

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEAC)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

Fátima Caroline Pereira de Almeida Ribeiro

GESTÃO DA MEMÓRIA GERENCIAL DA BIENAL DO LIVRO DE ALAGOAS:
um estudo de caso

Maceió

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEAC)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

Fátima Caroline Pereira de Almeida Ribeiro

**GESTÃO DA MEMÓRIA GERENCIAL DA BIENAL DO LIVRO DE ALAGOAS:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Alagoas (Profiap/Ufal) como requisito avaliativo para obter o título de Mestra em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima

Maceió

2023

FÁTIMA CAROLINE PEREIRA DE ALMEIDA RIBEIRO

**GESTÃO DA MEMÓRIA GERENCIAL DA BIENAL DO LIVRO DE ALAGOAS:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Alagoas (Profiap/Ufal) como requisito avaliativo para obter o título de Mestra em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima

Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima (Ufal)
Orientador

Profa. Dra. Helen Fischer Günther (Unisul)
Examinadora Externa

Profa. Dra. Fernanda Roda de Souza Araújo (Univasf)
Examinadora Externa

Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa (Ufal)
Examinadora Interna

*Para minha mãe, Vera Almeida,
por ser as asas dos meus voos.*

*Para minha passarinha
Maria Ferreira (in memoriam),
sem quem nada disso seria possível.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus e a todos/as os/as Santos e Santas que tiveram seu sossego abalado durante o período do mestrado e da construção desta dissertação.

Ao professor José Rodolfo Tenório Lima, pela orientação, disponibilidade, parceria, compreensão e por ter abraçado minha ideia desde o começo, contribuindo para eu encontrar um foco de estudo até que chegássemos ao resultado deste trabalho. Eu não teria conseguido sem o seu valioso apoio.

À professora Milka Alves Correia Barbosa, pelo acolhimento e pela empatia durante a disciplina Teoria das Organizações, fundamental para a escolha do meu objeto de pesquisa.

Às professoras Helen Fischer Günther e Fernanda Roda de Souza Araújo, pelos apontamentos na Banca de Qualificação, que muito contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos/Às meus/minhas colegas e amigos/as *CACquianes*, *Pinators* e *Edufalianos*, pelo incentivo desde a inscrição no processo seletivo, por não me deixarem desistir, por toparem participar da pesquisa e por torcerem pelo meu sucesso.

Aos/Às colegas da turma do mestrado Profiap/Ufal 2021.1, pelo apoio, pela cumplicidade, pelas trocas de experiências e pelos memes. Passar por uma pós-graduação durante esses anos de pandemia não teria sido possível sem estarmos juntos/as, mesmo distantes fisicamente.

À minha mãe, Vera Almeida; ao meu pai, Waldeck Almeida; ao meu irmão, Vinícius Almeida, e ao meu esposo, Ramiro Ribeiro, por serem o meu porto seguro.

RESUMO

A Bienal do Livro de Alagoas é uma iniciativa da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), realizada por meio de sua Editora (Edufal). Consolidada, ao longo dos anos, como o maior evento cultural do Estado, a Bienal do Livro de Alagoas é a única promovida por uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública, no Brasil, e oferece atividades totalmente gratuitas. Entretanto, apesar de sua importância para Alagoas, nota-se que existem lacunas em relação à preservação e à divulgação de informações relacionadas à Bienal do Livro, implicando diretamente na busca de dados para a construção do evento a cada dois anos e resultando em uma problemática quanto à gestão de sua memória gerencial no decorrer dos anos. A partir daí, surge o seguinte questionamento: como é feita a gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas? Esta pesquisa consiste em um estudo de caso de natureza qualitativa e exploratória, realizado por meio de entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado e de pesquisa documental, incluindo relatórios técnicos do evento. Os dados obtidos foram tratados a partir da análise de conteúdo de Bardin (2011). Pretende-se, com este trabalho, apresentar o histórico de desenvolvimento da Bienal do Livro de Alagoas; diagnosticar os principais problemas da gestão da memória (GM) da Bienal do Livro de Alagoas e sugerir estratégias para essa GM. Para alcançar os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas com 13 profissionais que participaram de pelo menos uma edição da Bienal do Livro de Alagoas enquanto organizadores/as. O perfil desses/as profissionais escolhidos/as para as entrevistas foi determinado por se tratarem de detentores/as de conhecimentos específicos e/ou protagonistas das mais diferentes experiências no evento. Como resultado, constatou-se que a falta de sistematização dos registros sobre a organização gerencial da Bienal do Livro de Alagoas compromete o desempenho de profissionais envolvidos/as em sua realização no tocante a situações vividas e dificuldades encontradas e sanadas. A partir do diagnóstico, elaborou-se um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), que consiste em uma Minuta de Procedimento, buscando fornecer ferramentas de atuação e repertório para a equipe de produção e execução do evento.

Palavras-chave: Gestão da Memória. Memória Organizacional. Memória Gerencial. Bienal do Livro de Alagoas.

ABSTRACT

The Book Biennial of Alagoas is an initiative of the Federal University of Alagoas (Ufal) held through its publisher (Edufal). Consolidated over the years as the largest cultural event in the State, the Book Biennial of Alagoas is the only one promoted by a public Higher Education Institution in Brazil, and offers totally free activities. However, despite its importance for Alagoas, it is noticed that there are gaps regarding the preservation and disclosure of information related to the Book Biennial, directly implying in the search for data for the construction of the event every two years and resulting in a problematic regarding the management of its managerial memory over the years. From then on, the following questioning arises: how is the management of the managerial memory of the Book Biennial of Alagoas done? This research consists of a case study of qualitative and exploratory nature, conducted through interviews as of a semi-structured script and documentary research, including technical reports of the event. The data obtained were treated as from Bardin's content analysis (2011). The purpose of this work is to present the history of the development of Alagoas' Book Biennial; diagnose the main problems of memory management (MG) of Alagoas' Book Biennial and suggest strategies for this MG. In order to reach the proposed objectives, interviews were carried out with 13 professionals who took part in at least one edition of the Book Biennial of Alagoas as organizers. The profile of these professionals chosen for the interviews was determined because they were holders of specific knowledge and/or protagonists of the most different experiences in the event. As a result, it was verified that the lack of systematization of the registers on the managerial organization of the Book Biennial of Alagoas compromises the performance of professionals involved in its accomplishment regarding situations experienced and difficulties found and solved. From the diagnosis, it was elaborated a Technical-Technological Product (TTP) which consists of a Minute of Procedure seeking to provide acting tools and repertoire for the team of production and execution of the event.

Keywords: Memory Management. Organizational Memory. Management Memory. Bienal do Livro de Alagoas [Book Biennial of Alagoas].

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes da Memória Organizacional	22
Figura 2 - Características dos SMO	31
Figura 3 - Definição dos processos de SMO	32
Figura 4 - Linha do tempo da Bienal do Livro de Alagoas	39
Figura 5 - Dados da visitação da 6ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas (total e diária) ..	41
Figura 6 - Fluxograma de Procedimentos para a GM Gerencial da Bienal do Livro de Alagoas	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Algumas definições de Memória Organizacional.....	22
Quadro 2 - Documentos analisados na pesquisa	34
Quadro 3 - Participantes da pesquisa	36
Quadro 4 - Objetivos específicos e categorias de análise	38
Quadro 5 - Facilidades e dificuldades na busca de informações sobre a Bienal do Livro de Alagoas	59
Quadro 6 - Gestão da Memória da Bienal do Livro de Alagoas	64
Quadro 7 - Comissões de Trabalho da Bienal do Livro de Alagoas	67

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1 - Bienal do Livro de Alagoas: total de visitantes.....	43
Tabela 2 - Bienal do Livro de Alagoas: número de estandes	44
Tabela 3 - Bienal do Livro de Alagoas: visitação escolar	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Análise de Conteúdo	AC
Certificado de Apresentação de Apreciação Ética	CAAE
Comitê de Ética em Pesquisa	CEP
Congresso Acadêmico Integrado de Inovação e Tecnologia	Caiite
Coordenadoria de Assuntos Culturais	CAC
Editora da Universidade Federal de Alagoas	Edufal
Gestão da Memória	GM
Gestão do Conhecimento	GC
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada	Ipea
Melhores Práticas	MPs
Memória Organizacional	MO
Núcleo de Tecnologia da Informação	NTI
Pró-Reitoria de Extensão	Proex
Produto Técnico-Tecnológico	PTT
Sistemas de Memória Organizacional	SMO
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	TCLE
Tecnologias de Informação e Comunicação	TICs
Universidade Federal de Alagoas	Ufal

*Lembrar de lugares
que a gente já andou
e de coisas que a gente já viu.*

(Manoel de Barros)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa	16
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Memória	19
2.1.1 Memória Organizacional (MO)	21
2.2 Gestão do Conhecimento (GC)	26
2.3 Gestão da Memória (GM).....	28
2.3.1 Sistemas de Memória Organizacional (SMO).....	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 Caracterização da pesquisa.....	33
3.2 Levantamento e coleta de dados	34
3.3 Tratamento e análise dos dados e apresentação dos resultados.....	36
3.3.1 A Bienal do Livro de Alagoas: histórico	38
3.3.2 Gestão da Memória da Bienal do Livro de Alagoas.....	45
3.3.2.1 Aquisição das informações	46
3.3.2.2 Codificação das informações.....	50
3.3.2.3 Armazenamento das informações.....	52
3.3.2.4 Manutenção das informações	54
3.3.2.5 Recuperação das informações	55
3.3.2.6 Transferência das informações	59
4 SUGESTÕES PARA A GM DA BIENAL DO LIVRO DE ALAGOAS	61
5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)	65
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	71
ANEXO 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	78
APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista	81
APÊNDICE 2 - Minuta de Procedimento: Gestão da Memória Gerencial da Bienal do Livro de Alagoas	82

1 INTRODUÇÃO

A Bienal do Livro de Alagoas é a única no Brasil organizada por uma Universidade pública – a Universidade Federal de Alagoas (Ufal), por meio de sua Editora (Edufal) – e, de acordo com Lameiras (2013, p.7), consolidou-se, ao longo de mais de 20 anos, como o maior evento literário, cultural e social do Estado.

A primeira edição da Bienal do Livro de Alagoas aconteceu em 1998, no Iate Clube Pajuçara (SILVA, 2013). No ano seguinte, a mudança na direção da Edufal trouxe modificações para a periodicidade e o título do evento, que passou a ser denominado Salão Alagoano do Livro e da Arte e a ser realizado, entre 1999 e 2004, uma vez por ano.

Em 2005, após um hiato de sete anos, as edições da Bienal do Livro de Alagoas foram retomadas. Nesse ano, o evento aconteceu no Clube Fênix Alagoana, na região central de Maceió, com o nome de 2ª Bienal Nacional do Livro de Alagoas. Em 2007, a Bienal do Livro de Alagoas adquiriu a chancela de evento internacional. Naquele ano, ocorreu a 3ª Bienal Nacional e 1ª Internacional do Livro de Alagoas, no Centro Cultural e de Exposições Ruth Cardoso (Centro de Convenções de Maceió), no bairro de Jaraguá.

A partir de então, até 2017, as edições da Bienal do Livro de Alagoas passaram a ser realizadas no Centro de Convenções de Maceió, em uma área de 5.537m² que congregava o pavilhão de estandes, onde ocorria a feira de livros, além de salas, auditórios e teatro, onde eram realizadas oficinas, palestras, apresentações artísticas e culturais e demais atividades (MALUF, 2007).

Edição após edição, pode-se observar o crescimento da Bienal do Livro de Alagoas por meio do número de estandes e editoras presentes e da quantidade de atividades, atrações nacionais e internacionais, patrocinadores e apoiadores, além do público visitante, o que pavimentou o caminho da iniciativa até seu reconhecimento como maior evento artístico e cultural do Estado de Alagoas (LAMEIRAS, 2013).

Em 2019, a Bienal do Livro de Alagoas inovou mais uma vez, ao levar suas atividades para as ruas do bairro de Jaraguá, sendo a feira de livros realizada no Espaço Armazém, na Rua Sá e Albuquerque; palestras, mesas-redondas e oficinas em salas e estruturas adaptadas para receber facilitadores/as e público; apresentações culturais na Praça Dois Leões e bate-papos com autores/as na escadaria do prédio da Associação Comercial de Maceió (BARRETTO, 2019).

Em 2021, por conta da pandemia da Covid-19, não foi possível promover a Bienal do Livro de Alagoas, que tem retorno marcado para agosto de 2023.

Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) (IBGE, 2019), o Nordeste do Brasil é a região líder de analfabetismo no País no tocante a pessoas de 15 anos de idade ou mais, com índice de 12,9%. Alagoas apresenta um percentual ainda maior em relação aos demais Estados da região: 16%.

Diante desse contexto, entende-se que iniciativas como o Salão Alagoano do Livro e da Arte e a Bienal do Livro de Alagoas – que, além da feira de livros, comportam ações relacionadas à cultura e à arte – são extremamente relevantes para democratizar o acesso a livros e ao universo da literatura, por meio de ações educativas e de incentivo à leitura e à difusão do conhecimento.

Entretanto, apesar da já referida importância para o Estado, a Bienal do Livro de Alagoas apresenta uma problemática quanto ao registro e à gestão de sua memória gerencial no decorrer dos anos: a maioria das informações sobre o evento foram registradas em *sites* e páginas em redes sociais que saíram do ar ou tiveram suas informações substituídas nos domínios eletrônicos ao longo das edições, resultando no apagamento de boa parte de sua história. Além disso, parte da equipe que organiza o evento não tem acesso aos relatórios de gestão, na maioria das vezes por desconhecimento da existência desses documentos.

Na definição de Fayol (1989, p.15), administrar consiste em “governar ou gerenciar negócio público ou privado. Isto significa procurar fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização” – entendendo-se organização como um local onde, ao longo do tempo, compartilham-se informações, conhecimentos, valores e experiências construídas no cotidiano entre os grupos de trabalho.

Uma organização, seja ela pública ou privada, é composta por pessoas que realizam os mais diversos serviços, de forma interligada, para o bom funcionamento do todo. A fim de poupar tempo e custos, evitar a repetição de erros e otimizar o desempenho, é preciso que as organizações aprendam com as experiências vivenciadas.

Segundo Le Goff (2003), a memória de uma organização só existe se seus sistemas dinâmicos forem mantidos ou reconstituídos. Desse modo, registrar e compartilhar as melhores práticas (MPs) entre os membros que compõem o corpo de trabalho propiciam a construção da memória organizacional e reduzem o risco de que dados essenciais percam-se com o desligamento de funcionários/as ou servidores/as (O’DELL; GRAYSON JR., 1998).

Observando-se a realidade de grande parte das organizações públicas brasileiras, percebe-se que, muitas vezes, não existe uma gestão adequada das informações a elas pertencentes, havendo escassez ou acúmulo de dados sem tratamento correto (SIMEÃO *et al.*, 2016), prejudicando o bom funcionamento da engrenagem.

Com o aprendizado proveniente do registro de experiências, tempo e energia das equipes são poupados, diminuindo-se o risco de retrabalho. Dessa maneira, a partir do conhecimento prévio, pode-se ter acesso a soluções para dificuldades enfrentadas e sanadas anteriormente, resultando em avanços nas práticas.

1.1 Problema de pesquisa

Partindo dos pressupostos de que o conhecimento é construído individualmente e de que a memória está ligada às relações sociais estabelecidas entre grupos da sociedade moderna (MOLINA; VALENTIM, 2011), percebe-se que a socialização de experiências entre os sujeitos dentro de uma organização é de extrema importância para a construção de sua memória.

Registrar e compartilhar informações é uma ferramenta essencial que possibilita um bom desempenho e permite a reutilização de experiências obtidas em processos vivenciados, podendo, até mesmo, evitar a repetição de erros ocorridos anteriormente.

A partir daí, surge o seguinte questionamento: como é feita a gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas?

Entendendo, como Roncaglio e Simeão (2016, p.11), que “[...] realizar uma ‘gestão da memória’ implica a parceria entre profissionais de áreas distintas”, pretende-se, após o diagnóstico desta pesquisa, apresentar um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) sugerindo estratégias para estabelecer a gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Investigar como é feita a gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar o histórico de desenvolvimento da Bienal do Livro de Alagoas;
- Diagnosticar os principais problemas da GM gerencial da Bienal do Livro de Alagoas;
- Sugerir estratégias para a GM gerencial da Bienal do Livro de Alagoas em um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) definido a partir do diagnóstico.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

A Bienal do Livro de Alagoas é uma produção literária e artística realizada pela Universidade Federal de Alagoas (Ufal), por meio de sua Editora (Edufal). Consolidada como o maior evento cultural do Estado (LAMEIRAS, 2013), a Bienal do Livro alagoana destaca-se, a cada edição, como importante ação viabilizada por uma instituição pública de Ensino Superior, com o apoio de parceiros de organizações públicas e privadas.

No Brasil, a Ufal é a única Universidade que planeja e realiza uma Bienal do Livro, oferecendo ao público visitante atividades inteiramente gratuitas – palestras, bate-papos com autores/as, oficinas sobre os mais variados temas e apresentações artísticas e culturais, a exemplo de espetáculos de teatro e dança.

A iniciativa reúne autores/as, editores/as, livreiros/as, artistas, professores/as e estudantes das redes pública e particular de Ensino Fundamental, Médio e Superior de Alagoas e regiões circunvizinhas, bem como a sociedade em geral, buscando democratizar o acesso às atividades mencionadas e fazendo-as chegar além dos muros da Universidade.

Até 1997, não há registros de eventos literários de pequeno, médio ou grande porte realizados em Alagoas (LAMEIRAS, 2014). A partir daí, buscando contornar a lacuna de políticas públicas de cultura e extensão para a comunidade acadêmica e para a sociedade alagoana em geral, a Ufal, por meio da Edufal, passou a desenvolver ações visando ao incentivo à leitura. Essas iniciativas são de extrema importância no Estado de Alagoas, líder no *ranking* de analfabetismo na região Nordeste do Brasil (IBGE, 2019).

Nas edições realizadas entre 2005 e 2019, a Bienal do Livro de Alagoas armazenava em *sites* e páginas de redes sociais dados relativos ao evento, como programação cultural, orientações sobre como chegar ao local da feira e mapa de estandes das editoras presentes, dentre outras informações.

Após a conclusão dos relatórios pós-produção, eram também disponibilizados, nesses *sites*, referências como o total de visitantes e a quantidade de novos livros lançados pela Edufal, além de uma galeria de imagens feitas pela equipe de fotografia durante o evento.

Apesar de sua importância para o Estado, aqui já referida, a Bienal do Livro de Alagoas apresenta uma problemática quanto à gestão de sua memória gerencial: os meios eletrônicos que abrigavam os registros de cada edição foram tirados do ar ou tiveram suas informações substituídas nos domínios ao longo dos anos, possivelmente pela falta de recursos financeiros para manter tais meios.

A ausência de um plano institucionalizado de tratamento e armazenamento de registros compromete o trabalho da equipe de produção do evento e, muitas vezes, precisa-se partir do zero e pensar em soluções para conflitos possivelmente já experienciados – e superados. Por outro lado, uma gestão da memória articulada permite o acesso a documentos com informações sobre experiências anteriores, auxiliando na elaboração de novos projetos e possibilitando êxito diante de situações que podem, invariavelmente, repetir-se.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão adotados os conceitos de Memória Organizacional (MO) e Gestão da Memória (GM) fundamentados por diversos/as autores/as, como Lapa (2008); Pereira (2013); Roncaglio e Simeão (2016); Silva (2020) e Santos e Valentim (2021), dentre outros/as, além de Sistemas de Gestão da Memória Organizacional (SMO) segundo Reátegui *et al.* (2015), obtidos a partir da revisão de literatura, alinhando-os à gestão da memória gerencial de um evento de grande porte, como é o caso da Bienal do Livro de Alagoas.

Na primeira subseção, serão mostradas definições de diferentes autores/as sobre Memória e Memória Organizacional (MO), apresentando a Memória enquanto paradigma social presente na relação entre os sujeitos e grupos sociais.

Na subseção seguinte, serão abordados o conceito, os processos e os recursos utilizados pela Gestão do Conhecimento (GC).

Em seguida, será apresentada a Memória Organizacional na perspectiva da Gestão da Memória (GM), apontando, ainda, características e implicações de um modelo de GM.

Finalmente, apresentaremos um modelo de Sistema de Memória Organizacional, suas características e definições.

2.1 Memória

A memória não se restringe apenas à conservação e à evocação de conhecimentos, sendo muito mais abrangente e capaz de armazenar e recordar sentimentos e emoções anteriormente vivenciados.

Tema de pesquisa de diferentes áreas do conhecimento, como a Psicologia e a História, a relação entre memória e informação, a partir de meados do século 20, estabeleceu-se sobre três paradigmas, segundo Molina e Valentim (2011):

- Paradigma físico: considerava a informação como um signo físico, disseminado por sinais elétricos;
- Paradigma cognitivo: substituiu o paradigma físico, entendendo a busca pela informação como um processo cognitivo para atender as necessidades dos sujeitos;
- Paradigma social: tem como objeto a informação no contexto das relações sociais entre grupos sociais e a sociedade moderna.

Para este estudo, interessa a última definição: o paradigma social, relacionado à concepção de memória enquanto fenômeno social estabelecida por Le Goff (2003), pois se trata da comunicação de informações entre indivíduos.

Segundo Santos e Valentim (2021, p.211),

[...] o indivíduo é compreendido como sujeito e objeto da memória, isto posto, pode-se inferir que, assim como as organizações e instituições são consideradas sistemas sociais, a memória deve ser analisada como fenômeno social, uma vez que é processo e produto de relações sociais, bem como está incorporada aos ambientes organizacionais e institucionais.

Silva (2020, p.81) corrobora com esse pensamento ao afirmar que “Um conceito de memória é o de que ela implica um processo pelo qual os dados e informações adquiridos ontogeneticamente são armazenados para que possam ser resgatados quando um determinado contexto assim o determinar”.

Aproximando essas definições do objeto desta pesquisa, percebe-se a importância do conhecimento, da preservação e do compartilhamento da memória, pois, a partir dela, no caso da Bienal do Livro de Alagoas, tem-se a possibilidade de acessar experiências anteriores, evitando a repetição de erros e proporcionando a recorrência de práticas eficientes.

No entender de Nora (1993), a memória evolui de forma constante e tem natureza dialética, porque constrói-se entre contradições e contraposições. Dessa maneira, em um movimento cíclico, uma memória origina outras memórias, “sendo sempre um fenômeno atual, individualizado, coletivo e plural que emerge de um grupo e, conseqüentemente, está presente em contextos organizacionais” (SANTOS; VALENTIM, 2021, p.217).

Diante do exposto, podemos inferir a fluidez como uma das características da memória. Esse ponto vai ao encontro das definições de Bauman (2007) sobre “vida líquida” e “modernidade líquida”: o autor aponta a efemeridade, a fluidez e a velocidade como os principais aspectos dessas concepções e ressalta o que classifica como regra universal do descarté. Na sociedade líquido-moderna, tudo é descartável e rapidamente substituído – de objetos e objetivos a relações e identidade (BAUMAN, 2007).

Assim, percebe-se o quanto a falta de cuidado com procedimentos gerenciais e o predomínio dessa cultura de liquidez, brevidade e descarté resultam no enfraquecimento de iniciativas de preservação da memória organizacional, implicando perdas para os/as profissionais e a sociedade em geral.

Para Oliveira e Rodrigues (2016, p.131), “A rápida incorporação de novos padrões, novas metas, enfim, a adesão à modernidade, mais do que desejável, é a única forma de

garantir a sobrevivência”. No entanto, com relação à sobrevivência da memória, é preciso ressaltar que esses novos padrões e novas metas devem ser aplicados respeitando o histórico das experiências vividas anteriormente e guardando suas informações.

A memória, de acordo com Le Goff (2003), corresponde à união de funções psíquicas que permitem ao ser humano atualizar impressões ou informações passadas – ou representadas como passadas. Para o autor, “A memória é um elemento essencial do que se costuma chamar *identidade*, individual ou coletiva, cuja busca é uma das atividades fundamentais dos indivíduos e das sociedades de hoje, na febre e na angústia” (idem, p.476, grifo do autor).

Nessa perspectiva, Santos e Valentim (2021) afirmam que a memória pode ser vista como uma ferramenta para a construção social, tornando-se uma questão profunda, com teorias discordantes e, ao mesmo tempo, complementares. Segundo as pesquisadoras, a memória é ubíqua, porque está em todo lugar e ao mesmo tempo, sendo formada por memórias individuais, coletivas e sociais.

Com caráter individual, coletivo, múltiplo e dinâmico, a memória caracteriza-se como um organismo vivo, em constante mutação e crescimento, agregando, em sua constituição, acontecimentos do passado e do presente que resultarão em possibilidades de construção do futuro.

2.1.1 Memória Organizacional (MO)

No âmbito da Administração, as organizações podem ser entendidas como fontes de conhecimento histórico, identitário, de funcionamento, administrativo e humano que reúnem dados que podem representar experiências humanas ou organizacionais.

Dentro desse contexto, surge o conceito de Memória Organizacional (MO) como meio de armazenar, preservar e promover o acesso a esses conhecimentos (MONTROYA; TELES, 2016) e, diante de seu caráter dinâmico, já mencionado, possibilitar o diálogo e a construção de ações de diferentes naturezas que irão impactar no funcionamento de uma organização.

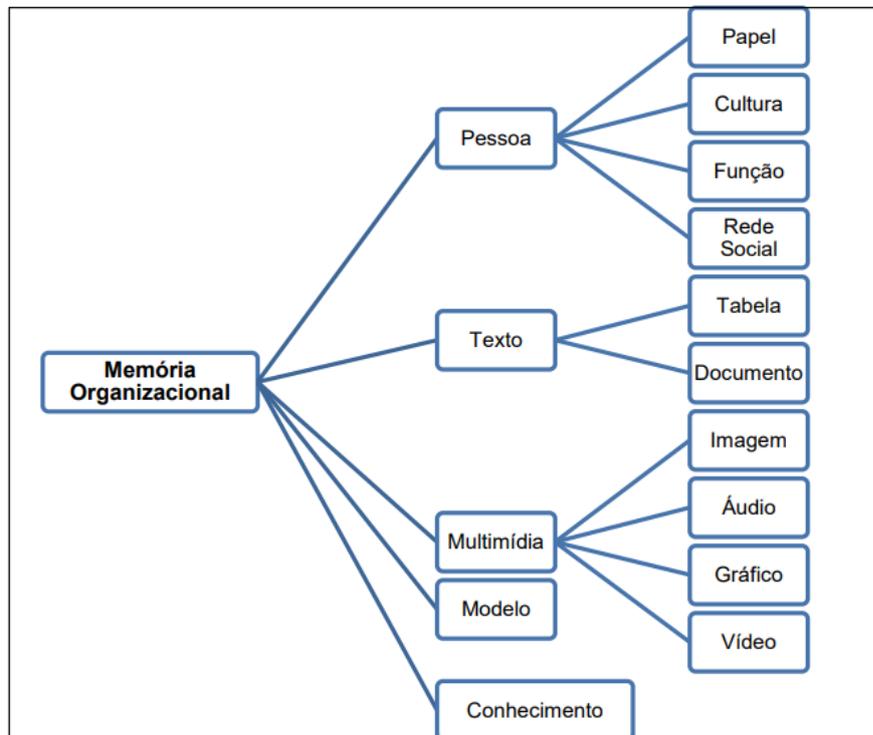
Silva (2020) apresenta algumas definições de MO segundo diferentes autores, como pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 1 - Algumas definições de Memória Organizacional

AUTORES/AS	DEFINIÇÃO DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL
Walsh e Ungson (1991)	Habilidade de guardar informações sobre a história das organizações que podem ser utilizadas como apoio para a tomada de decisões, criando um ambiente propício para resoluções e respostas com base em comportamentos individuais e organizacionais.
Lehner e Maier (2000)	A MO não deve ser vista como uma imitação de cérebro a ser acessada pela organização quando deseja lembrar-se de algo.
Lapa (2008)	Conceito que reconhece e caminha junto com a necessidade dos processos de reutilização e armazenamento de práticas, podendo atuar como um repositório de compreensões pessoais que resultam no conhecimento organizacional. Além disso, a MO deverá conter toda e qualquer informação que venha a auxiliar, seja um membro, um determinado grupo ou toda a organização.
Bencsik, Löre e Marosi (2011)	O processo de criação da MO deriva da aplicação de procedimentos de Tecnologia da Informação (TI), aperfeiçoando conhecimentos individuais e abrangendo informações do que foi visto, ouvido e aprendido, a fim de atender às necessidades de resgate e uso dos dados, criando um recurso de informação para a organização.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Silva (2020).

A Figura 1, abaixo, apresenta um esquema com os componentes da MO:

Figura 1 - Componentes da Memória Organizacional

Fonte: Watson (1996) *apud* Lehne e Maier (2000, p.292).

A partir das definições mostradas no Quadro 1 e do pressuposto de Silva (2020) de que a MO e a cultura são aspectos que se inter-relacionam, pois a cultura facilita a retenção da memória, observamos as implicações da salvaguarda da memória de uma organização.

A fim de apresentar dados relevantes, a MO deve constituir-se em “uma fonte útil de informações e ser um parceiro ativo para o trabalho de solução cooperativa de problemas” (SILVA, 2020, p.91). Dentre seus principais objetivos, está a formação de mecanismos que possibilitem o armazenamento de documentos e informações que possam ser acessadas pelos usuários sempre que necessário.

Na concepção de Santos e Valentim (2021, p.209), “a memória organizacional é prática, pragmática, objetiva, está a serviço, tem foco em ações concretas e na construção de processos de gerenciamento e está voltada à produtividade”. Além disso, “quadros sociais em constante interação, bem como essas razões e intenções, compõem a memória do ambiente organizacional ou institucional” (idem, p.217).

O processo de construção da MO é cíclico e apresenta alterações no decorrer do tempo, frente a outras variáveis que o influenciam. Além disso, possui características singulares e deve ser visto como fenômeno social, já que resulta de relações sociais.

Silva aponta que um dos problemas mais densos da MO é a captura de informações: tanto a falta quanto o excesso delas prejudicam a gestão do conhecimento e a tomada de decisões, pois os dados devem ser exatos e precisos, já que nem sempre existe tempo hábil para filtrá-los e disponibilizá-los. Para o autor,

O mundo contemporâneo é um ambiente que apresenta dados e informações em uma proporção cada dia mais difícil de ser gerenciada. Desde quando acordam até irem dormir, as pessoas são bombardeadas com uma gama de símbolos e domínios cognitivos que exige grande flexibilidade mental para absorvê-los, mas o cérebro não consegue armazenar tudo o que acessa. A memória tem um limite e é seletiva. (SILVA, 2020, p.81).

Essa ideia de Silva encontra aporte em Beckert *et al.* (1998), para quem a MO é efetiva quando disponibiliza conhecimentos relevantes para quem a busca, poupando-lhe de uma enxurrada de informações que não serão (re)utilizadas.

Os meios de comunicação são ferramentas importantes para a circulação do conhecimento. Para Moura, Renault e Marques (2016, p.190),

[...] somados aos outros provedores de informação (bibliotecas, arquivos e internet) [os meios de comunicação] são ferramentas essenciais para ajudar o cidadão a tomar decisões conscientes; também são canais pelos quais as sociedades aprendem sobre si mesmas, mantêm discursos públicos e constroem o sentido de comunidade; têm importante impacto na aprendizagem ao longo da vida.

Simeão *et al.* (2016) apontam uma preocupação constante, pertinente e atual, em tempos em que notícias falsas servem de desinformação para grande parcela da população brasileira: o que eles chamam de “despersonalização das informações”, ou seja, a falta de organização e o excesso de informações a que estamos expostos/as na internet, por exemplo, resultam em dados muitas vezes não verídicos e que podem trazer problemas de comunicação.

Assim, em um contexto em que somos, diariamente, bombardeados/as com *fake news* nos mais diferentes canais de informação, faz-se cada vez mais necessário publicizar e disponibilizar fontes confiáveis para a propagação de notícias e de conhecimento sobre os mais variados temas:

os autores [WALSH; UNGSON, 1991] afirmam que a transmissão continuada de uma informação (especialmente por canais informais) pode levar à sua perda ou alteração, de modo a se adequar à narração. Há, então, no processo de transmissão, um compartilhamento de interpretação, de modo coletivizado. A informação passa, assim, a ter uma grande importância facilitadora da retenção. (SILVA, 2020, p.95).

Ainda segundo Silva (2020, p.90), “A Memória Organizacional deve ter como principais objetivos a prevenção de perdas, o incremento ao acesso a todos os tipos de conhecimentos corporativos por meio de repositórios e informações atualizadas e bem estruturadas” e, levando em conta suas características, integrar todas as ferramentas que produzam dados e conhecimento dentro da organização.

Uma pesquisa promovida pela Fundação Armando Alvares Penteado (Faap), em 2019, trouxe diversas definições para memória e a constatação de que, por meio dela, tem-se uma impressão boa ou ruim sobre determinada organização, pois o sentimento positivo ou negativo é gerado por meio das experiências a ela relacionadas.

A referida pesquisa assim divide as etapas e explica o processo da MO:

1. **Conhecimento adquirido:** a história e a memória da instituição são construídas ao longo do tempo, por meio de um processo natural que não pode ser controlado;
2. **Identificação do conhecimento:** realizada pelo/a responsável pelo setor que tomou a iniciativa de estruturar a MO, que deve resgatar a história da organização por vários meios, de materiais impressos e digitais a um calendário com as datas marcantes;

3. **Preservação do conhecimento:** a gestão da informação em instituições é muito importante e deve ser feita coletivamente, com a contribuição de cada indivíduo, sendo preservada de forma a poder ser acessada posteriormente;
4. **Estratégias de memória organizacional:** por meio do conhecimento, devem-se filtrar as informações mais relevantes a ser disponibilizadas;
5. **Disseminação do conhecimento:** deve-se observar a reação dos públicos interno e externo frente à divulgação de informações, como em uma campanha de divulgação ou publicidade do evento;
6. **Desenvolvimento do conhecimento:** apresenta o retorno do público e as ações que serão feitas, dando início, novamente, ao ciclo.

A colaboração de diferentes setores da organização e o compartilhamento do acervo de projetos de cada um deles na busca por inovações é fundamental. A ausência desses acervos pode trazer prejuízos à organização: no caso de algum projeto ser retomado sem esse conhecimento prévio, podem ocorrer erros que impliquem perda de tempo e de capital financeiro e humano.

Nesse sentido, Simeão *et al.* (2016, p.32) destacam que

As experiências e relatos muitas vezes são convergentes, mas também não se dão em conjunto e integrados. [...]. Faz-se necessário criar um espaço de debate permanente sobre preservação, organização, acesso e divulgação da informação/memória [...], um espaço de comunicação e de informação aberto aos interessados no tema (a rede), democraticamente acessível e que promova a compreensão recíproca.

Almeida e Vitoriano (2020) lembram que o tempo é uma variável importante no acesso às informações e implica diretamente a tomada de decisões. Diante disso, as autoras destacam a importância de criar um repertório contínuo de tomadas de decisões sobre determinado processo, a fim de facilitar esse gerenciamento.

As pesquisadoras apontam, também, a multiplicidade de registros que a gestão da memória proporciona, desde acontecimentos culturais a sentimentos, resultando no surgimento de uma identidade individual ou coletiva. Concluem, elas, que a MO é a “ferramenta responsável por gerenciar as informações e conhecimentos em ambientes corporativos ou órgãos públicos” (ALMEIDA; VITORIANO, 2020, p.23).

De forma planejada, partindo de um diagnóstico cuidadoso, a MO pode exercer papel fundamental em uma organização, criando uma forte rede de comunicação entre a equipe –

dos/das trabalhadores/as mais antigos/as aos/às mais novos/as – e facilitando o acesso, o compartilhamento e a reutilização da informação e de suas fontes pelos componentes da organização, tanto em atividades individuais quanto coletivas.

Assim, para que seja consistente, a MO – que interliga o presente, o passado e o futuro de uma organização – precisa dispensar atenção especial ao conhecimento dos indivíduos que a compõem, uma vez que suas vivências e experiências, bem como seus relatos, representam uma significativa contribuição para o crescimento e a evolução da organização, tanto em seu ambiente de trabalho interno quanto para o público externo.

2.2 Gestão do Conhecimento (GC)

Dados de um relatório do Ipea publicado em 2014 mostram que a maioria dos órgãos públicos brasileiros encontravam-se em uma fase inicial de desenvolvimento da GC à época. Segundo Batista (2014), os casos de adoção das diferentes fases da política de GC, no período dessa pesquisa, eram raros.

As 81 organizações pesquisadas nesse estudo foram divididas em três grupos: no primeiro grupo, 29 organizações possuíam mais de 20 práticas de GC implantadas; no segundo, 28 organizações implantaram de 11 a 20 práticas e, no terceiro, 23 organizações implantaram 10 ou menos práticas (BATISTA, 2014).

As práticas relacionavam-se às três principais iniciativas de GC: pessoas, processos e tecnologia. Por sua vez, foram agrupadas em três categorias:

- 1) Práticas relacionadas aos aspectos de gestão de RH: facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento, como educação corporativa, assistência de colegas e revisão de aprendizagem;
- 2) Práticas referentes aos processos organizacionais: são facilitadoras de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional, como MPs e MO;
- 3) Práticas com foco na base tecnológica e funcional: servem de suporte à GC organizacional, incluindo a gestão da informação, como intranet, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

Para uma organização, é de extrema importância identificar, gerenciar, armazenar e resgatar seu conhecimento sempre que necessário, pois isso possibilita a utilização de

registros de experiências prévias nas tomadas de decisões correntes e facilita o desenvolvimento do trabalho.

Essas ações caracterizam a Gestão do Conhecimento (GC), que abrange os seguintes processos: 1) Identificação; 2) Aquisição; 3) Disseminação; 4) Utilização e 5) Manutenção do conhecimento organizacional de forma sistemática, como afirmam Miranda e Moresi (2010).

A seguir, serão apresentados os conceitos dos tipos de conhecimento adotados nesta pesquisa:

- 1) Conhecimento tácito: diz respeito a habilidades interpessoais, *know-how* ou “intuição” de cada funcionário/a. Para Choo (2003), transferir o conhecimento tácito demanda compartilhamento de experiências por meio de exemplos ou de treinamentos;
- 2) Conhecimento explícito: é utilizado para integrar ações e situações de acordo com regras específicas e deve ser empregado na definição de rotinas. Segundo Fleury (2002), esse tipo de conhecimento define as informações compartilhadas em linguagem formal, de maneira sistemática.

Na área de gestão do conhecimento (GC), a American Productivity and Quality Center (APQC) é mundialmente apontada como a mais importante organização em *Benchmarking*¹, melhores práticas (MPs), melhoria de processo e desempenho e gestão do conhecimento.

Melhores práticas, um dos recursos utilizados na GC, podem ser traduzidas como “o conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado, registrado objetivamente em uma base de dados, evitando duplicação de esforços, facilitando a transmissão do conhecimento e compartilhamento das melhores práticas” (O’DELL; GRAYSON JR., 1998, p.156).

Essas iniciativas criam confiança e respeito entre os membros da equipe, facilitando o aprendizado individual e, conseqüentemente, o organizacional, resultando em memórias que, se gerenciadas adequadamente, trarão muitos benefícios para a organização e seus membros. Além disso, o compartilhamento de informações evita o retrabalho, poupando tempo e energia das equipes e permitindo que o trabalho desenvolva-se de maneira fluida.

Batista (2012, p.14), citando Abdullah e Date (2009), aponta cinco razões principais para implementar a GC em diversos tipos de organizações: “1. atrair e manter o capital humano; 2. promover o capital social; 3. criar e usar o capital estrutural; 4. compartilhar

¹ *Benchmarking* é uma análise estratégica das melhores práticas (MPs) empregadas por empresas do mesmo setor. O termo deriva de *benchmark* (“referência”) e é uma ferramenta de gestão que busca aprimorar processos, produtos e serviços, gerando mais lucro e produtividade (CASTRO, 2022).

processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras) e 5. estimular a colaboração”.

A partir desses conceitos, considerando as especificidades da Administração Pública, para o autor, no caso das organizações públicas, a GC é direcionada para o aumento da eficiência e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

No tocante às dificuldades encontradas para a implementação das políticas de GC na Administração Pública, Santos (2012, p.39-40), com base nas ideias de Batista (2005), lista algumas:

[...] inexistência de indicadores, falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento na rotina diária, baixa compreensão sobre o escopo da gestão do conhecimento na organização, dificuldade para capturar o conhecimento não documentado, falta de incentivos para compartilhar conhecimento, resistência de certos grupos de funcionários, cultura organizacional resistente a mudanças, deficiência de capacitação do pessoal, falhas de comunicação, pouco investimento em tecnologias voltadas para facilitação do aprendizado e colaboração, falta de comprometimento dos dirigentes, receio de que outros órgãos ou o público em geral possam ter acesso a informações sigilosas ou confidenciais e deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores, dentre outros.

A ausência de uma estrutura de gestão do conhecimento organizacional tem como consequências o desconhecimento das etapas de desenvolvimento do trabalho e a duplicação de esforços para desempenhar determinadas tarefas, dentre outros aspectos. Para evitar que isso ocorra, é importante implementar a qualificação de servidores com relação à consulta, ao tratamento e ao uso da informação, como destacam Roncaglio e Simeão (2016).

Assim, cabe à organização promover a gestão do conhecimento pertencente à sua memória, armazenando corretamente as MPs e facilitando a circulação das informações, por meio da interação entre setores e equipes, da oferta de cursos de formação e do compartilhamento de experiências.

2.3 Gestão da Memória (GM)

A Gestão da Memória (GM) é um processo organizacional caracterizado pela implementação de iniciativas que buscam reforçar a identidade e a cultura de uma organização, compartilhando seus valores com os sujeitos que dela fazem parte.

Segundo Damian e Cabero (2020, p.2), a GM consiste em uma ferramenta essencial para o conhecimento e o gerenciamento da memória, representando “um campo onde estudos

e pesquisas devem ser desenvolvidos e aprofundados de maneira contínua, de modo a gerar benefícios a todos os agentes implicados, quais sejam organizações, funcionários, colaboradores, parceiros, clientes, governos, cidadãos, etc.”.

Com relação à gestão da memória em instituições públicas, é de responsabilidade do Estado garantir o acesso à informação a todos os cidadãos, por meio da coleta, seleção, organização, preservação e disseminação de informações geradas no decorrer da história das organizações (NASCIMENTO, 2013), utilizando ferramentas como o Portal da Transparência do Governo Federal.

Assim, a partir da GM, funcionários/as e servidores/as – no caso de organizações da Administração Pública – compreendem a cultura do ambiente em que estão inseridos, preparam-se para agir diante de cenários de crise e podem ter acesso a ações que geraram bons resultados, a fim de repeti-las, e também às com resultados negativos, a fim de evitá-las.

Para uma gestão da memória eficiente e eficaz, é necessário que a organização seja capaz de reter o conhecimento de sua própria história, mesmo que diante da ausência de seus/suas fundadores/as ou de mudanças em seu quadro institucional.

Segundo Monteiro (2019), no intuito de garantir o acesso às fontes de informação que arquivam memórias, faz-se necessário implantar a gestão de documentos, tanto físicos como digitais. Entretanto, a autora ressalta que existem fragilidades na gestão e na preservação de fontes de informação:

Em um ritmo muito veloz, o conhecimento é registrado e acessado simultaneamente em diferentes partes do mundo, modificando também a forma pela qual as fontes de informação deverão ser constituídas e preservadas no presente, para serem acessadas no futuro. (MONTEIRO, 2019, p.300).

Assim, como afirma Silva (2020, p.94), é preciso disponibilizar

armazenamento organizado e a facilidade de acesso e resgate. É importante também que os indivíduos participem com a transmissão de seus conhecimentos e experiências para os grupos aos quais pertencem e assegurando que esses sejam repassados para toda a organização, fortalecendo assim a Memória Organizacional.

No ambiente da Administração Pública, em particular nas Universidades, como nos dizem Roncaglio e Simeão (2016, p.9), “[...] estamos enfrentando problemas que se avolumam em função do crescimento exponencial da informação administrativa e acadêmica e, paralelamente, enfrentando dificuldades com a estrutura física e tecnológica”.

As autoras apontam, também, que existe muito a ser feito no setor público com relação ao acesso a informações públicas, a fim de promover mudanças no sentido de melhorar esse acesso, derrubando as barreiras existentes entre as organizações e o público solicitante. Isso também pode ser estendido às Universidades.

A exemplo de Roncaglio e Simeão, vários/as autores/as ressaltam a importância da participação de servidores/as de diversas áreas do conhecimento para que seja feito um levantamento de dados de qualidade:

É requisito básico termos laboratórios para o desenvolvimento pleno de uma política de informação e comunicação, técnicos capacitados e em permanente sintonia com as diretrizes dessa política, a ser persistentemente incorporada na rotina das unidades administrativas e acadêmicas. [...] Uma política de informação, documentação e comunicação colabora na melhoria de processos de comunicação e expansão institucional. (RONCAGLIO; SIMEÃO, 2016, p.10).

Desse modo, percebe-se que a MO contribui diretamente nos processos de GM. Para Sá e Tonini (2012), nesse sentido, essa colaboração evita o retrabalho e a repetição de erros, assim como promove a aprendizagem e o compartilhamento dos conhecimentos. As autoras concluem que “uma Memória Organizacional efetiva deve estar disponível para acesso às equipes de forma a apoiar as fases de iniciação, planejamento, execução e encerramento do projeto” (SÁ; TONINI, 2012, p.5).

Silva (2020, p.108-109) aponta que, além de ser uma ferramenta de resgate de informações, “consolidando valores, disseminando conhecimentos e gerando novos produtos [...], [permitindo] a construção de uma identidade, mesmo em meio a mudanças e turbulências”, a MO fornece subsídios para planejar ações e formular objetivos e estratégias, além de atuar como incentivadora e mantenedora da cultura organizacional.

Diante do exposto, infere-se que a GM é efetiva quando disponibiliza conhecimentos relevantes, após filtrar os dados que não serão aproveitados naquele determinado contexto. Além disso, ela pode utilizar sistemas de informação, mas não exclusivamente: o elemento humano continua sendo imprescindível para criar e disseminar a memória organizacional.

A seção a seguir mostra um esquema de Sistema de Gestão da Memória Organizacional (SMO), que pode ser visto como um modelo de desenvolvimento da GM.

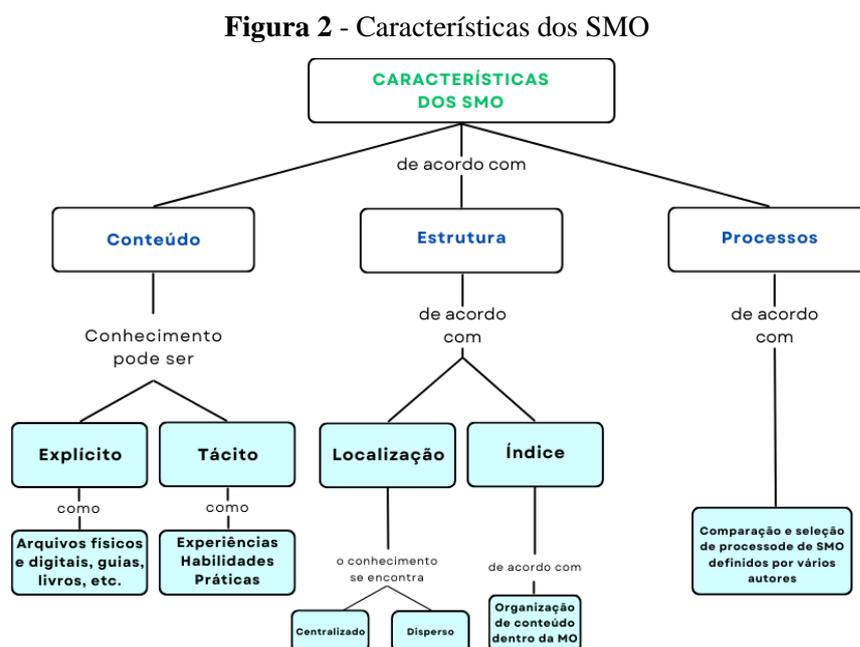
2.3.1 Sistemas de Memória Organizacional (SMO)

Para Reátegui *et al.* (2015), os Sistemas de Memória Organizacional (SMO) consistem em espaços onde se preserva o conhecimento do passado, utilizando-o em atividades do presente e do futuro. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são responsáveis por disponibilizar ferramentas facilitadoras dos processos de SMO, integrando e tornando as informações acessíveis para quem as solicita.

Assim, pode-se inferir que os SMO oferecem recursos para adquirir, processar e distribuir a MO de uma organização por meio de métodos e ferramentas de tecnologia para integrar, em um único lugar, todas as informações relevantes para essa organização, facilitando o trabalho de seus/suas funcionários/as.

Reátegui *et al.* (2015, p.5, tradução nossa) indicam três áreas-chave na estrutura dos SMO: 1) Conteúdo: todo o conhecimento, explícito e tácito, que faz parte dos ativos de conhecimento da organização, identificados e disponíveis para (re)uso; 2) Estrutura: modo como os ativos de conhecimento são organizados na GC, permitindo sua troca entre os/as funcionários/as; 3) Processos: criação, construção, transformação, organização, desenvolvimento e (re)uso do conhecimento disponível.

A Figura 2, a seguir, apresenta características dos SMO de acordo com Reátegui *et al.* (2015, p.5). Logo após, na Figura 3, tem-se a definição dos processos de MO seguindo os pressupostos das mesmas autoras (REÁTEGUI *et al.*, 2015, p.7):



Fonte: Reátegui *et al.* (2015, p.7). Tradução nossa.

Figura 3 - Definição dos processos de SMO



Fonte: Reátegui *et al.* (2015). Tradução nossa.

- 1) Aquisição: é a obtenção de informações, que devem ser pré-selecionadas, filtrando os dados mais relevantes para a organização;
- 2) Codificação: representação das informações de modo a permitir o acesso a elas;
- 3) Armazenamento: classificação e armazenamento das informações já codificadas;
- 4) Manutenção: revisão e adaptação dos ativos armazenados e melhoria dos mecanismos para acessá-los. Destaca-se a importância da interação e da colaboração do capital humano na manutenção dos dados, pois, no momento da criação dos SMO, o conteúdo da MO é incompleto, sendo necessário um ciclo contínuo de alimentação e tratamento das informações disponibilizadas;
- 5) Recuperação: deve permitir que as informações sejam acessadas, analisadas e recuperadas diariamente na organização, por meio de mecanismos de busca que facilitem o processo;
- 6) Transferência: disseminação da informação de modo compreensível e em tempo hábil para o usuário que dela necessita.

Desse modo, observa-se que os SMO coletam, armazenam e fornecem acesso aos conhecimentos específicos da organização, ou seja, sua MO, sendo o repositório central dos dados de uma organização e oferecendo ferramentas de gerenciamento dos conhecimentos adquiridos, por meio das TICs.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão mostrados os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento desta pesquisa, elencando as técnicas e os preceitos escolhidos para o levantamento de dados, a fim de apontar soluções para o problema identificado: como é feita a gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas?

Nas subseções a seguir, serão apresentados os itens: Caracterização da pesquisa; Levantamento e coleta de dados; Tratamento e análise dos dados.

O projeto desta pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Ufal (CEP/Ufal), em setembro de 2022, por meio da Plataforma Brasil, e identificado pelo Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 63251022.6.0000.5013.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso com finalidade prática, pois pretende apresentar, a partir do diagnóstico da situação, sugestões de como fazer a gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas. Além disso, caracteriza-se por sua natureza qualitativa, exploratória e aplicada, uma vez que apresenta “[...] interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos” (GIL, 2019, posição 26).

Serão empregadas, enquanto procedimentos técnicos, a pesquisa-ação e a pesquisa documental. A pesquisa-ação foi escolhida devido à proximidade entre o tema e a pesquisadora – que atua como produtora cultural na Universidade Federal de Alagoas (Ufal) e participou da organização de oito edições da Bienal de Alagoas, entre 2005 e 2019.

Buscou-se estabelecer o distanciamento necessário para a investigação, resultando no equilíbrio entre a proximidade e o distanciamento do objeto de estudo, definido por Loureiro (2016, p.20) como “reflexividade”.

De acordo com Minayo e Guerriero (2013, p.1103), “o que ocorre no contexto empírico afeta o pesquisador e sua obra, o que, por sua vez, afeta o campo e a vida social [...]. Nesses casos não é possível isolar o conhecimento produzido da pessoa que o produziu, portanto a prática de reflexividade é permanente”.

Em investigações reflexivas, o objeto torna-se, também, sujeito da pesquisa, enquanto o/a pesquisador/a pode ser visto/a como “portador de interesses e ideologias, que acabam por

interferir na realidade por ele observada, e que devem, portanto, ser evidenciados ao longo da pesquisa” (MINAYO; GUERRIERO, 2013, p.1103).

O trabalho conta, ainda, com levantamento bibliográfico da literatura sobre o tema abordado, incluindo referências de livros, artigos e demais textos selecionados com o objetivo de fornecer escopo teórico para a estruturação da dissertação.

3.2 Levantamento e coleta de dados

Organizado o referencial teórico, partiu-se para o levantamento e a reunião de informações. Em seguida, foram consultados os relatórios técnicos da Bienal do Livro de Alagoas disponibilizados pela equipe da Edufal e por uma ex-coordenadora do evento, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2 - Documentos analisados na pesquisa

DOCUMENTO	ANO
Relatório Técnico da 2ª Bienal Nacional do Livro de Alagoas	2005
Relatório Técnico da 3ª Bienal Nacional e 1ª Internacional do Livro de Alagoas	2007
Relatório Técnico da 4ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas	2009
Relatório Técnico da 5ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas	2011
Relatório Técnico da 6ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas	2013
Relatório Técnico da 7ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas	2015
Relatório Técnico da 8ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas	2017
Relatório Técnico da 9ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas	2019

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nos relatórios técnicos, foi possível observar dados, em sua maioria quantitativos, relativos a cada edição da Bienal, como: total de atividades realizadas (palestras, mesas-redondas, oficinas, apresentações artísticas e culturais e outras), programação, quantidade de estandes, estatística de visitação, clippagem de notícias e acervo fotográfico.

A finalidade principal desses relatórios consistia em, ao final do evento, prestar contas para patrocinadores, bem como apresentar um resumo de cada edição para a gestão da Universidade Federal de Alagoas (Ufal). Por meio desses documentos, foi possível analisar o histórico de crescimento da Bienal do Livro de Alagoas e a proporção que a iniciativa tomou, principalmente nos campos da Educação e da Cultura no Estado, no decorrer de seus mais de 20 anos de realização.

Após o parecer final, com a aprovação do CEP/Ufal, sob o número 5.899.811, em fevereiro de 2023, foram realizadas as entrevistas, entre fevereiro e abril do referido ano, buscando obter o diagnóstico da gestão da memória da Bienal do Livro de Alagoas com relação à execução das atividades em todas as etapas (pré-produção, evento e pós-produção), a fim de propor uma metodologia de obtenção/arquivamento/divulgação de informações gerenciais relevantes sobre ele.

Antes de cada entrevista, apresentava-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aos/às participantes e uma breve descrição do trabalho, salientando os objetivos da pesquisa e sua relevância para a Ufal e a Bienal do Livro de Alagoas.

Apoiadas no conceito de Bardin (2011), que define entrevista como um método de investigação específico, que pode ser classificado como diretivo ou não diretivo ou fechado e aberto, foram realizadas entrevistas individuais e semiestruturadas ou abertas, gravadas com autorização dos/das participantes para posterior transcrição e organização das informações.

A princípio, foram listados/as 20 participantes para as entrevistas. O critério utilizado para a escolha foi o fato de serem sujeitos/as envolvidos/as no planejamento, na organização e na execução de diversas edições da Bienal, conforme o Quadro 3, como ex-diretores/as da Editora da Universidade Federal de Alagoas (Edufal) coordenadores/as da Bienal; servidores/as técnicos administrativos da Ufal que atuaram na produção do evento ao longo dos anos, a exemplo das equipes da Edufal e da Coordenadoria de Assuntos Culturais (CAC) da Pró-Reitoria de Extensão (Proex) da Ufal, setor de atuação de produtores/as culturais da referida Universidade, e terceirizados/as que fizeram parte das equipes de organização da Bienal do Livro de Alagoas em diferentes edições.

No entanto, diante da agenda dos/das contactados/as, do prazo para a conclusão do trabalho e da falta de retorno de algumas pessoas procuradas, totalizaram-se, ao final, 13 entrevistas realizadas, não tendo sido indicados novos/as entrevistados/as pelos/as participantes. Diante do tempo para a conclusão do trabalho, optou-se por não insistir nos contatos e sistematizar os dados obtidos com os/as 13 entrevistados/as.

Os/as participantes da pesquisa foram identificados/as pela inicial E, de Entrevistado/a, seguida de um número cardinal, como pode ser observado no Quadro 3, a seguir, que traz também a informação da área de atuação de cada um/uma – informação que se mostrou importante na avaliação dos resultados: a depender do setor de trabalho no evento, há divergências entre algumas percepções sobre acontecimentos, necessidades e pontos positivos e negativos.

Quadro 3 - Participantes da pesquisa

Identificação	Área de Atuação
Entrevistado/a 1 (E1)	Organização/Produção
Entrevistado/a 2 (E2)	Organização/Produção
Entrevistado/a 3 (E3)	Organização/Produção
Entrevistado/a 4 (E4)	Organização/Produção
Entrevistado/a 5 (E5)	Organização/Produção
Entrevistado/a 6 (E6)	Organização/Produção
Entrevistado/a 7 (E7)	Organização/Produção
Entrevistado/a 8 (E8)	Coordenação
Entrevistado/a 9 (E9)	Coordenação
Entrevistado/a 10 (E10)	Coordenação
Entrevistado/a 11 (E11)	Organização/Produção
Entrevistado/a 12 (E12)	Organização/Produção
Entrevistado/a 13 (E13)	Organização/Produção

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O perfil dos/das profissionais público-alvo da pesquisa foi determinado por se tratarem de detentores/as e/ou protagonistas das mais diferentes experiências no evento, tendo, cada um/a, participado de pelo menos uma edição na equipe de produção da Bienal do Livro de Alagoas, representando um público que pode contribuir significativamente para a construção da MO da Bienal.

As perguntas da entrevista, 14 no total (ver Apêndice 2), foram distribuídas entre as seguintes categorias de análise (REÁTEGUI *et al.*, 2015): 1. Aquisição das informações; 2. Codificação das informações; 3. Armazenamento das informações; 4. Manutenção das informações; 5. Recuperação das informações; 6. Transferência das informações.

3.3 Tratamento e análise dos dados e apresentação dos resultados

Para o tratamento e análise de dados, adotou-se a análise de conteúdo (AC) sob a perspectiva de Bardin (2011). Segundo a autora, a AC estrutura-se de acordo com os seguintes critérios: 1. Pré-análise; 2. Exploração do material; 3. Tratamento dos resultados – esta última fase abrangendo a codificação e a inferência.

Bardin (2011) alerta que algumas regras devem ser respeitadas: 1. Exaustividade – esgotar todo o assunto da pesquisa; 2. Representatividade – levar em consideração amostras que representem o universo definido para a pesquisa; 3. Homogeneidade – os dados devem abordar o mesmo tema, sendo coletados com técnicas iguais e entre indivíduos de um grupo semelhante; 4. Pertinência – adaptar os dados coletados aos objetivos da pesquisa; 5. Exclusividade – classificação de um elemento em uma única categoria.

Os dados das entrevistas foram extraídos de arquivos de áudio gravados com o celular da pesquisadora e transcritos automaticamente em formato de texto no Word por meio do *software* Transkriptor. Após a transcrição, foi feita a comparação dos arquivos em formato de texto com os áudios gravados, para eliminar os trechos truncados e permitir a reprodução textual fidedigna das respostas concedidas nas entrevistas.

A análise das entrevistas foi feita sem o uso de *software*, pois a pesquisadora encontrou dificuldades técnicas na utilização do nVivo. Assim, os arquivos com as transcrições foram impressos e as entrevistas, analisadas uma a uma, destacando e agrupando os dados obtidos de acordo com as categorias definidas pela autora, com base nos conceitos estabelecidos por Reátegui *et al.* (2015):

1. **Aquisição das informações:** processo de obtenção de informações sobre uma organização;
2. **Codificação das informações:** diz respeito à representação do conhecimento de forma que ele possa ser acessado;
3. **Armazenamento das informações:** consiste na classificação e no armazenamento do conhecimento já codificado;
4. **Manutenção das informações:** revisão e adaptação dos ativos armazenados, buscando melhorar os mecanismos para acessá-los;
5. **Recuperação das informações:** deve permitir que elas sejam acessadas, analisadas e recuperadas diariamente na organização, por meio de mecanismos de busca que facilitem o processo;
6. **Transferência das informações:** disseminação do conhecimento de modo compreensível e em tempo hábil para o usuário que dele necessita.

O Quadro 4 relaciona os objetivos específicos e as categorias de análise:

Quadro 4 - Objetivos específicos e categorias de análise

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar o histórico de desenvolvimento da Bienal do Livro de Alagoas 	-
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnosticar os principais problemas da GM da Bienal do Livro de Alagoas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coleta de informações (aquisição e codificação); ▪ Disseminação e compartilhamento das informações (armazenamento e manutenção); ▪ Organização das informações (recuperação); ▪ Reuso das informações (transferência).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sugerir estratégias para a GM da Bienal do Livro de Alagoas em um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) a ser definido a partir do diagnóstico 	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A seguir, serão apresentados um histórico das edições da Bienal do Livro de Alagoas e a análise situacional de sua gestão da memória, a partir da observação atenta dos relatórios técnicos do evento e do conteúdo das entrevistas com servidores/as e contratados/as diretamente envolvidos/as na produção das edições do evento.

Inicialmente, tem-se a apresentação do histórico da Bienal do Livro de Alagoas com algumas informações detalhadas sobre cada edição, obtidas nas consultas aos relatórios técnicos de pós-produção do evento, a fim de que se possa ter uma ideia de sua evolução e importância para o Estado.

Em seguida, aborda-se a situação atual da gestão da memória da Bienal do Livro de Alagoas, panorama que será esmiuçado mais adiante, trazendo os resultados das entrevistas de acordo com as categorias definidas pela autora, com base em Reátegui *et al.* (2015): Aquisição das informações; Codificação das informações; Armazenamento das informações; Manutenção das informações; Recuperação das informações e Transferência das informações.

A partir daí, tem-se sugestões para a gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas e para a elaboração de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) contendo alternativas para institucionalizar o processo na Universidade Federal de Alagoas (Ufal), questões que serão aprofundadas na parte final do trabalho.

3.3.1 A Bienal do Livro de Alagoas: histórico

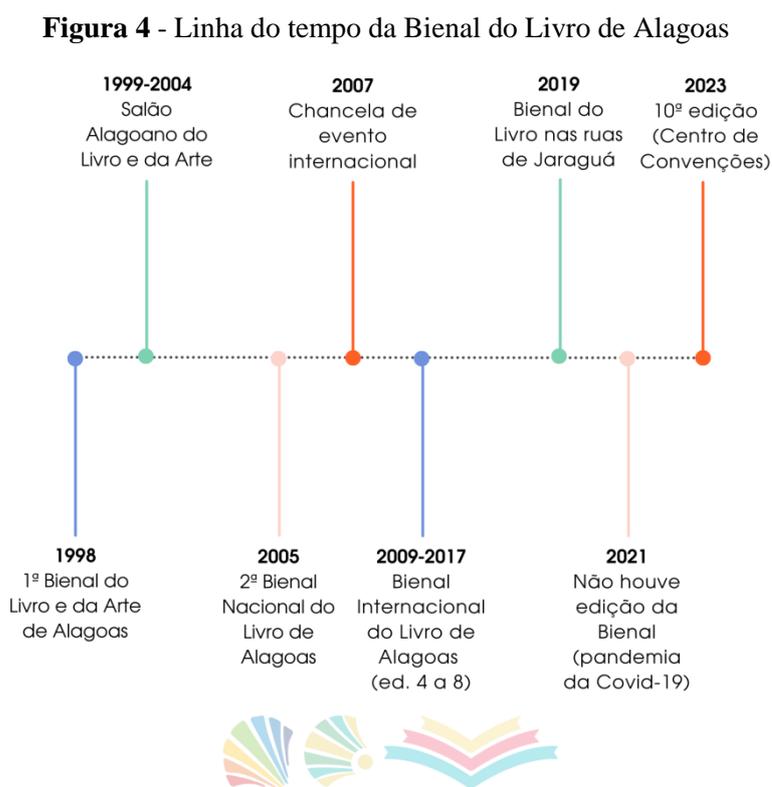
Conhecida como o maior evento artístico e cultural do Estado (LAMEIRAS, 2013), a Bienal do Livro de Alagoas vem se destacando, ao longo dos anos, como importante política

cultural viabilizada por uma Instituição de Ensino Superior (IES) de natureza pública, que conta com o apoio de parceiros das iniciativas pública e privada.

A Ufal é a única universidade pública, no Brasil, que planeja e realiza uma Bienal do Livro, oferecendo atividades totalmente gratuitas, a exemplo de palestras, bate-papos com autores/as, oficinas sobre os mais variados temas e apresentações artísticas e culturais. Seu maior objetivo é democratizar o acesso às atividades mencionadas, estendendo-as para além dos muros da Universidade, além de incentivar a leitura no Estado de Alagoas, detentor de altos índices de analfabetismo (IBGE, 2019).

A cada edição, autores/as, editores/as, livreiros/as e artistas de Alagoas, do Brasil e do mundo têm como audiência principal professores/as e estudantes das redes pública e particular de Ensino Fundamental, Médio e Superior de Alagoas e de regiões circunvizinhas, assim como a sociedade em geral.

A Figura 4 apresenta uma linha do tempo da Bienal do Livro de Alagoas:



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Até 1997, não se encontram registros de eventos literários realizados em Alagoas, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte (LAMEIRAS, 2014). Em 1998, a Edufal

realizou a 1ª Bienal do Livro e da Arte de Alagoas², no Iate Clube Pajuçara (SILVA, 2013). Com a mudança na gestão da Edufal, houve modificações na periodicidade e no título do evento, que passou a ser denominado Salão Alagoano do Livro e da Arte e a ser realizado anualmente, entre 1999 e 2004.

A natureza da iniciativa, no entanto, permaneceu a mesma: “uma exposição de arte agregada à exposição e comercialização de livros”³, na definição de Silva (2013). Em 1999, foi organizado o 1º Salão Alagoano do Livro e da Arte, com exposição de livros e apresentações culturais. A iniciativa levou a Ufal, também por meio da Edufal, a idealizar, formatar e executar uma programação fixa em torno do universo do livro e da leitura a cada dois anos, com a realização da Bienal do Livro de Alagoas.

Em 2005, após mais uma mudança na direção da Edufal, o formato de Bienal do Livro foi retomado, com a segunda edição sendo realizada em outubro daquele ano, no Clube Fênix Alagoana, no Centro de Maceió. O número de estandes de exposição e comercialização de livros aumentou de 25, na primeira edição, para 52. Além disso, o evento registrou visitação de cerca de 50 mil pessoas e teve como novidades a captação de recursos com organizações públicas e privadas e a presença de grupos de instituições de ensino, por meio de visitas previamente agendadas com a organização da Bienal (SILVA, 2013).

Em 2007, mais de 100 mil pessoas visitaram a Bienal do Livro de Alagoas (MALUF, 2007), realizada no Centro Cultural e de Exposições Ruth Cardoso, o Centro de Convenções de Maceió, que passou a sediar o evento nas edições seguintes até 2017. Nessa edição, houve participação de quatro países: França, o país homenageado, México, Peru e Portugal. A presença de obras e/ou representantes dessas nações dentre as atrações deu ao evento a chancela de internacional.

Em sua quarta edição, em 2009, a Bienal do Livro de Alagoas recebeu a visita de mais de 150 mil pessoas nos 10 dias de programação, sendo mais de 60 mil desse total alunos/as das redes pública e particular de ensino do Estado (MALUF, 2009). A França foi, novamente, o país homenageado, devido às comemorações do Ano da França no Brasil. O número de países da ala internacional também cresceu: além da França, estiveram presentes Angola, Cabo Verde, Colômbia, Costa Rica, Guiné Bissau, México, Moçambique, Peru e Portugal, e também nações da América Latina e Caribe, na Exposição de Editoras Universitárias.

² Existem apenas registros impressos do projeto e da planta da primeira edição da Bienal do Livro (SILVA, 2013).

³ Conforme pôde ser observado durante esta pesquisa, não há registros dos eventos em relatórios, apenas algumas imagens no acervo fotográfico da Edufal.

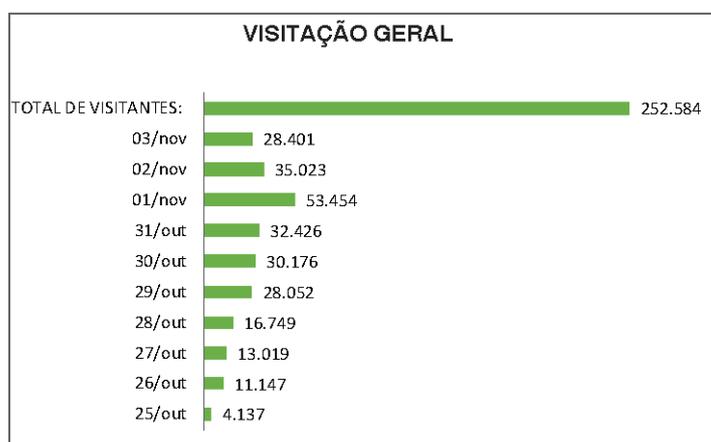
Dados do Relatório Técnico de 2011 apontam que a quinta edição da Bienal do Livro de Alagoas recebeu mais de 190 mil visitantes. Estiveram presentes no evento “mais de 500 editoras universitárias e comerciais de todo o país” (MALUF, 2011, p.3), distribuídas em 147 estandes de exposição e comercialização de livros. A grande novidade dessa edição foi um espaço exclusivo dedicado ao público infantil, que contava, dentre outras atrações, com um túnel gigante em formato de livro.

O ano 2012 trouxe mais uma mudança na direção da Editora Universitária. Em 2013, já sob a batuta da nova gestão, a Edufal realizou a 6ª Bienal do Livro de Alagoas, sendo Portugal o país homenageado.

Com o *slogan* “Descobrir nas palavras a magia dos sentidos”, o evento teve como marco conceitual o entrelaçamento entre Portugal e Brasil, promovendo “uma extensão das atividades iniciadas em 7 de setembro de 2012, Dia da Independência do Brasil, e encerradas em 10 de junho de 2013, quando se comemora o Dia de Portugal” (LAMEIRAS, 2013), perfazendo a trajetória literária “do trovadorismo ao cordel”. Marcaram presença na ala internacional, além de Portugal, Colômbia, França, México e Peru.

O número de visitantes da edição de 2013 pode ser observado a seguir:

Figura 5 - Dados da visitação da 6ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas (total e diária)



Fonte: Lameiras (2013).

Em 2015, a sétima edição da Bienal do Livro de Alagoas teve 133 estandes de editoras, livrarias, órgãos públicos e privados. Micro e pequenas empresas também tiveram a oportunidade de expor e comercializar seus trabalhos no pavilhão da feira – artesanatos, lanchonetes, pequenas livrarias e editoras. Isso proporcionou a geração de empregos temporários nos 10 dias do evento.

Além disso, preocupada em dar continuidade aos princípios de “Leitura para todos/as”, estabelecidos nas edições anteriores, a sétima Bienal do Livro de Alagoas contou, em sua agenda cultural, com atividades inclusivas voltadas para pessoas com deficiência. Também nessa edição foi comemorado o bicentenário de fundação da cidade de Maceió, que recebeu a denominação de Vila em 1815.

A oitava Bienal do Livro de Alagoas, realizada em 2017, teve como *slogan*: “Livros que envolvem, leituras que libertam”. O tema da edição foi o Bicentenário da Emancipação Política de Alagoas (1817-2017), “mote para refletirmos sobre nossa formação histórica e sobre a construção da consciência e de uma subjetividade permeados pela lente da Alagoanidade” (MACIEL, 2017, p.6).

No pavilhão de exposições, 136 estandes abrigavam editoras, livrarias, órgãos públicos e privados; micro e pequenas empresas de artesãos, livreiros/as e suas livrarias de pequeno porte puderam, mais uma vez, expor e comercializar seus trabalhos no espaço.

Em 2019, a nona e mais recente edição da Bienal do Livro de Alagoas saiu do Centro de Convenções para as ruas e os espaços públicos do bairro histórico de Jaraguá, em Maceió, tendo atividades realizadas na Praça Dois Leões, na Igreja de Nossa Senhora Mãe do Povo, no Espaço Armazém e em outros locais da Rua Sá e Albuquerque. A edição teve como tema: “Livro aberto: leitura, liberdade e autonomia”. Na programação,

além da tradicional feira de livros, o evento contou com lançamentos de novos títulos, oficinas, palestras, rodas de conversa, espetáculos de música, dança, teatro e outras expressões artísticas, contação de histórias, bate-papos com autores/as convidados/as, espaços de convivência e alimentação. [...] Durante os 10 dias de evento, 380 mil pessoas estiveram presentes nos distintos espaços que agregavam leitura, cultura, produção e divulgação do conhecimento. (BARRETTO, 2019, p.5).

Nas Tabelas a seguir (1 a 3), pode-se acompanhar o crescimento da Bienal do Livro de Alagoas em números, sob diferentes aspectos, entre os anos 2005 e 2019. As informações foram retiradas dos relatórios técnicos do evento, obtidos na Edufal.

Na Tabela 1, observamos o crescimento numérico do público visitante do evento, que bateu recorde de visitação na última edição, realizada em 2019. Em 2015, houve uma diminuição de cerca de 20% no número de visitantes em comparação à edição anterior da Bienal do Livro de Alagoas. Isso se deve, principalmente, ao ajustamento das medidas de agendamento da visitação escolar, que precisou ser limitada para evitar superlotação e estabelecer a circulação de pessoas pelo local de forma segura. Somente grupos de estudantes

com agendamento prévio puderam ter acesso ao evento, sendo direcionados para atividades artísticas e culturais, além do passeio na feira de livros.

Tabela 1 - Bienal do Livro de Alagoas: total de visitantes

EVENTO	ANO	TOTAL DE VISITANTES
2ª Bienal do Livro de Alagoas	2005	48.652
3ª Bienal do Livro de Alagoas	2007	102.136
4ª Bienal do Livro de Alagoas	2009	158.630
5ª Bienal do Livro de Alagoas	2011	191.378
6ª Bienal do Livro de Alagoas	2013	252.584
7ª Bienal do Livro de Alagoas	2015	300.000
8ª Bienal do Livro de Alagoas	2017	150.000
9ª Bienal do Livro de Alagoas	2019	380.000

Fonte: Elaborada pela autora (2013).

De 2015 para 2017, nota-se uma diminuição de 50% no número de visitantes do evento. Nesse período, o Brasil passava por uma série de dificuldades econômicas e sociais, após o *impeachment* da presidenta Dilma Rousseff, em 2016, que tiveram grande impacto no poder de compra de muitos/as brasileiros/as, restringindo as opções de lazer com as mudanças nas formas de pagamento dos cartões de crédito no Governo Temer, que fizeram os juros disparar, e a alta no número de pessoas desempregadas no País.

Mesmo oferecendo atividades gratuitas para o público, o mote central da Bienal do Livro de Alagoas é a feira de publicações. Pessoas com crédito e poder de compra reduzido priorizam adquirir itens básicos para a sobrevivência, como água e alimentos.

A Tabela 2, a seguir, mostra a quantidade de estandes nas edições entre 2005 e 2019. O número varia, principalmente, devido ao tamanho dos espaços de realização do evento: o Clube Fênix Alagoana, onde foi realizada a 2ª edição da Bienal do Livro de Alagoas, tem uma extensão de 4.200m² (MALUF, 2005) e não dispunha de salas onde as oficinas e palestras pudessem ser realizadas – havia apenas um auditório no pavimento superior. O espaço para outras atividades teve de ser adaptado.

Já o Centro Cultural e de Exposições Ruth Cardoso (Centro de Convenções de Maceió), que abrigou as edições da Bienal do Livro de Alagoas entre 2007 e 2017, possui área de 5.537m², dividida em salas, auditórios, teatro e espaço onde pode ser montado o pavilhão dos estandes.

Tabela 2 - Bienal do Livro de Alagoas: número de estandes

EVENTO	ANO	Nº DE ESTANDES
2ª Bienal do Livro de Alagoas	2005	52
3ª Bienal do Livro de Alagoas	2007	118
4ª Bienal do Livro de Alagoas	2009	130
5ª Bienal do Livro de Alagoas	2011	147
6ª Bienal do Livro de Alagoas	2013	146
7ª Bienal do Livro de Alagoas	2015	133
8ª Bienal do Livro de Alagoas	2017	136
9ª Bienal do Livro de Alagoas	2019	71

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Em 2019, a área de estandes da Bienal do Livro de Alagoas correspondeu a 685,10m², dentro do Espaço Aramazém, um local para festas e eventos localizado no bairro de Jaraguá, em Maceió. Por ter sido realizada em um lugar menor em termos de extensão, a quantidade de estandes foi reduzida na nona edição do evento.

A Tabela 3, abaixo, apresenta os índices de visitação escolar da Bienal do Livro de Alagoas entre os anos 2005 e 2019.

Tabela 3 - Bienal do Livro de Alagoas: visitação escolar

EVENTO	ANO	Nº DE ALUNOS/AS VISITANTES
2ª Bienal do Livro de Alagoas	2005	14.974
3ª Bienal do Livro de Alagoas	2007	36.176
4ª Bienal do Livro de Alagoas	2009	60.000
5ª Bienal do Livro de Alagoas	2011	79.326
6ª Bienal do Livro de Alagoas	2013	77.919
7ª Bienal do Livro de Alagoas	2015	30.921
8ª Bienal do Livro de Alagoas	2017	30.000
9ª Bienal do Livro de Alagoas	2019	35.000

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Observa-se que o número de visitantes provenientes de agendamento escolar também variou entre as edições. Isso se deve a fatores como o local de realização da Bienal do Livro de Alagoas e a questões socioeconômicas. Além disso, no caso das instituições de ensino públicas, é necessária a atuação dos Governos do Estado e do Município para disponibilizar transporte para os/as estudantes até o local do evento.

3.3.2 Gestão da memória da Bienal Internacional do Livro de Alagoas

Conforme Araújo (2016, p. 50), “[...] as temáticas da memória e das políticas de informação envolvem diferentes aspectos: salvaguarda, disponibilização, identidade institucional, entre outros”.

Apesar de sua importância para o Estado de Alagoas, a Bienal do Livro apresenta uma problemática quanto à gestão de sua memória gerencial, uma vez que as informações sobre o evento, ao menos entre 2005 e 2019, foram registradas e divulgadas em meios eletrônicos, como *sites* e páginas de redes sociais, que foram tirados do ar ou tiveram suas informações substituídas no domínio ao longo das edições.

No caso dos *sites*, possivelmente, a falta de recursos financeiros para mantê-los no ar leva à exclusão do domínio na internet. Já no caso das redes sociais, uma possibilidade é o arquivamento de publicações antigas para manter o foco nas informações da edição corrente do evento ou mesmo a disposição das informações em cada rede, que nem sempre possibilita ou facilita a pesquisa de postagens antigas.

A estruturação da GM no processo de concepção e desenvolvimento da Bienal do Livro de Alagoas pode garantir o armazenamento das informações gerenciais mais importantes relacionadas ao evento, bem como dos processos de construção e realização de cada etapa necessária à execução do projeto, funcionando como uma espécie de “filtro” de informações relevantes para a construção da memória.

Percebeu-se, no decorrer da pesquisa, a ausência de registros do *modus operandi* da Bienal do Livro de Alagoas – uma espécie de modelo contendo a descrição de soluções para problemas enfrentados, bem como estratégias a serem adotadas para auxiliar a equipe de produção do evento, formada por servidores/as e prestadores/as de serviço.

A falta dessa salvaguarda de informações gerenciais faz com que a equipe conte apenas com o registro oral e a memória individual de membros da equipe que atuaram em edições anteriores, o que compromete a gestão da memória organizacional da iniciativa.

A seguir, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com servidores/as e prestadores/as de serviço que atuaram na organização da Bienal do Livro de Alagoas e também com coordenadores/as de edições do evento, de acordo com as categorias de análise estabelecidas pela autora com base no trabalho de Reátegui *et al.* (2015): 1. Aquisição das informações; 2. Codificação das informações; 3. Armazenamento das informações; 4. Manutenção das informações; 5. Recuperação das informações; 6. Transferência das informações.

3.3.2.1 Aquisição das informações

Conforme a definição de Reátegui *et al.* (2015), aquisição é o processo de obtenção de informações sobre uma organização. Essas informações devem ser pré-selecionadas, filtrando as mais relevantes para a organização. A partir disso, a MO poderá ser criada.

De acordo com os dados obtidos nas entrevistas, a maioria dos/das entrevistados/as concorda que existem dificuldades quanto à aquisição de informações sobre as edições da Bienal do Livro de Alagoas, sendo a falta de registros escritos e compartilhados um dos principais entraves relatados.

O que eu tive dificuldade com isso foi que **a gente não tinha muita referência** de, digamos, nem dos resultados que a gente tava tendo, né? E **também não tinha muito do que tinha sido**. Assim, das outras edições, **a gente contava muito com a memória**, memória mesmo [memória individual], né? **Do que cada um que participou das outras edições lembrava**. Como tinha feito em alguma situação determinada. (E1) [grifos nossos].

[...] um evento de maior porte, **primeiro evento de maior porte de que eu tava participando**. Desde a pré-produção e tudo, então, isso pra mim foi uma primeira dificuldade, só que ao mesmo tempo eu também acabei sendo aquela pessoa que aprendeu com o carro andando, o carro andando ali. [...] eu acho que **dificuldade mesmo era de entender um pouco [...]. Entender a minha [função], a parte que me cabia**. (E5) [grifos nossos].

Existe, sim, registro, registro escrito, relatórios, registro fotográfico, né? Imagético, da identidade visual, e a gente acessa esse material. **Agora é um registro cuja guarda não é feita de forma sistematizada e da maneira mais adequada, com sistemas de informação [...]**. Ele é feito meio que de forma **relativamente espontânea**, digamos assim, em função das atribuições administrativas das secretarias, da editora, etc. [...]. (E10) [grifos nossos].

A partir das falas de E1, E5 e E10, pode-se inferir que a principal forma de aquisição das informações sobre a produção e a execução da Bienal do Livro de Alagoas dá-se por meio do contato com servidores/as mais antigos, contando com a memória individual de cada um/a com relação ao *modus operandi* do evento.

Arasaki, Steil e Santos (2016) denominam redes sociais o processo de obtenção de informações e conhecimento por meio de pessoas. Segundo elas, as redes sociais utilizam-se, principalmente, do conhecimento tácito, definido por Fleury (2002, p.139) como aquele que “possui uma qualidade pessoal, tornando-se mais difícil de ser formalizado e comunicado”.

Embora representem facilidade para a obtenção das informações, as redes sociais possuem uma falha justamente pelo conhecimento estar concentrado nas pessoas e depender

da rememoração individual dos eventos ocorridos, não havendo um registro que possa ser consultado para confirmar o que foi dito ou sanar possíveis dúvidas.

E10 aponta a existência de relatórios – os relatórios técnicos do evento, que contêm informações como número de estandes, total de visitantes e arquivo fotográfico –, ainda que seja “um registro cuja guarda não é feita de forma sistematizada e da maneira mais adequada, com sistemas de informação [...]” (E10). Esses documentos encontram-se sob a guarda da Edufal, em arquivos impressos e eletrônicos disponíveis na Editora.

No entanto, até mesmo por membros da equipe de organização não serem servidores/as da Edufal ou atuarem em outros setores da Ufal, muitos/as desconhecem a existência desses relatórios. Mesmo que sejam relatórios técnicos e com informações que, em sua maior parte, são relevantes apenas para a prestação de contas junto à Universidade e aos patrocinadores, “Seria interessante ter alguém que pudesse fazer essa junção dos relatórios e, de repente, compartilhar”, como afirma E1. Esse compartilhamento seria feito após os dados serem filtrados e codificados.

Além dos relatórios técnicos, E7 e E11 levantam a necessidade de existir compilação, organização e transferência das informações de produção executiva do evento, corroborando para a construção do que aqui chamamos memória gerencial, que seria uma parte da MO da Bienal do Livro de Alagoas:

É um trabalho de explorar, né? De antigos, **de procurar as pessoas que já trabalharam, de acessar esses documentos**. [...] Se você tem um projeto antigo, se você tem ali registrada a programação, tentar ter acesso, né? A essa memória, porque você nunca tá inventando a roda, né? **É muito importante você ter uma história, acesso a esse material pra balizar a sua atuação**, né? (E7) [grifos nossos].

[...] um **documento tipo uma visão técnica de como se fazer um evento** pra que, em qualquer tempo, em qualquer momento, uma outra equipe venha a fazer parte da organização saber: eita, poxa, é mais ou menos assim que você consegue construir uma Bienal, você parte pelo planejamento, você passa por essa etapa A, etapa B. Então, assim, você deixar **mais ou menos um modelo, um esqueleto de produção até como memória** pra daqui a dois anos, quando você for pensar numa próxima, você não chegar do zero, você chegar e dizer: eita, peraí, deixa eu pegar aquele esqueleto que a gente deixou lá, pra gente saber o que que a gente precisa fazer agora. (E11) [grifos nossos].

Para a maioria dos/das entrevistados/as, embora ocorram reuniões de pré-evento, não há registro formal desses momentos. A elaboração e o arquivamento de atas desses encontros, em que são passadas informações referentes à dinâmica de atuação no decorrer do evento, que

pudessem ser acessadas, posteriormente, pela equipe, seria mais uma medida de preservação da memória da Bienal do Livro de Alagoas.

Na última edição, em 2019, houve, pela primeira vez, uma reunião de pós-evento, momento em que os/as coordenadores/as de cada comissão de trabalho apresentaram suas dificuldades de atuação. Essa iniciativa foi recebida com muito entusiasmo pelos/as servidores/as.

[...] **na última Bienal [2019], a gente teve uma avaliação. Foi primeira vez que a gente fez uma reunião de um pós-dificuldades**, então. É, e foi até documentado por *e-mail*, se não me engano. As meninas da produção, da CAC [Coordenadoria de Assuntos Culturais], fizeram. Eu lembro de, ao final do evento, a gente ter feito. Cada um ficou responsável por um setor, né?, de atuação, e a gente fez um relatório daquele setor. Aí eu lembro que, nessa reunião, a gente apresentou esse relatório. Aí, eu não lembro se foi feita a ata dessa reunião. (E3) [grifos nossos].

Na reunião mencionada por E3, os registros feitos pelos/as coordenadores/as das comissões de trabalho na Bienal do Livro de Alagoas foram compartilhados com a coordenação-geral do evento – a direção da Edufal – e apresentados à gestão da Ufal juntamente com outras informações que compuseram o Relatório Técnico da 9ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas. No entanto, esse relatório não chegou a ser compartilhado com toda a equipe de produção.

No tocante a reuniões no decorrer do evento, a maioria dos/das entrevistados/as relatou que ocorriam conversas entre os membros das comissões ou entre uma e outra comissão cujo trabalho estivesse interligado. Também não há relatos de registros escritos desses momentos.

São feitas as reuniões no final do dia, né? **Mas não tem esse registro** de, digamos, **não tem uma ata de reunião**, né? É mais uma reunião acho que [...] operacional, pra ver o que houve de problema pra, no outro dia, não repetir o problema [...]. (E1) [grifos nossos].

A dinâmica corrida do dia a dia, com demandas particulares de cada comissão, acaba impossibilitando que sejam realizados encontros entre toda a equipe no decorrer do evento, embora existam reuniões entre os/as coordenadores/as das comissões e suas equipes ao final do dia de trabalho, para alinhar as demandas quando necessário. Essas reuniões, geralmente, consistem em encontros rápidos e que não possibilitam registros, tanto pela falta de tempo quanto pelo cansaço ao final do dia.

O que que deu errado no teu setor? O que que deu certo? Que foi que você achou de dificuldade hoje e tal, pra gente tentar prever as ferramentas que vai utilizar no dia seguinte, né? **Mas não tinha um registro formal, uma ata, nada.** Não, era muito aquela coisa mesmo “olho do furacão”. É. Como é que eu posso dizer, **todo mundo imerso naquela correria, ali**, então você pensava coisas do que estava acontecendo ali, não tinha aquele olhar entre aspas “externo” pra chegar e ter aquela visão geral e essa percepção que até orientaria a gente conversando. Você não pensa porque está ali no corre, né? Você está o dia inteiro de trabalho, você parar pra fazer um balanço [é difícil], né? [...] Então, assim, **a gente acabava não tendo muito esse respiro.** (E5) [grifos nossos].

Eu acho que também **não tem**, né? **Essa prática**, assim, **muito definida.** Mas, nas últimas [edições da Bienal], eu acho que tiveram algumas atas, né? Mas eu acho que no fluxo, como você não tem essa continuidade, também acaba se perdendo, né? Numa reunião, você vai ter ata. Outra, não vai ter, **você vai ter ali um registro de alguém que fez no WhatsApp**, de repente, **os encaminhamentos**, né? Mas acho que não é uma prática, assim, constante e rotineira, né? (E7) [grifos nossos].

No fim do dia. Então, onze horas, meia-noite, uma hora da manhã, a gente estava lá reunido, fazendo uma avaliação rápida do que deu certo naquele dia, do que precisava melhorar pro próximo. **Mas não era nada que tinha alguém fazendo, tomando nota dessas coisas. Cada um acabava anotando o que estava errado na sua área**, né?, de forma mais direta, e todas as discussões maiores ficavam realmente pra reunião de avaliação, no final. Que tem que acontecer assim, tem que ter essa avaliação. (E11) [grifos nossos].

No evento, durante mesmo, são microrreuniões, né? Geralmente, elas não são mais no nível que eram do pré (evento), né? Que envolve todas as comissões. Aí, já **são reuniões ou entre duas comissões ou na própria comissão**, né? **Pra aquele dia, o que deu certo, o que não deu, o que pode ser mudado pro outro dia, o que pode permanecer**, né? **Mas a gente não registra.** (E12) [grifos nossos].

É interessante destacar a fala de E7 quando menciona “um registro de alguém que fez no WhatsApp, os encaminhamentos”: muitas vezes, no decorrer do evento, as informações são compartilhadas em grupos de WhatsApp, como avisos sobre alguma modificação na programação (a falta de palestrante ou facilitador/a e/ou a substituição de alguma atividade ou mudança de local, por exemplo) e situações que necessitam de uma rápida resolução.

A comunicação entre as equipes de trabalho também ocorre por meio de ligações telefônicas ou pelo uso de rádios-comunicadores. Todos esses aspectos contribuem para a falta de registros que possam ser acessados posteriormente, pois, até mesmo as conversas em grupos de WhatsApp, registradas no aplicativo em mensagens de texto ou de áudio, não são sistematizadas depois do evento, pois existem muitas demandas de pós-produção e não há um

setor ou pessoas designadas para fazer esse levantamento, a filtragem e o armazenamento dos aspectos mais relevantes.

3.3.2.2 Codificação das informações

O processo de codificação das informações diz respeito à representação do conhecimento de forma que possa ser acessado (REÁTEGUI *et al.*, 2015). O conhecimento explícito é também denominado conhecimento codificado e define as informações compartilhadas em linguagem formal, de modo sistemático (FLEURY, 2002).

De acordo com Davenport e Prusak (2003, p.83), é necessário ao conhecimento passar por um processo de codificação – diferente da codificação em computadores, o processo aqui referido tem como finalidade transformar o conhecimento, organizando-o e tornando-o acessível para os usuários que dele prescindem.

Para Spiller e Pontes (2007, p.99), “[...] as experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas, ao longo dos anos, nas suas pessoas, cultura, processos e em seus documentos, e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”.

Desse modo, as organizações e seus membros sentem a necessidade de dispor de ferramentas para gerir e armazenar sua memória e, muitas vezes, recorrem às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para preservar, localizar, analisar, tratar e disseminar o conhecimento nelas produzido (MOLINA; VALENTIM, 2011).

O *e-mail* é um exemplo de ferramenta de compartilhamento de conhecimento explícito, sendo, ao mesmo tempo, centralizado e disperso: centralizado quando as informações são compartilhadas com toda a organização, permitindo o acesso de todos/as ao conteúdo, e disperso quando a comunicação é feita apenas com parte da equipe (ARASAKI; STEIL; SANTOS, 2016).

Seguindo o raciocínio de utilizar registros em *e-mail* como uma forma de apreender as informações, temos o seguinte depoimento:

A gente não pode deixar que as informações fiquem tão nas pessoas. Tem que estar num meio, numa ferramenta de comunicação que todos possam ter acesso. Uma coisa que pode ser resolvida é justamente concentrar, criar um *e-mail* praquela produção e todo mundo criar a metodologia de responder e de todas as tratativas serem feitas a partir daquele, somente naquele *e-mail*. **Aí, sim, você consegue ter um respaldo de concentrar informação, de concentrar memória, né? O arquivo do evento naquele *e-mail*.** (E11) [grifos nossos].

No início de sua fala, E11 aponta um ponto nevrálgico da concentração de informação nas redes sociais (pessoas): o afastamento de servidores/as das funções, seja por mudança de setor, aposentadoria ou desligamento (no caso de terceirizados/as), implica em perda de informações e de acesso a diretórios com dados importantes, a exemplo de pastas no Google Drive que não foram compartilhadas ou que foram deletadas pelo usuário afastado; perda de tempo na busca e reestruturação de modelos de atividades e projetos, etc. (ARASAKI; STEIL; SANTOS, 2016).

Em 2017, foram criados endereços de *e-mail* específicos – no Gmail, devido à limitação do servidor do *site* da Universidade para a criação de múltiplos endereços eletrônicos – para cada comissão (Coordenação-Geral, Comunicação, Programação, etc.) fazer os contatos necessários com fornecedores, convidados/as e outros/as. Esses *e-mails* foram mantidos ativos para a edição de 2019 da Bienal do Livro de Alagoas.

No entanto, algumas vezes, a comunicação era feita por outros endereços de *e-mail*, geralmente o funcional de cada servidor/a – por demanda dos destinatários, que pediam para que “uma pessoa” os/as respondesse, e não uma instituição, ou mesmo por falta do hábito de utilizar apenas o *e-mail* específico do evento.

As falas de E7 e E12, a seguir, chamam atenção para a necessidade de tratamento/codificação da informação:

Agora mesmo, eu estava lembrando, tipo: ah, **tem algumas pessoas que não estão adicionadas no grupo [de WhatsApp], então perdem a informação.** Cê compartilha a imagem, **cê não tem, tipo, uma lista de e-mails, né? Que você faz a ata, cê compartilha,** mas fica meio que fragmentada, né? **Cê não sabe se chegou, né? A todo mundo.** (E7) [grifos nossos].

Muda a gestão [da Universidade e da Editora] e mudam essas coisas, mas **parece que essa questão do acesso fica mais e mais difícil.** E isso é porque, às vezes, é uma noção como se fossem particularizados, os instrumentos de trabalho. Não é; aqui, a gente não é dono de nada, nem da cadeira que a gente senta, já tá aí. É um patrimônio público. É um pouco da gente, mas não do individual, né? Então, **o e-mail tinha que ser fixo,** que poderia ser mudado de senha, porque aí muda a gestão, cada um quer o contato, mas **as informações nunca saíam, estariam sempre ali, naquele e-mail. E que tivesse um disparador [de e-mails], né? Pra todo mundo [receber as mensagens em cópia].** Aí entra nessa lógica da memória. (E12) [grifos nossos].

A fala de E12 destaca outro ponto relevante: a personalização dos instrumentos de trabalho, que não deve acontecer no âmbito da Administração Pública, como E12 ressalta no início de seu depoimento: “[...] aqui, a gente não é dono de nada, nem da cadeira que a gente

senta, já tá aí. É um patrimônio público. É um pouco da gente, mas não do individual, né?”. Independente de gestão, as ferramentas de informação relacionadas à MO devem ficar sob a guarda do setor designado para isso, sob o risco das perdas mencionadas por Arasaki, Steil e Santos (2016), referidas anteriormente.

Na percepção de E5,

[...] na construção da Bienal 2019 mesmo, a gente via que **as memórias, elas ficavam num tour no plano da oralidade, né? Era muito mais contando com a experiência de quem já tinha estado em edições anteriores, né?** Porque, geralmente, fazendo aquela referência aos gestores da editora, da Edufal [...], **ficava muito personalizado, não era uma coisa de institucionalizar. [...] Não tem uma perspectiva de Administração pensando a instituição. É uma perspectiva do eu-administrador, não da Administração, focando nas figuras. Acaba sendo uma personalização, né? Do evento. Parece que é a Bienal do fulano, e não a Bienal da Ufal.** (E5) [grifos nossos].

A partir da fala de E5, infere-se ser necessário o entendimento de que, apesar de a Edufal ser o principal setor de mediação da Bienal do Livro de Alagoas, a iniciativa é uma promoção da Ufal e de seus parceiros, a exemplo da Prefeitura Municipal de Maceió e do Governo do Estado de Alagoas.

De acordo com Silva (2020, p.91), “a Memória Organizacional demonstra sua efetividade ao disponibilizar conhecimentos relevantes, sem que o requerente seja inundado por dados inúteis”. Assim, percebe-se que existe a necessidade de filtrar e armazenar as informações, transformando-as em dados codificados, para que se possa definir o que e para quem é fundamental ser repassado ou publicizado.

3.3.2.3 Armazenamento das informações

O armazenamento das informações consiste na classificação e na guarda do conhecimento já codificado (REÁTEGUI *et al.*, 2015). Essa etapa busca encontrar soluções para armazenar os ativos já filtrados, de maneira impressa (como os relatórios técnicos da Bienal do Livro de Alagoas) ou virtual (dados em *e-mails* e pastas do Google Drive, por exemplo).

E1 aponta a dificuldade de encontrar informações:

[...] **não acho nada oficial**, acho algumas matérias [em *sites* de notícias], né? Alguns *links* que até não funcionaram [...]. **A gente não tem acesso ao que foi que aconteceu na edição passada.** [...], **o próprio compartilhamento de relatórios das [edições] passadas também é um pouco complicado**, assim. [...]. **Seria uma grande ajuda, esse suporte de informação.** (E1) [grifos nossos].

Isso se deve, principalmente, ao que já foi mencionado: a supressão de informações ou retirada do ar dos *sites* do evento sem uma prévia organização sistemática das informações ali presentes que possibilitasse o acesso aos dados a qualquer tempo.

Não tinha um lugar pra acessar essas informações – a não ser por meio de conversas com outras pessoas –, um espaço onde todo mundo pudesse ver tudo. No *e-mail*, por exemplo. Mas isso também é relativo, porque assim, cada um acaba ficando numa comissão. **E não necessariamente tudo precisa ser visto e acompanhado por todos.** Quando você chega numa reunião, **you filtra e traz aquilo que precisa, de fato, ser compartilhado**, mas não as coisas mais específicas daquela minha área de produção. (E11) [grifos nossos].

Embora “não necessariamente tudo precisa ser visto e acompanhado por todos”, E11 aponta, em sua fala, a falta de um lugar para acessar as informações. Aqui, o lugar pode ser entendido como uma referência, física ou virtual, onde as informações pudessem ser obtidas.

Desse modo, o correto armazenamento é visto, cada vez mais, como fundamental para a MO da Bienal do Livro de Alagoas, bem como para o desenvolvimento do trabalho da equipe de produção do evento, “pois a falta de lembranças e de estruturação da memória pode fazer com que informações e conhecimentos potencialmente competitivos ou legitimados se percam” (SANTOS; VALENTIM, 2021, p.216).

Nas primeiras [edições do evento], a gente guardou, registrou tudo, tinha toda a memória, e eu acho que, de 2015 pra cá, a gente foi perdendo esse registro, tudo o que a gente fazia [...]. **As pessoas que fazem a Bienal, geralmente, elas vão embora e os bichos ficam pra quem está no quadro [de servidores/as], soma com o serviço que já tem e dificulta essa continuidade, né?** (E2) [grifos nossos].

A gente tinha uma certa conservação dessa memória aqui, [...] **as peças [gráficas], isso tudo guardado**, pra poder realmente fazer essa memória. **Muita coisa se perdeu também, porque a gente nunca teve aqui, de maneira completa, estruturada, um setor que abarcasse isso, se responsabilizasse por isso**, então eram algumas pessoas que guardavam. [...] Depois disso, a gente não foi mais provocado, a gente não guardou como antes. A gente tem algum desses relatórios [técnicos], mas não tá estruturado como era antes. (E3) [grifos nossos].

Segundo Reátegui *et al.* (2015, p.24): “O SMO permite capturar e categorizar o conhecimento especializado e disponibilizá-lo para um grupo específico ou para o público em geral, o que contribui para o aprendizado pessoal e organizacional”. Pelas respostas de E2 e E3, percebe-se, mais uma vez, o quanto a falta de procedimentos de GM ou mesmo de um setor responsável por esse aspecto resulta em dificuldades na busca de informações e na realização do trabalho.

3.3.2.4 Manutenção das informações

A manutenção das informações é a revisão e adaptação dos ativos armazenados, buscando melhorar os mecanismos para acessá-los. A interação e a colaboração do capital humano são fundamentais para essa etapa, pois, no momento da criação dos SMO, o conteúdo da MO é incompleto, sendo necessário um ciclo contínuo de alimentação e tratamento dos dados disponibilizados (REÁTEGUI *et al.*, 2015).

No caso da Bienal do Livro de Alagoas, por se tratar de um evento com periodicidade definida, ocorrendo a cada dois anos, como seu nome diz, cada edição traz novas informações – que vão precisar de codificação e armazenamento adequado até chegar à etapa de manutenção.

Apesar de reconhecer que há, em alguma medida, um esforço para a preservação da MO da Bienal, E10 afirma que

A forma de cuidar [da MO] da Bienal não tem sido satisfatória. Primeiro, é preciso dizer que existe uma memória, que existe um cuidado. E que ele segue alguns ditames e algumas práticas e orientações administrativas da Administração Pública. Mas eles não são seguidos em todas as suas dimensões. Primeiro, por conta da deficiência da equipe que cuida da Bienal e que cuida da editora, que **é uma equipe extremamente reduzida pra dar conta de muitas tarefas**. Segundo, **em função da própria cultura administrativa e da gestão da ciência da informação, da gestão da informação que a gente tem no Estado, na Universidade em particular.** [...] **Isso termina refletindo na forma como a memória da Bienal é registrada e guardada.** (E10) [grifos nossos].

Para E7, a manutenção das informações sobre a Bienal do Livro de Alagoas

[...] **não tem sido satisfatória, porque não tem, justamente, esses registros.** Esses registros de **onde você pode acessar a sua memória, pra você ter como base, né? Pra os próximos** [eventos], né? Se tem, assim, também não é acessível, né? Fica, não sei, de cada gestor, depois o computador queimou... **Acho que falta ter essa memória,** por que aí você vai ter o quê? Sei lá, um Instagram, um Facebook, mas você não tem unificado, né? No local, assim, que você vai poder acessar realmente. (E7) [grifos nossos].

Na opinião de E4,

O acesso às informações e divulgação da Bienal no interior também não é bem executado. O *site* não está disponível, e nas redes sociais não percebi *links* que levem para os eventos dos anos anteriores, nem na página da Ufal. Atualmente, só sei do evento por ter amigos que divulgam a participação. (E4) [grifos nossos].

Afirma Silva (2020, p.90): “A Memória Organizacional deve ter como principais objetivos a prevenção de perdas, o incremento ao acesso a todos os tipos de conhecimentos corporativos por meio de repositórios e informações atualizadas e bem estruturadas”. Para que haja manutenção na MO, é preciso que os passos anteriores, da aquisição ao armazenamento, tenham sido executados adequadamente.

3.3.2.5 Recuperação das informações

A recuperação das informações deve permitir que elas sejam acessadas, analisadas e recuperadas diariamente na organização, por meio de mecanismos de busca que facilitem o processo (REÁTEGUI *et al.*, 2015).

As informações sobre edições anteriores da Bienal do Livro de Alagoas, como visto até aqui, são disponibilizadas e acessadas por meio dos relatórios técnicos – por aqueles/as que têm conhecimento de sua existência –, de reuniões pré-evento e de conversas informais entre os membros da equipe.

Como eu disse, **você não pega tudo do zero, cê pega o atual, porque você sabe que teve uma anterior** e isso tá sedimentado nos processos de trabalho das pessoas que tiveram e também pode estar nas que vão estar envolvidas, né? (E5) [grifos nossos].

Nas últimas edições, a equipe de produção, **ao final do evento**⁴, fez o registro e o balanço final das atividades. (E6) [grifos nossos].

[...] no nosso caso, **a gente não fez essa socialização de forma sistemática**, né? Nós fizemos isso em alguns momentos, em algumas etapas. (E10) [grifos nossos].

Mais uma vez, percebe-se que o registro formal faz-se necessário para orientações futuras, para que se possa recuperar informações pertinentes à atuação no evento e compartilhá-las devidamente, sendo esse registro “uma fonte útil de informações e um parceiro ativo para o trabalho de solução cooperativa de problemas” (SILVA, 2020, p.91).

Ter essas diretrizes e complemento, porque você não vai fazer essa avaliação e automaticamente gerar novas diretrizes, né? [...] A gente avaliou que não dá certo convidar alguns [palestrantes] com cachê e outros sem cachê. Então, nas nossas normas, diretrizes, sei lá como seria, já tem aqui. Todo convidado recebe um pró-labore mínimo. Lógico, mas **aí seria uma baliza, né? Pra você seguir. E se orientar.** (E7) [grifos nossos].

De alguma forma, essas socializações nas reuniões são importantes, porque cobrem um pouco das lacunas e já revelam um certo sentido valorativo do que foi a experiência que deu certo e qual foi a experiência que deu errado na tomada de decisão, assim assado, em ter um setor com este formato, em ficar nesta sala e não naquela outra. Então, **tudo isso contribui**, mas, **ao mesmo tempo que é uma facilidade, a forma como essa facilidade é acessada termina virando também uma dificuldade**, termina virando **uma lacuna nessa transmissão da informação, nesse acesso à informação** [pela falta de registros formais]. (E10) [grifos nossos].

Eu acho que, no decorrer das reuniões, você vai **partilhando essas experiências, né? Reavivando aí da memória.** Olha, isso aqui deu certo, aí você cruza um evento com outro, né? Ó, aqui deu porque era assim o formato. Então, as mudanças do local também vão fazer essa variação, né? Pensar em outras estruturas e ter essa coisa de trocar, né? **O que foi bom aqui nessa que a gente pode levar, né isso?** (E12) [grifos nossos].

Embora as dificuldades de atuação dos setores na Bienal do Livro de 2019 tenham sido sistematizadas no relatório técnico apresentado à Reitoria da Ufal, parte da equipe não se recorda ou desconhece a existência desse documento, assim como dos relatórios técnicos das edições anteriores do evento, produzidos com a finalidade de prestar contas aos

⁴ A equipe de produtores/as culturais da Ufal fez o registro das atividades e dos aspectos positivos e negativos das comissões que ficaram sob sua responsabilidade na última edição da Bienal do Livro de Alagoas, como a programação do evento, a recepção às escolas e a atuação de monitores/as. O registro foi compilado e apresentado na reunião de pós-produção e compartilhado com a coordenação-geral, que o inseriu no relatório técnico da edição para prestação de contas à Ufal. A existência desse relatório, no entanto, como já mencionado, não era de conhecimento de toda a equipe.

patrocinadores e à Universidade. Isso reforça que as informações, embora estejam registradas em alguma escala, não têm circulado entre todos/as os/as envolvidos/as.

Isso decorre da falta de uma GM institucionalizada na Ufal, que siga um padrão de funcionamento, “pois a Memória Organizacional evita o retrabalho e a repetição de erros, o reuso de soluções é facilitado, bem como a ‘multiplicação de aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos’” (SILVA, 2020, p.93).

E11 traz uma perspectiva importante sobre a cultura da GM na Ufal como um todo, para além da Bienal do Livro de Alagoas:

Em relação ao Festival de Cinema [de Penedo], que é um outro evento da Universidade e que talvez tenha a mesma dificuldade de armazenamento da memória do seu histórico, do seu registro. [...] No caso do Festival de Cinema, a gente chegou à 12ª edição [2012] e o que eu consegui perceber foi a fragmentação dos dados, e talvez a Bienal também tenha isso, mas com uma diferença gritante. A Bienal é independente, gestão que entre e que saia, ela vai ser realizada pela Edufal. Então, é feita por um setor, tem todos os mecanismos de estrutura pra se ter uma memória concentrada em um local. Diferente do Festival de Cinema, que é encabeçado por um professor, né? E que não é ligado diretamente a um setor. Então, essa memória fica fragmentada nos e-mails pessoais, dos HDs pessoais, em nuvens pessoais. Então, assim, voltando aí, tem toda a estrutura pra se buscar essa concentração do armazenamento ao final de cada evento, juntar relatório, juntar foto, juntar todos os documentos que foram produzidos em um só lugar, pra você ter uma base de dados pra em qualquer tempo, em qualquer momento, você ir lá e fazer aquela busca que você queira pra qualquer que seja o assunto relacionado ao evento. Mas hoje eu não vejo o que é ainda, eu falo Edufal porque é onde é a referência. É ela quem organiza. (E11) [grifos nossos].

A partir do que foi dito por E11, percebe-se que a GM é falha em relação aos eventos da Ufal como um todo, não apenas com relação à Bienal do Livro. Outro ponto é a confusão que ainda se faz entre a realizadora: Ufal ou Edufal?

Entende-se, aqui, que a Bienal do Livro de Alagoas é realizada pela Ufal, por meio da Edufal – mas seria a Editora o setor responsável pela GM do evento? E, diante do fato de que existem lacunas quanto à GM de outros eventos da Universidade, não seria necessária a criação de um setor com a finalidade de preservar esse conhecimento?

Continua E11:

Se há produtores culturais da casa [Ufal] envolvidos no evento, se há pessoas que são contratadas ou se há pessoas que são “juntadas”, digamos assim, pra organizar o evento, não compete a elas ficar com essa memória. Compete a elas repassar, mas também compete à Edufal fazer essa cobrança de centralização desse material pra ficar no setor. [...] E assim, eu vou mais além disso: uma coisa que a gente já tinha discutido, eu acho que até mais recente, foi no fim de cada evento, principalmente esses grandes eventos, como Caiite [Congresso Acadêmico Integrado de Inovação e Tecnologia, evento realizado pela Ufal em 2013, 2014, 2015 e 2016], como Bienal, como o próprio Festival de Cinema, a gente meio que deixa como contribuição – e aí eu falo enquanto CAC e enquanto produção cultural –, a gente deixar meio que um – não seria um tutorial, mas seria um documento, tipo uma visão técnica de como se fazer um evento pra que em qualquer tempo, em qualquer momento, uma outra equipe venha a fazer parte da organização saber: eita, poxa, é mais ou menos assim que você consegue construir uma Bienal, você partir pelo planejamento, você passa por essa etapa A, etapa B. Então, assim, você **deixar mais ou menos um modelo, um esqueleto de produção até como memória pra daqui a dois anos, quando você for pensar numa próxima, você não chegar do zero**, você chegar e dizer: eita, peráí, deixa eu pegar aquele esqueleto que a gente deixou lá, pra gente saber o que que a gente precisa fazer agora. (E11) [grifos nossos].

E12 corrobora com esse pensamento:

Não é só um problema da Edufal, é problema da Universidade. **A questão da memória, hoje, dos eventos da instituição toda, é muito precária, né?** Eu acredito que o impacto deve ser pela limitação mesmo do NTI [Núcleo de Tecnologia da Informação]. De capacidade de armazenagem dessas informações, mas que precisaria ter um olhar pra isso. [...] Porque aí você ficaria com a memória. Quando você entrasse numa determinada aba [do site], “quero ver os eventos que a Ufal fez”, tá tudo lá. As informações todas lá. [...] A programação básica, porque assim, **depois você precisa** e agora, **a gente tem enfrentado isso agora, na organização do evento**, você quer puxar, aí você **vai ter que ir pro Google recuperar. Também não tem tudo completo, né?** O ideal está todo em um projeto completo, com tudo o que tivesse de documento gerando um mapa, qualquer coisa ali, como uma espécie de um dossiê, né? Então, **precisava ter isso na própria editora** [Edufal], uma coisa de memória mesmo, de imagem, né? Um banco de imagens do evento e, em termos de Ufal, **ter essa plataforma** pra tá lá, precisar ter o acesso, tá lá uma informação, eu chego, né? Porque realmente é muito triste, você faz e a gente não tem, aí acontece qualquer problema também no computador, dentro do setor, como aconteceu já aqui com a gente, né? Na Coordenação, e a gente perde tudo. Não tem a memória das atividades, né? Aí eu acho que era uma boa se pensar, enquanto instituição, numa preservação da sua memória, digamos assim, institucional de eventos. (E12) [grifos nossos].

Sobre as facilidades e dificuldades de recuperar informações acerca do processo de construção e efetivação das atividades na Bienal do Livro de Alagoas, em determinado

momento, chegou-se a um ponto de saturação nas entrevistas. Para evitar a repetição das falas, optou-se por sistematizar e listar as principais respostas:

Quadro 5 - Facilidades e dificuldades na busca de informações sobre a Bienal do Livro de Alagoas

FACILIDADES	DIFICULDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhar com pessoas que participaram de outras edições da Bienal; ▪ Bom relacionamento entre a equipe; ▪ Saber onde buscar as informações; ▪ Informações acessíveis por meio das pessoas; ▪ Estar lotado/a em setores diretamente vinculados à organização do evento; ▪ Pessoal capacitado; ▪ Ter experiência de participação em outras edições da Bienal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informações dispostas de maneira dispersa; ▪ Falta de registro formal de edições anteriores; ▪ Dificuldade no processo de produção dos livros a ser publicados; ▪ Atraso nos prazos de entrega da gráfica, por conta da alta demanda; ▪ Falta de um repositório com informações sobre a Bienal; ▪ Captação de recursos; ▪ Equipe pequena para trabalhar em um evento de grande porte.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas obtidas na entrevista (2023).

A partir das informações coletadas, percebe-se que a GM encontra gargalos na Universidade Federal de Alagoas não apenas com relação à Bienal do Livro; outros eventos organizados pela Ufal sofrem com a mesma lacuna de informações. No entanto, neste trabalho, o foco da pesquisa restringe-se à investigação da gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas.

3.3.2.6 Transferência das informações

A transferência das informações consiste na disseminação do conhecimento de modo compreensível e em tempo hábil para o usuário que dele necessita (REÁTEGUI *et al.*, 2015).

Almeida (2006) considera a memória como uma função que traz benefícios aos seres humanos, permitindo que experiências passadas sejam utilizadas para solucionar novos problemas. Para isso, é necessário que a memória esteja fundamentada em habilidades de quatro pilares: aquisição, armazenamento, recuperação e reuso de informação.

Devido ao ponto de saturação nas entrevistas, assim como ocorreu quanto às facilidades e dificuldades na busca de informações com relação ao evento, apontadas na seção anterior, aqui faremos uma lista das principais respostas identificadas.

Desse modo, tem-se que a transferência de informações e conhecimentos provenientes de experiências ou práticas durante o evento ocorre, principalmente, por meio de:

- Conversas informais;
- Troca de experiências entre as pessoas que participaram do evento;
- Reuniões de pré e pós-produção;
- Aproveitamento de procedimentos adotados anteriormente, mantendo o que deu certo e melhorando o que não funcionou, de acordo com as condições oferecidas.

Quanto à preocupação de colegas na busca de registros anteriores quando precisam resolver problemas, a maioria dos/das entrevistados/as declarou que percebe essa preocupação. No entanto, esbarra-se na mesma questão da dificuldade de obtenção de registros formais para a transferência de conhecimentos.

Sempre, sempre essa preocupação dos meus colegas, quando vão montar uma nova Bienal, pra ver o que deu certo e o que não deu. Aí, falta esse registro e essa circulação, né? Da informação. (E2) [grifos nossos].

Uma vez ou outra, **a gente procura: como é que a gente fez na outra Bienal? Mas não tem isso registrado**, então a gente procura “mentalmente”. [...] **Sempre nessa questão do contato com as pessoas, né?** Com os colegas. (E3) [grifos nossos].

Observo e **observo o quanto que**, às vezes, **isso pode ser trabalhoso, justamente por não ter repositório**. [...] Precisa você ativar, às vezes, um gestor anterior, mexer em um arquivo que não é de fácil localização [...]. (E5) [grifos nossos].

Santos (2003) afirma que somos constituídos pela memória que temos – e não se trata apenas de pensamento, imaginação e construção social –, formada por nossa experiência de vida, sendo capaz de modificar outras experiências ao entrar em contato com elas.

Nesta pesquisa, foram levantados os problemas de gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas. A partir das entrevistas, identificaram-se lacunas quanto aos procedimentos de organização, filtragem e circulação de informações sobre o evento entre as pessoas que compõem a equipe de trabalho e atuam diretamente na produção.

Diante do diagnóstico obtido, percebe-se a necessidade de estabelecer processos de salvaguarda do conhecimento da memória individual dos/das participantes da produção da Bienal do Livro de Alagoas, por meio de um procedimento institucionalizado, filtrando as informações e retendo apenas os dados necessários, para que sejam sistematizados e compartilhados utilizando as TICs, somadas ao capital humano, como aliadas nesse processo.

4 SUGESTÕES PARA A GM DA BIENAL DO LIVRO DE ALAGOAS

As sugestões dos/das entrevistados/as para a GM da Bienal do Livro de Alagoas tiveram muitas respostas em comum, indicando, mais uma vez, um ponto de saturação nas entrevistas. A seguir, serão listadas e comentadas as principais:

- **Criação de um portal/repositório de informações sobre os eventos da Universidade:** no repositório⁵ da Ufal, são publicados apenas trabalhos acadêmicos, como TCCs, dissertações e teses de discentes da Universidade. O repositório aqui sugerido disponibilizaria registros da Bienal do Livro de Alagoas e demais eventos realizados pela Ufal, como o Caiite, o Festival de Cinema de Penedo e o Festival de Música da Ufal. Nas palavras de E1:

[...] **o repositório seria ainda mais importante, por possibilitar que pessoas novas à equipe pudessem acessar informações sobre os processos de realização do evento, mas creio que ajudaria todo mundo, inclusive os mais antigos, pois haveria um banco de dados de mais fácil acesso ao que foi realizado e como foi realizado** nas edições anteriores. Entendo que é importante para se **estabelecer boas práticas para o evento, poupar tempo, ajudar a identificar pontos a melhorar, fornecer informações para planejamento [...] que pudessem chamar atenção a algum ponto crítico, algum relatório que chamasse atenção para algum procedimento a evitar.** Contribuiria muito para **termos subsídio para tomar decisões, agilizar o trabalho, para termos modelos de documentação que pudessem ser editados para as novas edições,** enfim, entendo que sempre é essencialmente importante existir a referência de local ou ferramenta que possa reunir informações e que possa ser acessada para ajudar na realização de um evento. (E1) [grifos nossos].

Quando a gente pensa no repositório, a gente pensa na memória. É importante ter esse resgate, essa manutenção da memória das anteriores, pra dar base pra edição atual. Eu acho muito válido, eu acho que isso facilitaria o trabalho, porque a gente ia ter registradas as ações dentro de cada setor, dentro de cada iniciativa que aconteceu em cada ano, e no ano em que fosse fazer a Bienal, **a gente teria como planejar melhor, como se precaver.** Eu acho que seria uma forma eficaz e eficiente de se fazer os eventos atuais. (E3) [grifos nossos].

Um repositório auxiliaria bastante na memória e no fluxo dos processos, porque não haveria necessidade de parecermos “retomar do zero” a cada Bienal, ao sabor e às dinâmicas de cada gestor de ocasião. **Deixaria também a equipe mais firme e embasada para sustentar a continuidade de alguns processos,** respeitando a capacitação técnica das pessoas servidoras envolvidas na execução dos trabalhos. (E5) [grifos nossos].

⁵ Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br>.

Olhe, **se nós tivéssemos esse repositório**, isso **contribuiria de maneira substancial para a execução do trabalho**, né? Como a Bienal não é uma coisa cotidiana, mas é uma coisa que acontece a cada dois anos, mesmo que ela tome o tempo de organização de um ano, pouco mais de um ano e tudo, porque é um trabalho muito longo, ela não é uma coisa cotidiana, então **existir esse repositório, esse acesso, do ponto de vista da gestão, da editora, da gestão da Bienal, práticas anteriores, seria muito importante**. Agora, **isso precisaria vir acompanhado de uma cultura**, né? **De acesso a esses acervos, a esses arquivos e de condições de trabalho**, né? **De uma equipe adequada e de condições de trabalho melhores do que o que, historicamente, a gente tem tido**. Então, eu acho que é um pouco isso. Bom, mas enfim, o depósito dessas práticas, esse repositório seria substancial pra melhoria da execução das atividades. (E10) [grifos nossos].

E12 lembra a importância de também preservar arquivos e publicações em meios físicos e impressos:

É, eu acho que talvez precisasse puxar, alavancar isso enquanto instituição, fazer essa provocação que ela poderia ser feita junto com o arquivo da Ufal, né? Junto com o reitor e o NTI também, né? Que é imprescindível pra isso, e se pensar no caminho que fosse realmente de uma plataforma que pudesse agregar essas informações de uma maneira geral, né? Tanto pra Bienal como pra outras atividades da instituição. **E ter um local também da Editora que fosse de guarda, até pra criar um pequeno acervo, que pudesse até fazer, na livraria, algumas exposições**, né? Mostrando programas. Pesquisar também. **Uma disponibilidade de pesquisa**. Essas informações no computador lá, que a pessoa possa acessar; caixas com o projeto completo, do início ao fim, das primeiras ideias, **fotografias em papel, não confio muito no meio digital, acho que tem que também ter um papel físico**, né? Poder organizar uma espécie de memória mesmo. **Às vezes, as mudanças dos softwares mudam tudo. Então, a mesma coisa é o que está lá nas nuvens. A sorte vai ser ter no papel**. Então se tem um arquivo, um setor de arquivo na Ufal, você faria um acordo: olha, a gente vai montar esse kit aqui, com tudo, vai deixar sob a guarda de vocês. A gente faz um acordo aí, Edufal e Arquivo, uma exposição, né? Uma retrospectiva, e você ter essa memória lá, preservada em papel, importantíssimo.[...] (E12) [grifos nossos].

- **Publicização de relatórios:** organização e compartilhamento de relatórios de execução, com informações gerais, orientações de trabalho na Bienal e uma espécie de glossário dos principais problemas e soluções encontrados, direcionado para o público interno, que atua diretamente no evento; organização e compartilhamento de relatórios técnicos com informações gerais sobre a Bienal e um histórico das edições do evento, contendo dados como a programação, data de realização e arquivo fotográfico, a ser disponibilizados para toda a sociedade, de preferência no *site* da Ufal ou em alguma ferramenta desenvolvida pelo NTI:

O acesso a planos de trabalho, planilhas, relatórios e documentos de edições passadas de um evento **contribui para a formatação de uma nova proposta com uma margem maior de acertos** nas escolhas e estratégias de sua produção; mais qualidade na formulação de seu conteúdo; agilidade na condução das etapas de trabalho e **diminuição de riscos de fatores externos** que comprometam sua viabilidade. (E12) [grifos nossos].

- **Delegar uma equipe para cuidar do repositório:** a cada edição da Bienal, ter uma pessoa ou equipe responsável por organizar os dados, aplicar os devidos filtros e enviar as informações para publicação. Na fala de E6:

Ter **uma comissão específica/um núcleo específico e permanente para realizar a gestão documental desses registros** e, ao final, **gerar um memorial digital e impresso**. Criar um manual para gestão da memória, para que seja possível, mesmo com a mudança de membros da equipe, a gestão da memória ter continuidade. (E6) [grifos nossos].

E11 pontua:

[...] **uma secretaria, uma central de informações**, eu não sei o que seria, de fato, mas eu acho assim, **tem que ter uma equipe**, talvez. [...] **Não sei se seria um trabalho do pessoal de Biblioteconomia. Um sistema que é de informação**, não sei. **Mas ter pessoas que se preocupassem com a memória dos documentos, com a memória do evento**. E quando a gente fala em memória, em documentos, a gente tá colocando nesse combo relatórios, materiais de registro fotográfico, clipagem, a gente coloca tudo, tudo, tudo nesse combo, porque os eventos acabam, digamos assim, se acomodando em um relatório geral final, e muitas vezes ou não é feito ou não é tão compartilhado com todo mundo. (E11) [grifos nossos].

E9 e E12 lembram, também, a realização de entrevistas e *podcasts* para a Rádio Ufal, um material que, além do registro textual, representa mais uma ferramenta de divulgação de informação, acessível de outras maneiras:

[...] **o repositório pode ser, inclusive, o site da Ufal**. Eu penso que deveria ter, porque a Bienal do Livro de Alagoas é muito particular, ela é muito especial, ela é a única do Brasil organizada por uma Universidade pública. E completamente gratuita. **Todo o acesso sobre a Bienal [...], um podcast**, sabe? **Tem muita entrevista. Tudo isso está disperso. Tem que botar tudo num link só, numa porta de entrada só**, dentro do *site*. Do *site* da Ufal. Seria ótimo. As entrevistas são incríveis. (E9) [grifos nossos].

Todos os caminhos que você tiver pra preservação são importantes, né? Como hoje é o meio digital e o papel ser guardado nesses meios, né? **Tem também muitos áudios**, né? **As entrevistas que são feitas, tudo isso é memória bacana pra você depois poder acessar**. É pesquisar, né? E gera outras pesquisas, outros trabalhos aí, pra instituição. (E12) [grifos nossos].

Dessa maneira, pode-se concluir que o estabelecimento de uma cultura de salvaguarda, tratamento e compartilhamento de informações pela Ufal, congregando atores de diversas formações que trabalham com a memória nessa iniciativa, como visto neste trabalho, seria uma alavanca de potencial sucesso no tocante à preservação da memória da Bienal do Livro de Alagoas.

A seguir, o Quadro 6 apresenta um resumo da GM da Bienal do Livro de Alagoas:

Quadro 6 - Gestão da Memória da Bienal do Livro de Alagoas

PROCEDIMENTO	COMO É FEITO	SUGESTÕES
Aquisição das informações	Redes sociais (conversas com servidores/as e funcionários/as); relatórios técnicos e reuniões pré-evento	Estabelecer uma comissão específica/um núcleo específico e permanente para realizar a gestão documental desses registros
Codificação das informações	Não existe sistematização	Criação de um portal/repositório de informações sobre os eventos da Universidade
Armazenamento das informações	<i>E-mails</i> dispersos; relatórios técnicos na Edufal	Utilizar <i>e-mails</i> específicos para cada comissão, com <i>drive</i> virtual contendo os documentos de cada edição; relatórios técnicos; relatórios de execução (memória gerencial); <i>site</i> oficial do evento com informações de todas as edições
Manutenção das informações	<i>E-mails</i> dispersos; relatórios técnicos na Edufal	Atualização constante do <i>drive</i> virtual contendo os documentos de cada edição; relatórios técnicos e de execução (memória gerencial) de cada edição; <i>site</i> oficial do evento com informações de todas as edições
Recuperação das informações	Redes sociais (conversas com servidores/as); relatórios técnicos e reuniões pré-evento	Acessar os dados no portal/repositório de informações sobre os eventos da Universidade
Transferência das informações	Reunião pós-evento (desde 2019)	Publicização de relatórios; conversas e trocas de experiências entre as pessoas que participaram do evento; reuniões pré e pós-produção; aproveitamento de procedimentos adotados anteriormente, mantendo o que deu certo e melhorando o que não funcionou, de acordo com as condições oferecidas

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No próximo capítulo, será apresentado o Produto Técnico-Tecnológico fruto desta pesquisa, com a sugestão de uma minuta de procedimento para estabelecer e institucionalizar a GM Gerencial da Bienal do Livro de Alagoas.

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

Este capítulo apresenta o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, a ser apresentado como minuta de procedimento para estabelecer a Gestão da Memória Gerencial da Bienal do Livro de Alagoas na Universidade Federal de Alagoas (Ufal). A elaboração do PTT é uma normativa descrita no regimento do Profiap.

A proposta tem como principal objetivo apresentar o fluxograma de procedimentos que possam ser adotados pelos/as profissionais que atuam na produção do evento para efetivar a gestão de sua memória gerencial. Trata-se de um método de formalizar e institucionalizar a compilação de dados referentes à produção e à execução da Bienal do Livro de Alagoas, disponibilizando-os para que os/as profissionais envolvidos/as nos processos possam acessá-los sempre que houver necessidade.

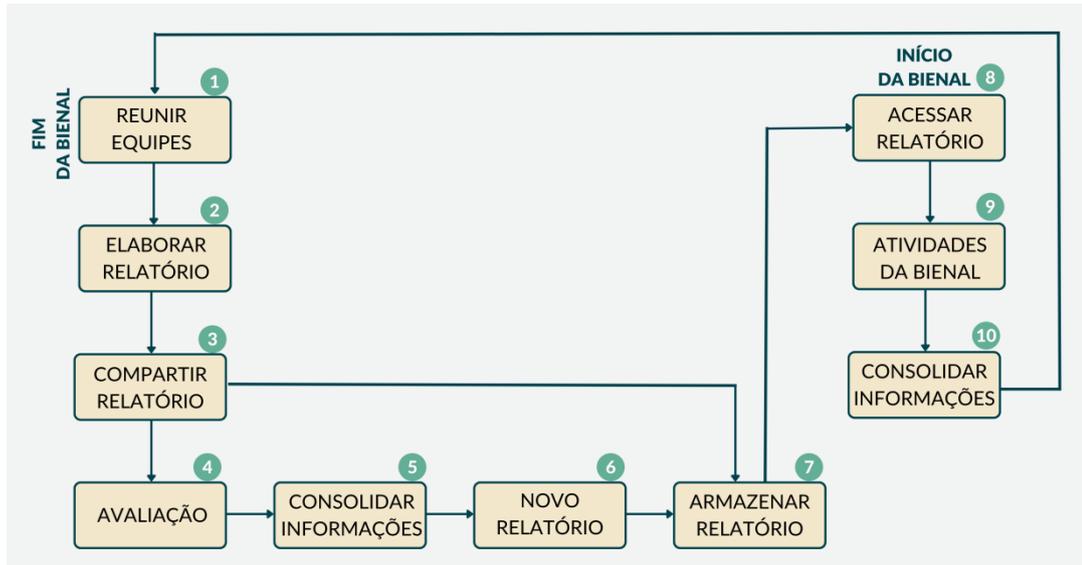
Durante a realização desta pesquisa, foram apontados os pontos nevrálgicos no tocante à preservação da memória organizacional da Bienal Internacional do Livro de Alagoas. Por meio das entrevistas, identificaram-se lacunas quanto à organização, à filtragem e à circulação de informações referentes ao evento, especialmente entre as pessoas que compõem a equipe de trabalho, que atuam diretamente em sua produção e execução.

Embora existam relatórios disponíveis em formato impresso e eletrônico na sede da Editora da Universidade Federal de Alagoas, no Campus A.C. Simões, em Maceió, nem todas as pessoas ligadas à produção da Bienal conhecem ou têm acesso a esses documentos. Além disso, as informações contidas nos relatórios, em sua maioria, dizem respeito a dados sobre prestação de contas a patrocinadores, registros fotográficos e de divulgação na mídia (clipagem), não atendendo à necessidade de um modelo, guia ou “esqueleto” para a organização do evento por parte desses/as profissionais.

Para chegar ao resultado, foram feitas entrevistas com profissionais responsáveis pela produção e execução da Bienal do Livro de Alagoas que “colocam o bloco na rua” e conhecem de perto a realidade da ação, por vivenciá-la desde a concepção do projeto. As informações obtidas nas entrevistas foram classificadas em categorias e analisadas uma a uma, a fim de buscar sugestões e material-base para o estabelecimento de uma cultura e de processos institucionais que abranjam uma política de GM Gerencial da Bienal do Livro de Alagoas na Universidade Federal de Alagoas.

A Figura 6, a seguir, apresenta o fluxograma da Minuta de Procedimento: Gestão da Memória Gerencial da Bienal do Livro de Alagoas, com uma série de processos a serem realizados no intervalo a partir do final de uma edição do evento e até o início da próxima.

Figura 6 - Fluxograma de Procedimentos para a GM Gerencial da Bienal do Livro de Alagoas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Trata-se de um processo cíclico, que se retroalimenta e possibilita a circulação das informações ao gerar dados de uma edição para a outra, incentivando a organização, o compartilhamento e o armazenamento desses dados e promovendo a rápida resolução de situações que possam se repetir.

Ao fim do evento, as equipes de trabalho devem preencher um formulário simples de ocorrências e procedimentos, a ser enviado pelo/a coordenador/a de cada comissão e a ele/a devolvido, devidamente preenchido, até uma data definida e divulgada anteriormente, de modo que as informações constantes nesses formulários possam ser codificadas em um documento a ser estruturado e disponibilizado, posteriormente, para a equipe de produção da edição seguinte.

As comissões de trabalho da Bienal do Livro de Alagoas estão organizadas nas seguintes áreas de atuação: Coordenação-Geral; Consignação e Lançamento de Livros; Coordenação Editorial; Comunicação; Programação-Geral; Programação Cultural; Monitoria; Agendamento e Visitação de Escolas; Logística e Secretaria Executiva; Infraestrutura-Geral; Estrutura da Feira e Expositores/as; Captação de Recursos.

A seguir, no Quadro 7, são apresentadas as Comissões de Trabalho da Bienal do Livro de Alagoas, bem como descritas suas respectivas funções e especificados/as os/as responsáveis pelas ações de cada uma:

Quadro 7 - Comissões de Trabalho da Bienal do Livro de Alagoas

COMISSÃO	ATRIBUIÇÕES	RESPONSÁVEIS
Coordenação-Geral	Articulação executiva, acadêmica, financeira, política e institucional	Diretor/a da Edufal
Consignação e Lançamento de Livros	Gerenciamento de consignação de livros; estande da Edufal; lançamentos de livros; Praça de Autógrafos	Equipe de Consignação e Vendas da Edufal
Coordenação Editorial	Gerenciamento de publicação de livros; edital; pareceres; divulgação; edição e produção gráfica; lançamentos de livros; Praça de Autógrafos	Coordenação Editorial da Edufal
Comunicação	Gerenciamento e produção de conteúdo; plano de mídia; divulgação; artes gráficas; vídeo e fotografia; rádio <i>web</i> ; sala de imprensa; tradução de conteúdo	Assessoria de Comunicação da Universidade Federal de Alagoas (Ascom/Ufal)
Programação-Geral	Gerenciamento da grade-geral e de espaços acadêmicos disponíveis; seleção de propostas e convidados/as nacionais e locais; plataformas de inscrição e certificação	Equipe de Produção Cultural (CAC/Proex/Ufal)
Programação Cultural	Gerenciamento da grade cultural e de espaços disponíveis; seleção de propostas; articulação com grupos, produtos e equipamentos culturais	Equipe de Produção Cultural (CAC/Proex/Ufal)
Monitoria	Gerenciamento de seleção, distribuição e acompanhamento de equipes	Equipe de Produção Cultural (CAC/Proex/Ufal)
Agendamento e Visitação de Escolas	Gerenciamento de visitação de escolas; articulação institucional; plataformas de agendamento, acolhimento e acompanhamento de grupos escolares	Equipe de Produção Cultural (CAC/Proex/Ufal)
Logística e Secretaria Executiva	Gerenciamento de documentos oficiais; licitação; pregão; gerenciamento de transporte; passagens e diárias; receptivo de convidados	Equipe de Produção Cultural e Administrativo (CAC/Proex/Ufal)
Infraestrutura-Geral	Gerenciamento da estrutura-geral, dimensionamento de espaços físicos; equipamentos; equipes de suporte; fornecedores; órgãos públicos	Equipe de Produção Cultural (CAC/Proex/Ufal)
Estrutura da Feira e Expositores/as	Gerenciamento de estrutura física; acompanhamento de vendas de estandes; diálogo e atendimento às/aos expositoras/es	Equipe de Produção Cultural (CAC/Proex/Ufal)
Captação de Recursos	Gerenciamento de projetos e propostas de patrocínio; contrapartidas; articulação de espaços públicos; acompanhamento de relatórios; pós-produção	Diretor/a da Edufal

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base em informações de documentos.

Cabe a cada coordenador/a de comissão enviar e recolher os formulários preenchidos por sua equipe, armazenando-o em uma plataforma de acesso coletivo a todos/as os/as coordenadores/as que poderá ter, também, uma versão impressa. O Apêndice 2 apresenta uma proposta de documento organizado em volume único para consulta pela equipe de produção da Bienal do Livro de Alagoas sempre que necessário.

Este estudo teve como foco propor um modelo de gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas. No decorrer da pesquisa, também foram identificadas lacunas com relação à gestão da memória de outros eventos da Universidade Federal de Alagoas. Assim, deixa-se, aqui, o estímulo para que outras discussões e pesquisas sejam realizadas no tocante à institucionalização da gestão da memória de todos os eventos propostos e realizados pela Ufal, não somente da Bienal do Livro de Alagoas, tendo em vista a importância desses eventos para a Universidade e para a sociedade alagoana como um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para manter a memória de uma organização viva, é preciso manter um sistema de preservação e alimentação de seu histórico de realizações. Assim, faz-se necessário haver um registro formal das ações e das melhores práticas (MPs) adotadas pelas instituições, acionando filtros de tratamento das informações, sistematizando e compartilhando o que foi levantado com as equipes de trabalho, para evitar a perda de informações relevantes e dados essenciais, sendo esse processo um organismo vivo, sempre em movimento.

Ao se observar a realidade das organizações públicas brasileiras, percebe-se que, na maioria das vezes, não existe uma gestão adequada das informações relativas a elas, havendo escassez ou acúmulo de dados sem tratamento correto dentro dos setores, prejudicando o bom funcionamento da engrenagem de trabalho e o acesso aos conteúdos pelas partes interessadas, atrasando processos ou mesmo impossibilitando que alguns dados sejam encontrados.

A Bienal do Livro de Alagoas chega, em 2023, à sua décima edição. Ao longo dos anos, o evento, único dessa natureza promovido por uma Instituição de Ensino Superior (IES) federal no Brasil, consolidou-se como uma das maiores ações culturais de Alagoas, Estado líder em índices de analfabetismo em território nacional.

Na contramão dos *deficits* nas áreas de Educação e Cultura e na falta de políticas públicas de lazer para a população mais carente de Alagoas, a Bienal do Livro oferece ao público, a cada edição, além da tradicional feira de livros, atividades inteiramente gratuitas, a exemplo de palestras, bate-papos com autores/as, oficinas sobre os mais variados temas e apresentações artísticas e culturais, como espetáculos de teatro e dança, democratizando o acesso ao universo da literatura e das artes.

Entretanto, com relação à gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas, percebe-se uma lacuna nos procedimentos de preservação e divulgação de informações sobre as edições do evento. A falta de registros sistematizados e veiculados em meios oficiais da Universidade a respeito da organização do evento e seus desdobramentos compromete o desempenho dos/das profissionais envolvidos/as em sua realização pelo desconhecimento de processos já realizados e tomadas de decisão que deram ou não certo e que poderiam ser repetidas, adaptadas ou evitadas, a depender da situação.

Esta pesquisa teve como objetivo principal responder ao seguinte questionamento: como é feita a gestão da memória gerencial da Bienal do Livro de Alagoas? A partir de um estudo de caso com pesquisa-ação, adotando um roteiro de entrevistas semiestruturado e pesquisa documental em relatórios técnicos das edições da Bienal, sugeriu-se, como resultado,

um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) que consiste em uma Minuta de Procedimento: Gestão da Memória Gerencial da Bienal do Livro de Alagoas.

Com relação às limitações do trabalho, identificou-se resistência de alguns/mas participantes arrolados/as para a entrevista, pessoas fundamentais para o levantamento de dados mas que, em algum momento, declinaram da conversa, alegando não ter disponibilidade de horário. A falta de informações específicas sobre as edições da Bienal foi contornada pelo acesso aos relatórios técnicos no acervo da Editora da Ufal, cuja existência era de conhecimento da autora.

Por meio desta pesquisa, entendeu-se a necessidade de estruturação, armazenamento e divulgação adequada do conhecimento adquirido em uma organização para facilitar o acesso de pessoas que dele necessitem. Esse processo de armazenamento e estruturação tem caráter dinâmico, encontrando-se em constante movimento, pois a informação não é estática e, a cada edição dos eventos, podem surgir novos registros de procedimentos e experiências a serem compartilhadas.

Além disso, é de suma importância estabelecer canais de comunicação para o compartilhamento de informações, garantindo que elas cheguem aos usuários no tempo devido, aliando o capital humano às TICs e demais procedimentos para salvaguarda e estrutura da gestão da memória, pois a tecnologia, embora seja um dos componentes essenciais para a implementação e o desenvolvimento de sistemas de memória organizacional (SMO), necessita andar em equilíbrio com outros fatores.

Desse modo, entende-se que esta dissertação alcançou êxito com relação ao que se propôs, realizando o levantamento das principais dificuldades encontradas quanto à GM gerencial da Bienal do Livro de Alagoas e propondo uma solução para sua implementação de forma efetiva e eficaz para todos/as os/as envolvidos/as e interessados/as no tema.

Não se pretende, aqui, esgotar as possibilidades de apresentar soluções para a GM de eventos da Universidade Federal de Alagoas, que mostrou necessitar de uma política ou estabelecimento de normas que orientem esses processos para outros eventos além da Bienal do Livro de Alagoas. Espera-se que este trabalho contribua para mitigar algumas lacunas e sirva de provocação para o desenvolvimento de outras pesquisas na área.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA TATU. **Alagoas continua com maior taxa de analfabetismo do país**. 09 set. 2021. Disponível em: <https://www.tnh1.com.br/noticia/nid/alagoas-continua-com-maior-taxa-de-analfabetismo-do-pais>. Acesso em: 20 nov. 2022.

ALMEIDA, M.B. **Um modelo de ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ALMEIDA, Maria Fabiana Izídiode; VITORIANO, Marcia Cristina Pazin de Carvalho. **Memória Organizacional: a construção de um instrumento em sistema acessível**. *Inf. & Soc.*, João Pessoa, v.30, n.3, p. 1-25, jul.-set. 2020.

ANGELIS, Cristiano Trindade de. Um modelo e um plano de gestão do conhecimento organizacional para a Administração Pública brasileira. In: **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. Brasília, v.4, n.1, 2014. Disponível em: <https://tinyurl.com/modelo-de-plano>. Acesso em: 27 jul. 2022.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Políticas de informação em centros de memória universitários: questões práticas e implicações epistemológicas. In: RONCAGLIO, Cynthia; SIMEÃO, Elmira (Orgs.). **Gestão da memória: diálogos sobre políticas de informação, documentação e comunicação para a Universidade de Brasília**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2016.

BACHELARD, Gaston. **A poética do espaço**. Tradução: Antonio de Padua Danesi. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETTO, Elvira Simões. 9ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas. **Revista da 9ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas**, Maceió, p.6-9, 2019. Disponível em: https://issuu.com/ascomufal/docs/vers_o_final_bienal. Acesso em: 13 fev. 2023.

BARRETTO, Elvira Simões. **Relatório Técnico da 9ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas**. Maceió, 2019.

BARTLETT, F.C. **Remembering: a Study in Experimental and Social Psychology**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1995.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Gestão do conhecimento da Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: resultados da pesquisa Ipea2014 – Níveis de Maturidade**. Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Coisas que você precisa saber sobre a Pesquisa da APQC sobre Gestão do Conhecimento (GC) em 2019**: parte I. 2019. Disponível em: <https://tinyurl.com/gcipea>.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Trad.: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

CASA DE OSWALDO CRUZ (COC). **Guia do Acervo**. 2.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009.

CALABRE, Lia. **Políticas Culturais no Brasil**: dos anos 1930 ao século XXI. Série Sociedade e Cultura. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CASTRO, Ivan Nunes de. **O que é Benchmarking e qual a sua importância para o Marketing Digital**. 18 jun. 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/oqebenchmkt>. Acesso em: 02 ago. 2022.

CENTRO UNIVERSITÁRIO TIRADENTES (UNIT). **Cresce a venda de livros após um ano de pandemia da Covid-19, diz pesquisa**. 07 mai. 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/pesquisaunit>. Acesso em: 03 ago. 2022.

CHOO, C.W. Sensemaking, knowledge creation, and decision making: organizational knowing as emergent strategy. In: CHOO, C.W. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2003.

COELHO, Teixeira (Org.). **A Cultura pela cidade**. São Paulo: Iluminuras/Itaú Cultural, 2008.

CSSEGIS AND DATA. **COVID-19 Data Repository by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University**. Disponível em: <https://github.com/CSSEGISandData/COVID-19>. Acesso em: 03 ago. 2022.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palavra Chave**, La Plata, v.10, n.1, 2020. DOI: 10.24215/18539912e106.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 237p.

E-ARQ Brasil. **Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documento**. Câmara Técnica de documentos eletrônicos. 1.1 versão. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2011.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Processos Decisórios e Aspectos Simbólicos: um estudo das culturas organizacionais da Feira do Livro de Porto Alegre. **O&S**, Salvador, n.56, v.18, p.77-98, jan.-mar. 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GANDON, F. **Distributed Artificial Intelligence and Knowledge Management: Anthologies and Multi-Agent Systems for a Corporate Semantic Web**. 2002. (Scientific Philosopher Doctorate Thesis in Informatics) – Doctoral School of Sciences and Technologies of Information and Communication, INRIA and University of Nice, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua)**. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/17270-pnad-continua.html>. Acesso em: 03 ago. 2022.

IBOPE INTELIGÊNCIA. **Retratos da Leitura no Brasil por capital**: Maceió (AL). São Paulo: Instituto Pró-Livro/Itaú Cultural, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/rlbmcz>.

IZQUIERDO, Iván. **Memória**. São Paulo: Artmed, 2002.

LAMEIRAS, Maria Stela Torres Barros. **Edufal 2014: fazendo história em suas páginas**. **Jornal Campus**, ano 31, Maceió, 2014.

LAMEIRAS, Maria Stela Torres Barros. **Relatório da 6ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas**. Maceió, 2013.

LAMEIRAS, Maria Stela Torres Barros. **Relatório da 7ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas**. Maceió, 2015.

LAPA, E. **A Memória Organizacional para bases de conhecimento**. 2008. Disponível em: <http://sici.rj.gov.br/psgi/gestaoconhecimento>. Acesso em: 03 ago. 2022.

LANG, J.C. Managerial concerns in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v.5, n.1, p.43-57, 2011.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. 5.ed. Campinas: Unicamp, 2003.

LEHNER, F.; MAIER, R.K. How can organization memory theories contribute to organizational memory systems? **Information Systems Frontiers**, v.2, n.3-4, p.277-298, 2000. Disponível em: <https://bit.ly/3nmj1Af>. Acesso em: 03 ago. 2022.

LOPES, Itamar Cardozo; DENIPOTI, Cláudio. **Entusiastas da Cultura: o universo do livro e suas representações nas cartas do Centro Cultural Euclides da Cunha**. São Paulo: Unesp, 2010.

LOUREIRO, Érica de Castro. **Conhecimento e memória na Casa de Oswaldo Cruz: reflexões e elementos para a construção de iniciativas de memória organizacional**. Rio de Janeiro, 2016. 190f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

MACIEL, Osvaldo Batista Accioly. **Relatório da 8ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas**. Maceió, 2017.

MALUF, Sheila Diab. **Relatório da 2ª Bienal Nacional do Livro de Alagoas**. Maceió, 2005.

MALUF, Sheila Diab. **Relatório da 3ª Bienal Nacional e 1ª Internacional do Livro de Alagoas**. Maceió, 2007.

MALUF, Sheila Diab. **Relatório da 4ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas**. Maceió, 2009.

MALUF, Sheila Diab. **Relatório da 5ª Bienal Internacional do Livro de Alagoas**. Maceió, 2011.

MCDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. **California Management Review**, v.41, n.4, p.103-117, 1999.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana GiarettaSguerra. A Análise de Conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v.47, n.165, p.1044-1066, jul.-set. 2017.

MENEZES, Ulpiano Bezerra de. Os paradoxos da Memória. In: MIRANDA, Danilo Santos de. **Memória e Cultura: a importância na formação cultural humana**. São Paulo: Sesc-SP, 2007.

MINAYO, Maria Cecília S.; GUERRIERO, Iara C.Z. Reflexividade como éthos da pesquisa qualitativa. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.19, n.4, p.1103-1112, abr. 2014.

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 J. Inf. Syst. Technol. Manag.**, v.7, n.2, 2010. DOI: 10.4301/S1807-17752010000200008.

MONTEIRO, Nercilene Santos da Silva. Democratizar a informação para o desenvolvimento do conhecimento: a ampliação do acesso ao acervo documental das Ciências e da Saúde na Fiocruz. **História, Ciências, Saúde**, Rio de Janeiro, v.26, n.1, p.299-318, jan.-mar. 2019.

MONTOYA, Juan Bernardo; TELES, Paulo Sérgio. Memória organizacional e memória institucional: conceito e aplicação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DO CENTRO DE MEMÓRIA, 8., 2016, Campinas. **Anais...** Campinas: Unicamp, 2016.

MOURA, Dione Oliveira; FIGUEIREDO, Verônica de Sousa; NUNES, Juliana César. Mídias sociais como plataformas contra o excesso de esquecimento coletivo. In: MEDINA, Cremilda *et al.* (Org.). **Jornalismo e Literatura: aventuras da memória**. Braga: Editora Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 2012.

MOURA; Dione Oliveira; RENAULT, David; MARQUES, Márcia. Memória de quatro décadas do jornal laboratório *Campus* no contexto dos 50 anos da primeira Faculdade de Comunicação do Brasil. In: RONCAGLIO, Cynthia; SIMEÃO, Elmira (Org.). **Gestão da memória: diálogos sobre políticas de informação, documentação e comunicação para a Universidade de Brasília**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2016.

NASCIMENTO, Elise Silva do. **Método para implantação de memória organizacional na Administração Pública**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013.

NORA, Pierre. Entre Memória e História: a problemática dos lugares. **Revista Projeto História**, n.10. São Paulo: Departamento de História da PUC-SP, 1993.

O'DELL, C.; GRAYSON JR., C.J. 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.

OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg. O tema memória na Ciência da informação: uma análise da produção científica brasileira. In: RONCAGLIO, Cynthia; SIMEÃO, Elmira (Org.). **Gestão da memória: diálogos sobre políticas de informação, documentação e comunicação para a Universidade de Brasília**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2016.

OTTONICAR S.L.C.; CONDUTTA L.F. **A importância da memória para a gestão da informação e do conhecimento**. In: SEMINÁRIO DE ARQUIVOLOGIA E BIBLIOTECONOMIA, 4., 2015, Marília. Marília: Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Departamento de Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2015. Disponível em: <https://tinyurl.com/ottonicar>. Acesso em: 20 jul. 2022.

OTTONICAR, Selma Letícia Capinzaiki; CONDUTTA, Luis Fernando; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Competência em Informação e Cultura Organizacional: fatores fundamentais na construção da memória organizacional. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v.7, n.1, p.111-130, 2016. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/90088/111651>. Acesso em: 17 jun. 2022.

PEREIRA, Cláudio de Souza. **Memória Organizacional: conceito e práticas em construção**. 2013, Rio de Janeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 37., Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://tinyurl.com/moenanpad>. Acesso em: 17 jun. 2022.

PEREIRA, Deriky. **Ufal intensifica os preparativos para a 10ª Bienal Internacional do Livro**. 2023. Disponível em: <http://bit.ly/3ZtkWRH>. Acesso em: 31 mar. 2023.

REÁTEGUI, Ruth; POMA, Ana; Benítez, Segundo; RODRÍGUEZ, Germania. Sistema de memória organizacional para centros I+D de una institución de Educación Superior. **Revista Actualidades Investigativas en Educación**, v.15, n.2, pp. 1-25, mai.-ago. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v15i2.18965>. Acesso em: 31 mar. 2023.

REIS, Affonso *et al.* **A cultura na crise**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco/Editora Massangana, 2010.

RONCAGLIO, Cynthia; SZVARÇA, Décio Roberto; BOJANOSKI, Silvana de Fátima. Arquivos, gestão de documentos e informação. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, p. 1-13, jan. 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp2p1>. Acesso em: 16 jun. 2022.

ROCANGLIO, Cynthia; SIMEÃO, Elmira (Org.). **Gestão da memória**: diálogos sobre políticas de informação, documentação e comunicação para a Universidade de Brasília. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2016.

ROTHER, Rodrigo Garcia. **Processo para recuperar produtos de inteligência competitiva a partir da memória organizacional**: proposta de uma taxonomia para o sistema Mindpuzzle. 2009. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009. Disponível em: <https://tinyurl.com/rgrotherdissert>. Acesso em: 16 jun. 2022.

SÁ, Elizete Pereira; TONINI, Regina Santos Silva. A memória organizacional integrada ao gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., 2012, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos..** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://tinyurl.com/saetonini2013>.

SAMPAIO, Marcos César. **Gestão cultural e cidade**: um olhar sobre a experiência de Maceió. Maceió: Editora do Autor, 2021.

SANTA CRUZ, Lúcia. Cristalizações em comunidades imaginadas: examinando a implantação de um Centro de Documentação e Memória. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO E CONSUMO, 3.; ENCONTRO EM GTS EM COMUNICAÇÃO E CONSUMO, 3., 2013, São Paulo. **Anais Eletrônicos...**, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://tinyurl.com/santacruzgt09>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SANTOS, Aleksandra Pereira. Amnésia Organizacional: um estudo de caso sobre a Memória na Administração Pública Federal. **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v.3, n.1, p.36-56, jan.-jun. 2012.

SANTOS, Juliana Cardoso dos. **Memória Organizacional**: em foco o valor da informação como negócio/*commodity*. 2019. 225f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2019.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Memória institucional e memória organizacional: faces de uma mesma moeda. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.26, n.3, p. 208-235, set. 2021. DOI: 10.1590/1981-5344/4315.

SANTOS, M.S. dos. **Memória coletiva e teoria social**. São Paulo: Annablume, 2003.

SILVA, Ronaldo Pedreira. **Impactos da gestão da inovação tecnológica e do conhecimento e sobre a memória organizacional**. Curitiba: Appris, 2020.

SIMEÃO, Elmira *et al.* Planejamento e multivocalidade na elaboração de uma política de informação, documentação e comunicação para a Universidade de Brasília. In: RONCAGLIO, Cynthia; SIMEÃO, Elmira (Org.). **Gestão da Memória: diálogos sobre políticas de informação, documentação e comunicação para a Universidade de Brasília.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2016.

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS (SNEL). **Setor Editorial fecha 2021 em ascensão.** 24 jan. 2022. Disponível em: <https://snel.org.br/setor-editorial-fecha-2021-em-ascensao>. Acesso em: 03 ago. 2022.

SPILLER; A.; PONTES, C.C.C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **RBGN**, São Paulo, v.9, n.25, p.96-108, set./dez. 2007.

STEIN, E. Organizational Memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v.15, n.2. p.17-32, 1995. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1016/0268-4012%2894%2900003-C>. Acesso em: 31 mar. 2023.

VALENTIM, M.L.P.; GELINSKI, J.V.V. Gestão do conhecimento corporativo. In: VALENTIM, M.L.P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** Marília: Fundepe Editora, 2006.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v.1, n.1, 2008.

WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. Organizational Memory. **Academy of Management Review**, v.16, n.1, jan.1991. Disponível em: <https://bit.ly/3Kpjlqt>. Acesso em: 03 ago. 2022.

ANEXO 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado/a, como voluntário/a, a participar da pesquisa GESTÃO DA MEMÓRIA: ESTUDO DE CASO DA BIENAL INTERNACIONAL DO LIVRO DE ALAGOAS, da pesquisadora Fátima Caroline Pereira de Almeida Ribeiro.

Abaixo, estão relacionadas as principais informações sobre a pesquisa:

1. A partir da constatação da ausência da gestão da memória (GM) da Bienal Internacional do Livro de Alagoas, pretende-se, com esta pesquisa, apresentar estratégias para que a GM do evento seja feita adequadamente;
2. A importância deste estudo dá-se porque ele serve como instrumento de identificação das percepções de servidores/as e coordenadores/as sobre como realizar, de maneira adequada, a gestão da memória da Bienal Internacional do Livro de Alagoas;
3. Os resultados que se desejam alcançar são os seguintes: realizar um levantamento de dados e produzir um histórico acerca das edições da Bienal Internacional do Livro de Alagoas, a ser disponibilizado para todos/as os/as interessados/as no tema; buscar soluções para o problema da falta de gestão da memória da Bienal Internacional do Livro de Alagoas; apresentar um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), após o diagnóstico, ao final da pesquisa, que contribua para uma adequada gestão da memória da Bienal Internacional do Livro de Alagoas;
4. A coleta de dados começará em novembro/2022 e terminará na primeira quinzena de dezembro/2022;
5. O estudo será feito da seguinte maneira: quanto aos procedimentos, serão realizados levantamento bibliográfico, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa documental;
6. Sua participação será na seguinte etapa: respondendo às perguntas da entrevista;
7. Os incômodos e possíveis riscos à saúde física e/ou mental são: responder a questões sensíveis, tomar tempo do/da servidor/a e divulgar dados confidenciais. No entanto, para evitar os riscos, ou caso eles ocorram, buscaremos saná-los com as seguintes ações: assegurar a confidencialidade e a privacidade do/da entrevistado/a, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades; garantir a divulgação pública dos resultados; **descarte de informações confidenciais que vierem a ser levantadas**. A pesquisadora será a única pessoa a ter acesso aos dados e tomará todas as providências necessárias para manter o sigilo. No entanto, existe a remota possibilidade da quebra do

sigilo, mesmo que involuntária e não intencional, e as consequências serão tratadas nos termos da Lei. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar nome ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. **Em caso de quebra de sigilo, os dados serão descartados;**

8. Os benefícios esperados com a sua participação no projeto de pesquisa, mesmo que não diretamente, envolvem a importante etapa de elaboração de estratégias e ações que visam à preservação da memória e divulgação de informações relevantes para a sociedade sobre o maior evento artístico e cultural do Estado de Alagoas, a Bienal Internacional do Livro;

9. Você poderá contar com a seguinte assistência: o/a participante da pesquisa receberá assistência integral e imediata, de forma gratuita (pelo patrocinador), pelo tempo que for necessário, em caso de danos decorrentes da pesquisa, sejam eles de natureza médica, psicológica ou de outra natureza, conduzindo-o às Unidades de Pronto-Atendimento e responsabilizando-se por qualquer despesa que resulte dos eventuais atendimentos;

10. Você será informado/a do resultado final do projeto e, sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo;

11. A qualquer momento, você poderá recusar-se a continuar participando da pesquisa e, também, poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo;

12. As informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para a pesquisadora. A divulgação das mencionadas informações só será feita após sua autorização;

13. O estudo não acarretará nenhuma despesa para você;

14. Você será indenizado/a por qualquer dano que venha a sofrer com sua participação na pesquisa (nexo causal);

15. Você receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.

Eu _____, tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO, SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Endereço da responsável pela pesquisa (OBRIGATÓRIO):

Instituição: Universidade Federal de Alagoas (Ufal)

Endereço: Espaço Cultural Universitário Salomão de Barros Lima, R. Mal. Roberto Ferreira,
S/N – Centro, Maceió-AL

CEP: 57025-590

Telefone: (82) 3214-1540 | (82) 98837-7155

Ponto de referência: em frente à Praça Sinimbu

Maceió, ____ de _____ de 2022.

Assinatura do/da voluntário/a

Assinatura da Pesquisadora

(rubricar as demais folhas)

APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista

1. Qual a sua relação com a Bienal Internacional do Livro de Alagoas?
2. De quantas edições da Bienal Internacional do Livro de Alagoas você participou enquanto organizador/a?
3. Quais as principais dificuldades que você enfrentou para atuar no evento?
4. Para você, a forma de cuidar da memória da Bienal Internacional do Livro de Alagoas tem sido satisfatória? Por quê?
5. As experiências e as dificuldades encontradas nas atividades realizadas na Bienal Internacional do Livro de Alagoas são registradas (descritas)? Quem faz esses registros?
6. Como e onde você busca as informações necessárias ao desenvolvimento de seu trabalho?
7. São realizadas reuniões no decorrer do evento? Se sim, as experiências coletadas nessas reuniões são registradas? Como?
8. As informações registradas sobre o evento são disponibilizadas para todos os/as envolvidos/as com sua organização e execução? De que forma?
9. Como são realizadas as trocas de experiências que deram resultado nas edições do evento?
10. Indique facilidades e dificuldades que você encontra na busca de informações sobre o processo de construção e efetivação das atividades.
11. Os registros de informações e conhecimentos provenientes das experiências ou práticas durante o evento são reutilizados? De que forma isso ocorre?
12. Você observa preocupação de seus colegas em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas? Esses registros são encontrados?
13. Que sugestões você daria para a gestão da memória da Bienal Internacional do Livro de Alagoas?
14. O quanto ter um repositório de práticas das edições anteriores contribuiria para a execução de seu trabalho?

APÊNDICE 2 - Minuta de Procedimento para a Gestão da Memória Gerencial da Bienal do
Livro de Alagoas

Minuta de Procedimento:
Gestão da Memória Gerencial
Bienal do Livro de Alagoas



PROEX
Pró-reitoria de Extensão



Este documento consiste em um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) resultante da pesquisa de dissertação intitulada ***Gestão da Memória Gerencial da Bienal do Livro de Alagoas: um estudo de caso***, de autoria de Fátima Caroline Pereira de Almeida Ribeiro, aluna do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap) da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), sob orientação do Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima.

Fátima Caroline Pereira de Almeida Ribeiro
caroline.almeida@proex.ufal.br

Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima
jrtilima@gmail.com

Maceió-AL
2023



SUMÁRIO

- 1. OBJETIVOS, 4**
- 2. JUSTIFICATIVA, 5**
- 3. GLOSSÁRIO, 6**
- 4. COMISSÕES DE TRABALHO E ATRIBUIÇÕES, 8**
- 5. OCORRÊNCIAS E PROCEDIMENTOS, 12**
- 6. FLUXOGRAMA, 13**
- 7. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS, 14**
- APÊNDICE 1 - Formulário de Ocorrências e Procedimentos, 17**



OBJETIVOS

Esta Minuta de Procedimento tem como objetivos apresentar o fluxograma de ações que podem ser adotadas pelos/as profissionais envolvidos/as na produção e execução da Bienal do Livro de Alagoas para efetivar a gestão de sua memória gerencial, buscando formalizar e institucionalizar os dados referentes ao evento, a fim de que possam ser acessados por esses/as profissionais sempre que necessário.



JUSTIFICATIVA

A Bienal do Livro de Alagoas é uma produção literária e artística realizada pela Universidade Federal de Alagoas (Ufal), por meio de sua Editora (Edufal), com o apoio de parceiros de organizações públicas e privadas.

Por ser um evento de grande porte, com periodicidade definida (realizado a cada dois anos, como seu nome permite inferir), e por apresentar um índice significativo de rotatividade na equipe de trabalho, surgiu a necessidade de elaborar um plano de tratamento e armazenamento dos registros da Bienal do Livro de Alagoas, constituindo sua memória gerencial, a fim de permitir o acesso a documentos com informações sobre experiências vivenciadas em cada edição, auxiliando na elaboração de novos projetos da iniciativa e possibilitando êxito diante de situações que podem, invariavelmente, repetir-se.



GLOSSÁRIO

Bienal do Livro de Alagoas: produção literária, artística e cultural realizada pela Universidade Federal de Alagoas (Ufal), por meio de sua Editora (Edufal), a cada dois anos, com o apoio de parceiros de organizações públicas e privadas.

Comissões de Trabalho: equipes designadas para atuar em diferentes áreas da produção e execução do evento, como Comunicação e Programação, coordenadas por um/a servidor/a.

Gestão da Memória: processo organizacional caracterizado pela implementação de iniciativas que buscam reforçar a identidade e a cultura de uma organização, compartilhando seus valores com os sujeitos que dela fazem parte.



GLOSSÁRIO

Gestão do Conhecimento: ações de identificar, gerenciar, armazenar e resgatar o conhecimento de uma organização sempre que necessário, para possibilitar a utilização de registros de experiências prévias nas tomadas de decisões correntes e facilitar o desenvolvimento do trabalho.

Memória: fenômeno social, processo e produto de relações sociais incorporado a ambientes organizacionais e institucionais.

Memória Gerencial: refere-se ao registro de informações necessárias para a realização de um procedimento ou evento contínuo ou com periodicidade definida.

Memória Organizacional: meio de armazenar, preservar e promover o acesso a conhecimentos e possibilitar o diálogo e a construção de ações de diferentes naturezas que irão impactar no funcionamento de uma organização.



COMISSÕES DE TRABALHO E ATRIBUIÇÕES

Esta Minuta de Procedimento foi desenvolvida para orientar a atuação de profissionais que atuam na produção e execução da Bienal do Livro de Alagoas, no tocante à Gestão da Memória Gerencial do evento, organizados/as nas seguintes Comissões de Trabalho e tendo como atribuições:

- **Coordenação-Geral:** responsável pela articulação executiva, acadêmica, financeira, política e institucional;
- **Consignação e Lançamento de Livros:** responsável pelo gerenciamento da consignação de livros, do estande da Edufal, dos lançamentos de livros e da Praça de Autógrafos;
- **Coordenação Editorial:** responsável pelo gerenciamento do edital de publicação de livros da Edufal, pelos pareceres técnicos de trabalhos submetidos ao edital, pela divulgação, edição e produção gráfica das obras e pelos lançamentos de livros e organização da Praça de Autógrafos;



COMISSÕES DE TRABALHO E ATRIBUIÇÕES

- **Comunicação:** responsável pelo gerenciamento e produção de conteúdo para o *site* e as redes sociais, plano de mídia, divulgação, artes gráficas, vídeo e fotografia, rádio *web*, sala de imprensa e tradução de conteúdos;
- **Programação-Geral:** responsável pelo gerenciamento da grade-geral de programação e espaços acadêmicos disponíveis, seleção de propostas de atividades, convidados/as nacionais e locais, plataformas de inscrição e certificação de oficinas;
- **Programação Cultural:** responsável pelo gerenciamento da grade de apresentações culturais e de espaços disponíveis, seleção de propostas de atividades, articulação com grupos, produtos e equipamentos culturais da Ufal e externos;
- **Monitoria:** responsável pelo gerenciamento de seleção de monitores/bolsistas, distribuição e acompanhamento das Equipes de Trabalho;



COMISSÕES DE TRABALHO E ATRIBUIÇÕES

- **Agendamento e Visitação de Escolas:** responsável pelo gerenciamento de visitação de escolas, articulação institucional, plataformas de agendamento, acolhimento e acompanhamento de grupos escolares durante a Bienal do Livro de Alagoas;
- **Logística e Secretaria Executiva:** responsável pelo gerenciamento de documentos oficiais, licitação, pregão eletrônico, gerenciamento de transporte, passagens, diárias e receptivo de convidados/as;
- **Infraestrutura-Geral:** responsável pelo gerenciamento da estrutura-geral dos locais onde serão feitas as atividades, dimensionamento de espaços físicos, equipamentos, equipes de suporte, fornecedores e órgãos públicos;



COMISSÕES DE TRABALHO E ATRIBUIÇÕES

- **Estrutura da Feira e Expositores/as:** responsável pelo gerenciamento da estrutura física, acompanhamento de vendas de estandes, atendimento às/aos expositoras/es;
- **Captação de Recursos:** responsável pelo gerenciamento de projetos e propostas de patrocínio, contrapartidas, articulação de espaços públicos, acompanhamento de relatórios e pós-produção do evento.



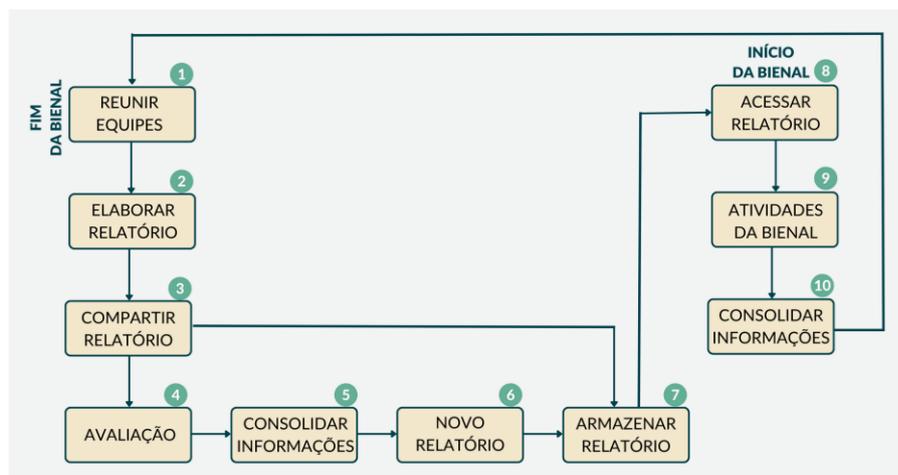
OCORRÊNCIAS E PROCEDIMENTOS

Ao fim do evento, as equipes de trabalho devem preencher um formulário simples de ocorrências e procedimentos, a ser enviado pelo/a coordenador/a de cada comissão de trabalho e a ele/a devolvido, devidamente preenchido, até uma data previamente definida e comunicada, de modo que as informações constantes nesses formulários possam ser codificadas em um documento a ser estruturado e disponibilizado, posteriormente, para a equipe de produção e execução da edição seguinte da Bienal do Livro de Alagoas.

O modelo de Formulário pode ser acessado no Apêndice 1 deste documento.



FLUXOGRAMA



DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
1	Reunir equipes	Compartilhar informações sobre as áreas de atuação e as atribuições de cada equipe durante o evento	Todas as Comissões de Trabalho
2	Elaborar relatório	Reunir as informações levantadas em um relatório contendo as descrições dos problemas, soluções e recomendações para situações vivenciadas durante o evento	Todas as Comissões de Trabalho
3	Compartir relatório	Compartilhar relatório com os/as coordenadores/as das Comissões	Coordenação-Geral



DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
4	Avaliação	Realizar reunião de avaliação com os/as coordenadores/as das Comissões, levantando os principais problemas vivenciados na última edição do evento	Todas as Comissões de Trabalho
5	Consolidar informações	Reunir as informações levantadas na reunião de avaliação	Pessoa designada responsável pela ata da reunião
6	Elaborar novo relatório	Elaborar novo relatório, a partir da reunião com os/as coordenadores/as das Comissões	Coordenadores/as das Comissões



DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
7	Armazenar relatório	Armazenar relatório consolidado, para ser acessado na pré-produção da próxima edição do evento	Coordenação-Geral
8	Acessar relatório	Acessar relatório da última edição da Bienal do Livro de Alagoas	Todas as Comissões de Trabalho
9	Atividades da Bienal	Realizar atividades referentes à Bienal do Livro de Alagoas (pré-evento e evento)	Todas as Comissões de Trabalho
10	Consolidar informações	Consolidar informações via formulários preenchidos pelas Equipes de Trabalho para a elaboração de relatório	Coordenadores/as das Comissões de Trabalho



APÊNDICE 1

Formulário de Ocorrências e Procedimentos

FORMULÁRIO DE OCORRÊNCIAS E PROCEDIMENTOS PARA RELATÓRIO DE COMISSÕES DE TRABALHO DA BIENAL DO LIVRO DE ALAGOAS

Edição do evento: _____

Ano: 20__

Comissão de Trabalho: _____

Coordenador/a: _____

Descreva as principais dificuldades que você encontrou para atuar durante o evento:
(Neste espaço, deverão ser apontados os principais fatores que dificultaram seu trabalho durante a Bienal do Livro de Alagoas, descrevendo as ocorrências)

Liste os procedimentos adotados para sanar as dificuldades:
(Aqui, devem-se listar as medidas adotadas para resolver de imediato os problemas encontrados)

Apresente sugestões para sanar as dificuldades:
(Utilize este espaço para sugerir medidas que, na sua opinião, podem ser tomadas caso as situações reportadas se repitam)



