebidos com a aplicação da SSM, pode-se destacar a abertura da instituição em escutar e receber as sugestões de implementação de melhorias e se disponibilizar a levar para a reunião geral as sugestões para discussão entre o grupo de gestores. Além disso, a pesquisa também poderá auxiliar gestores e colaboradores de outras instituições educacionais, uma vez que apresenta objeto de análise para a compreensão da gestão da memória organizacional em instituições de ensino básico.

A pesquisa ora apresentada também poderá auxiliar pesquisadores e gestores de outras instituições de ensino básico, uma vez que há poucos textos na área de gestão de memória organizacional com esse objeto de análise. Também fornece uma metodologia para tratar problemas organizacionais em instituições de ensino básico.

Além disso, a gestão da memória organizacional precisa ser tratada com a devida atenção pelos gestores, pois, se é feita de forma eficaz, permite registrar e armazenar para acesso futuro informações úteis ao processo decisório de maneira eficiente, evitando repetição de erros por falta de memória organizacional. Assim, a pesquisa apresentada poderá servir de

exemplo e possibilidades para que trabalhos futuros aconteçam, ampliando ainda mais pesquisas na área da gestão de memória organizacional em escolas que ofertam o ensino básico.

Por fim, como trabalho futuro, sugere-se analisar outros processos na instituição a fim de buscar pela padronização, disseminação e construção da memória organizacional. Também se sugere como pesquisa futura a entrevista de mais colaboradores da rede a fim de entender como o fluxo de informações são trabalhadas em toda a rede, com seus mais de 500 funcionários, com o intuito de estabelecer o funcionamento do repositório da memória organizacional da organização.

Referências

ABECKER, A.; BERNARDI, A.; HINKELMANN, K.; KUHN, O.; SINTEK, M. Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems and their Applications**, v. 13, n. 3, p. 40-48, 1998. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/683209>. Acesso em: 11 mar. 2022.

BARROSO, L. R. A Educação Básica no Brasil: Do atraso prolongado à conquista do futuro. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, [S. l.], v. 13, n. 41, p. 117–155, 2020. Disponível em: https://www.migalhas.com.br/arquivos/2020/2/7F32159CFC9EAF_arquivo.pdf. Acesso em: 18 mar. 2022.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular (BNCC): educação é a base. Brasília, DF: MEC/CONSED/UNDIME, 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_publicacao.pdf. Acesso em: 28 dez. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/1992 a 68/2011, pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/1994. 35. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/522095>. Acesso em: 28 dez. 2022.

CARMO, Sidney Nascimento do, et al. **O conhecimento organizacional em instituições de ensino**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85218>. Acesso em: 06 mar. 2022.

CHECKLAND, P. Systems thinking, systems practice. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

CONKLIN, Jeff. Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. **Group Decision Support Systems**, v. 1, p. 362, 1996. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/243685143_Designing_Organizational_Memory_Page_1_of_35_Designing_Organizational_Memory_Preserving_Intellectual_Assets_in_a_Knowledge_Economy. Acesso em: 19 abr. 2022.

COSTA, Sely. Metodologia de Sistemas Flexíveis aplicada a estudos em Ciência da Informação: uma experiência pedagógica. **Transinformação**, v. 15, p. 259-271, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/5skrBnM7vGgRdWVTfrh5M8p/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 07 mar. 2022.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A educação básica no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 23, p. 168-200, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/Hj6wG6H4g8q4LLXBcnxRcxD/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 jan. 2023.

DECKER, Stephanie; HASSARD, John; ROWLINSON, Michael. Rethinking history and memory in organization studies: The case for historiographical reflexivity. **Human Relations**, v. 74, n. 8, p. 1123-1155, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726720927443>. Acesso em: 10 jun. 2022

EL-TALIAWI, Ola G.; HARTLEY, Kris. The COVID-19 crisis and complexity: A soft systems approach. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 29, n. 1, p. 104-107, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1468-5973.12337>. Acesso em: 19 mar. 2022.

GOTO, Yuko; MIURA, Hisayuki. Using the soft systems methodology to link healthcare and long-term care delivery systems: A case study of community policy coordinator activities in Japan. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 14, p. 8462, 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35886316/>. Acesso em: 05 fev. 2022.

LEHNER, Franz; MAIER, Ronald K. How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? **Information Systems Frontiers**, v. 2, n. 3, p. 277-298, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220199019_How_Can_Organizational_Memory_Theories_Contribute_to_Organizational_Memory_Systems Acesso em: 13 set. 2022.

LIBONI, Lara Bartocci; CEZARINO, Luciana Oranges; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Aplicação da Soft System Methodology na solução de um problema em uma aliança estratégica para desenvolvimento de novos produtos. **Anais**, 2007. Disponível em: http://issbrasil.usp.br/artigos/gso_6.pdf. Acesso em: 10 mar. 2022.

LOUIS, Karen Seashore. Changing the culture of schools: Professional community, organizational learning, and trust. **Journal of school leadership**, v. 16, n. 5, p. 477-489, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105268460601600502?journalCode=jsla>. Acesso em: 19 dez. 2021.

MIRANDA, Márcia Mazo Santos de; MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, p. 409-432, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/7YcFrd73WZ4fPVct4p3KGfL/abstract/?lang=pt> Acesso em: 11 mar. 2022.

NORDHOLM, Daniel; LILJENBERG, Mette. Educational infrastructures and organisational memory: Observations from a Swedish perspective. **Improving Schools**, v. 21, n. 3, p. 255-268,

2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1365480218763669>. Acesso em: 05 set. 2022.

O'DELL, Carla; GRAYSON, C. Jackson. If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 154-174, 1998. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165948>. Acesso em: 19 mar. 2022.

RADFAR, Amir Hessam *et al.* Semantic modeling for education of library and information sciences in Iran, based on Soft Systems Methodology. **IFLA journal**, v. 46, n. 3, p. 271-289, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0340035219881641>. Acesso em: 11 mar. 2022.

ROSE, Jeremy. Soft systems methodology as a social science research tool. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 14, n. 4, p. 249-258, 1997. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235721865_Soft_Systems_Methodology_as_a_Social_Science_Research_Tool. Acesso em: 05 abr. 2022.

SAEEDI, Iman *et al.* A soft systems methodology and interpretive structural modeling framework for green infrastructure development to control runoff in Tehran metropolis. **Natural Resource Modeling**, v. 35, n. 2, p. e12339, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/nrm.12339>. Acesso em: 06 mar. 2022.

SILVA, André Pontes; DOS SANTOS, Rayane Pereira. A educação básica no Brasil atual: revisão sobre os desafios e perspectivas entre os anos de 1988 e 2022. **Revista Educação**, Batatais, v. 9, n. 3, p. 23-33, jan./jun. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351823779_Basic_education_in_Brazil_challenges_and_perspectives_reviewed_between_the_years_1988_and_2022. Acesso em: 09 abr. 2022.

YU, Siyuan *et al.* The moderating impact of organizational identity strength between strategic improvisation and organizational memory and their effects on competitive advantage. **Sustainability**, v. 13, n. 6, p. 3207, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/6/3207>. Acesso em: 11 mar. 2022.

ZARDINI, Alessandro; MOLA, Lapo; ROSSIGNOLI, Cecilia. The Enterprise Content Management can develop the Organizational Value through Knowledge Management. **International Journal of Information and Communication Technology Research**, v. 1, n.1, p. 389-406, 2011. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Enterprise-Content-Management-can-develop-the-Zardini-Mola/51601d243f53736d53e1fdbbcbda940567a28e0f4>. Acesso em: 28 mar. 2022.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor - New York, v.16, n.1, p.57-91, Jan. 1991. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1991.4278992>. Acesso em: 19 mar. 2022.

WAYMAN, Jeffrey C.; BREWER, Curtis; STRINGFIELD, Sam. Leadership for effective data use. In: **Annual Meeting of the American Educational Research Association**, San Diego, CA. 2009. Disponível em: http://www.waymandatause.com/wp-content/uploads/2013/11/Wayman_Brewer_Stringfield_AERA2009.pdf. Acesso em: 05 abr. 2022.