

**A CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL UTILIZANDO O GERENCIAMENTO DE PROCESSO NAS PACTUAÇÕES DA COMISSÃO INTERGESTORES BIPARTITE DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE**  
*THE CONSTRUCTION OF THE ORGANIZATIONAL MEMORY USING THE MANAGEMENT OF PROCESS IN THE AGREEMENTS IN THE INTERMANAGERS' BIPARTITE COMMISSION OF THE UNIQUE HEALTH SYSTEM (SUS)*

Lourdes de Costa Remor  
Graduada em Enfermagem. Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC  
Doutoranda no Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC  
Gerente da Secretaria da Comissão Intergestores Bipartite - CIB da SES/SC  
[lu@saude.sc.gov.br](mailto:lu@saude.sc.gov.br)

Gregório Varvakis Rados  
Doutor em Manufacturing Engineering - Loughborough University  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC  
[grego@deps.ufsc.br](mailto:grego@deps.ufsc.br)

Carlos Augusto Monguilhott Remor  
Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC  
[cremor@mbx1.ufsc.br](mailto:cremor@mbx1.ufsc.br)

Angélica Conceição Dias Miranda  
Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC  
Professora na Universidade Federal do Rio Grande, FURG  
[angelicam@furg.br](mailto:angelicam@furg.br)

## Resumo

O artigo aborda o gerenciamento de processo e a sua implicação na construção da memória organizacional. Apresenta a relevância do conhecimento em uma organização e os danos causados quando os conhecimentos não são incorporados à memória da organização. O gerenciamento de processo, por organizar e sistematizar os trabalhos parece permitir a disseminação do conhecimento dentro da organização, tanto para os indivíduos quanto para os repositórios. E por fim apresenta o processo da pactuação na Comissão Intergestores Bipartite, Fórum de Negociação e Tomada de Decisão entre os Gestores municipais e estaduais do SUS.

**Palavras-Chave:** Comissão Intergestores Bipartite. Memória Organizacional. Gerenciamento de Processo.

## 1 INTRODUÇÃO



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI 10.5007/1518-2924.2009v14n27p85

Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., ISSN 1518-2924, Florianópolis, v. 14, n. 27, p.85-97, 2009.

A construção da memória organizacional depende da organização do conhecimento e de sua distribuição em repositórios. Um modo que possibilita a organização do conhecimento é o trabalho por processo que, para chegar a um produto final satisfatório, necessita também de um gerenciamento; daí o nome gerenciamento de processo. Eis a proposta para gerenciar o processo no qual são formalizadas as pactuações da Comissão Intergestores Bipartite (CIB) para o compartilhamento do conhecimento e para a construção da memória organizacional.

Iniciamos apresentando os conceitos de gerenciamento de processo e memória organizacional para contextualizar as suas contribuições e implicações dentro de uma organização. Para tanto, utilizaremos como referencial o conceito de processo organizacional que fundamentalmente se caracteriza como de informação e tomada de decisão. Em geral produz resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio, de acordo com Gonçalves (2000, p.11). O autor ainda cita que esse tipo de processo corresponde às ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio.

Escolhemos tal classificação de processo considerando o caso apresentado como exemplo, como sendo um produto de tomada de decisão, fruto de um fórum de negociação e pactuação, cujos resultados direcionam todo o setor de saúde na esfera estadual.

Contextualizaremos a importância do gerenciamento de processo na construção da memória organizacional, utilizando como referencial teórico Ke e Wei (2006) e Rao e Argote (2006).

O procedimento metodológico utilizado é o estudo de caso, ou seja, uma investigação sobre um único evento ou situação em que se busca um aprofundamento dos dados, sem a preocupação com a frequência de sua ocorrência. Pode ser feito com um sujeito ou uma instituição (LEOPARDI, 2002, p. 125).

Por fim, para alcançar os objetivos, apresentaremos um exemplo de processo na prática, na tentativa de mostrar que, além de outros benefícios para a organização, o gerenciamento de processo é fundamental para a gestão do conhecimento, visto não permitir que os conhecimentos sejam utilizados de maneira dispersa e sem compartilhamento.

## **2 GERENCIAMENTO DE PROCESSO**

As empresas ou organizações, no desenvolvimento de seus produtos, organizam os trabalhos

de uma forma que facilite os passos a serem dados em cada etapa da produção.

Todo trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo, segundo afirmação de Graham e Lebaron (1994) apud Gonçalves (2000, p. 7). Para Hammer e Champy (1994) apud Gonçalves (2000, p. 7), “processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência [sic] lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”. Esses conceitos dão a idéia, conforme Gonçalves (2000, p.7), de um fluxo de trabalho com entradas e saídas claramente definidas.

A idéia de fluxo de trabalho procura mostrar aos seus colaboradores e também aos seus clientes como a organização desenvolve os seus produtos, seja na produção de bens ou de serviços. Essa maneira das organizações trabalharem lhes confere uma credibilidade pela transparência do método e uma vantagem competitiva em virtude do compartilhamento das informações entre seus colaboradores. E, sobretudo, a sistematização de trabalhos possibilita a incorporação das referidas informações nos repositórios, contribuindo para a redução da vulnerabilidade da organização, nos casos de rotatividade de seus colaboradores. Papéis e rotinas podem permitir que o conhecimento permaneça, através do tempo, em organizações até mesmo em face da rotatividade, segundo Rao e Argote (2006, p.77).

A atividade de cada pessoa em uma organização depende da ocorrência de alguma outra atividade anterior, independentemente do tipo (ALMEIDA, 1993, p. 27). Devido a esse fato é que o gerenciamento de processo permite eliminar atividades que apenas geram custos aos produtos, ao mesmo tempo em que concentra seus esforços na melhoria contínua das atividades que agregam valor aos produtos e serviços (VARVAKIS, ET AL. 2000, p. 2).

Uma classificação para os processos empresariais é sugerida por Harrington (1991) apud Gonçalves (2000, p.10): de negócio, organizacional e gerencial. Ressalta a separação de processos de produção de bens e serviços dos demais processos que ocorrem na empresa, como aqueles relacionados à gestão e aos de apoio ao setor produtivo.

Referente à capacidade de geração de valor para o cliente, Martin (1996) apud Gonçalves (2000, p. 12) cita outra classificação para os processos: primários, quando incluem atividades que geram valor para o cliente – são os processos de negócio – e, de suporte, quando as atividades apóiam o funcionamento dos processos primários – são os processos organizacionais e gerenciais.

Os processos organizacionais, utilizados como referência no presente estudo, são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização (HARRINGTON, 1991 apud GONÇALVES, 2000, p.10).

### 3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A memória é uma das etapas do processo da aprendizagem organizacional. Segundo Huber (1991) apud Ke e Wei (2006, p. 3), a profundidade da aprendizagem organizacional é relacionada positivamente às suas quatro construções – aquisição de conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional, sendo que esta última, para Huber (1991); Walsh e Ungson (1991) apud Ke e Wei (2006, p.3), resulta do conhecimento das organizações armazenado para o uso futuro. Uma maneira de reter o conhecimento é a estruturação do trabalho (RAO e ARGOTE, 2006, p. 84).

No senso comum não há concepção de memória organizacional; este é um conceito da ciência. A memória organizacional é um conceito metaforizado e importado do modelo psíquico individual.

Nosso aparelho psíquico funciona de modo que a função perceptiva consciente apenas capta os estímulos, mas não os registra. Os registros do percebido caracterizam-se como outra função, chamada em seu conjunto de memória. Nossos sentidos captam mais conteúdos, situações e sensações do que podemos reter em nossa memória consciente. Assim, é necessário que alguma parte dos estímulos seja deixada de lado. O chamado esquecimento seletivo ocorre em função da necessidade e do interesse em relação aos estímulos percebidos (FREUD, 1976).

Ainda em termos individuais, há uma interceptação na formação da memória que se caracteriza não por uma economia necessária em função do excesso de informações, mas por consequência de interesses incompatíveis que entram em conflito (FREUD, 1976).

Interessa-nos aqui a memória organizacional, do que se pode concluir ser a organização concebida como um ‘ente’ que possui memória. A expressão memória organizacional é uma importação do campo individual, mas que permite estabelecer correlações entre os dois campos.

A memória da organização é o conteúdo distribuído em vários reservatórios, repositórios ou caixas de retenção. Os conhecimentos retidos pelos indivíduos interagem com o conhecimento embutido em papéis e rotinas, de acordo com Rao e Argote (2006, p. 78). Para Holan e Phillips (2005, p. 396), indiferentemente do método de produção, em geral é aceito que conhecimento organizacional é embutido em algum tipo de memória organizacional, que não desaparece, apesar de indivíduos irem e virem. Na mesma direção, os autores citam que

uma maneira de reter o conhecimento é estruturar o trabalho. Isso atenua os efeitos prejudiciais da rotatividade nas organizações.

A seletividade é uma característica importante para a formação da memória organizacional útil e dirigida para os objetivos da organização. Holan e Phillips (2004, p. 394) citam que vários escritores realçam a importância de desaprender o conhecimento velho como um passo anterior para aprender algo novo. A partir daí, percebe-se a relevância do gerenciamento de processo na construção da memória organizacional, considerando as peculiaridades de cada passo.

#### **4 A DELIBERAÇÃO DA CIB NO SUS**

O Sistema Único de Saúde (SUS), instituído na Constituição Federal de 1988, regulamentado pelas Leis nº. 8.080 e nº. 8.142/1990 é regido por diretrizes organizacionais e princípios constitucionais que o tornam um sistema único em todo o território nacional. Adicionado a isso, foram publicadas várias normas para torná-lo operacional. Uma delas foi a Norma Operacional Básica SUS/01/93, que criou as Comissões Intergestoras, Tripartite (CIT), no nível federal, composta por representantes da União, dos estados e dos municípios; e Bipartite (CIB), no nível estadual, composta por representantes das secretarias estaduais e do órgão colegiado de representação dos secretários municipais de saúde. As comissões referidas são instâncias/fóruns permanentes de negociação e pactuação, compostas paritariamente pelos entes que as compõem (BRASIL, 1993).

A idéia da instituição desses fóruns surgiu da 9ª Conferência Nacional de Saúde, realizada em 1992, que referia a necessidade de um fórum interfederativo de decisão consensual sobre questões complexas do SUS, sem o qual não seria possível implementar no País um sistema único e descentralizado (SANTOS, 2007, p. 49 e 55). A Norma Operacional Básica (NOB/SUS/01/96) manteve-os e refere que por meio desses fóruns deveriam ser viabilizados os princípios de unicidade e equidade do SUS (BRASIL, 1996).

A operacionalização da saúde nos estados, obrigatoriamente, necessita da aprovação de tal fórum de negociação (BRASIL, 1993).

O tema consensuado e transformado em 'Deliberação' é utilizado na tomada de decisão, no município ou no estado, dependendo da esfera de governo à qual é atribuída a

responsabilidade pelo que foi deliberado.

A CIB foi implantada em Santa Catarina, na Secretaria de Estado da Saúde (SES/SC), pela Portaria SES 012/93, de 12 de junho de 1993, atendendo ao disposto no item 2.2.1, da Portaria do Ministério da Saúde 545/93, que editou a NOB/SUS/01/93. Compõe-se de duas coordenações, uma representando os municípios e outra, o estado. Como apoio a esse fórum, há uma secretaria executiva que recebe as demandas dos gestores estaduais e municipais para a pauta das reuniões realizadas mensalmente, de maneira ordinária. Nas citadas reuniões são discutidos e pactuados os temas que podem resultar em ‘Deliberação’. Cada tema a ser apresentado à CIB precisa estar redigido e acompanhado de um parecer técnico ou de considerações e argumentos que sustentem as negociações. O tema pode ser pactuado, postergado ou simplesmente rejeitado.

Câmaras técnicas compostas por dirigentes e técnicos da Secretaria de Estado da Saúde e dirigentes e técnicos das secretarias municipais de saúde dão subsídios teóricos e legislativos à CIB. As câmaras em questão são setoriais e se reúnem quando solicitadas pela CIB.

As deliberações formalizadas são enviadas para conhecimento e providências a todos os gestores de saúde dos municípios e do estado de Santa Catarina. O fluxo de tais informações ocorre através de correio eletrônico e do site da própria Secretaria de Estado da Saúde ([www.saude.sc.gov.br](http://www.saude.sc.gov.br), link CIB), local onde estão disponíveis as ‘Deliberações’, constituindo o repositório de informação e conhecimento.

A pesquisa de que tratamos aqui é um estudo de caso, concentrando-se em uma única situação, a CIB/SC. As informações foram obtidas diretamente no site da SES/SC, em documentos oficiais da SES/SC e diretamente na secretaria executiva da CIB/SES/SC. Constatou-se que há um grande número de informações disponibilizadas, especificamente referentes aos anos de 2002 a 2008, período escolhido para recuperar e organizar os documentos por meio do gerenciamento de processo organizacional, por constar as decisões mais recentes, ainda em vigor.

A secretaria executiva aprimorou as informações disponibilizadas no site da SES/SC, local que constitui o repositório das Deliberações da CIB durante a realização da presente pesquisa (julho/2007 a julho/2008), período no qual também obteve manifestações de satisfação de gestores e técnicos do SUS/SC. Isso também gerou o aumento da demanda por informações a respeito das Deliberações da CIB por parte de outros Órgãos.

A formalização de uma ‘Deliberação’ na CIB, SES/SC (Cf. figura a seguir) constituiu-se como exemplo de representação de processo organizacional pelo suporte que oferece aos

gestores de saúde do SUS na tomada de decisão e pela relevância atribuída a esse documento, já que é produto de pacto entre gestores.

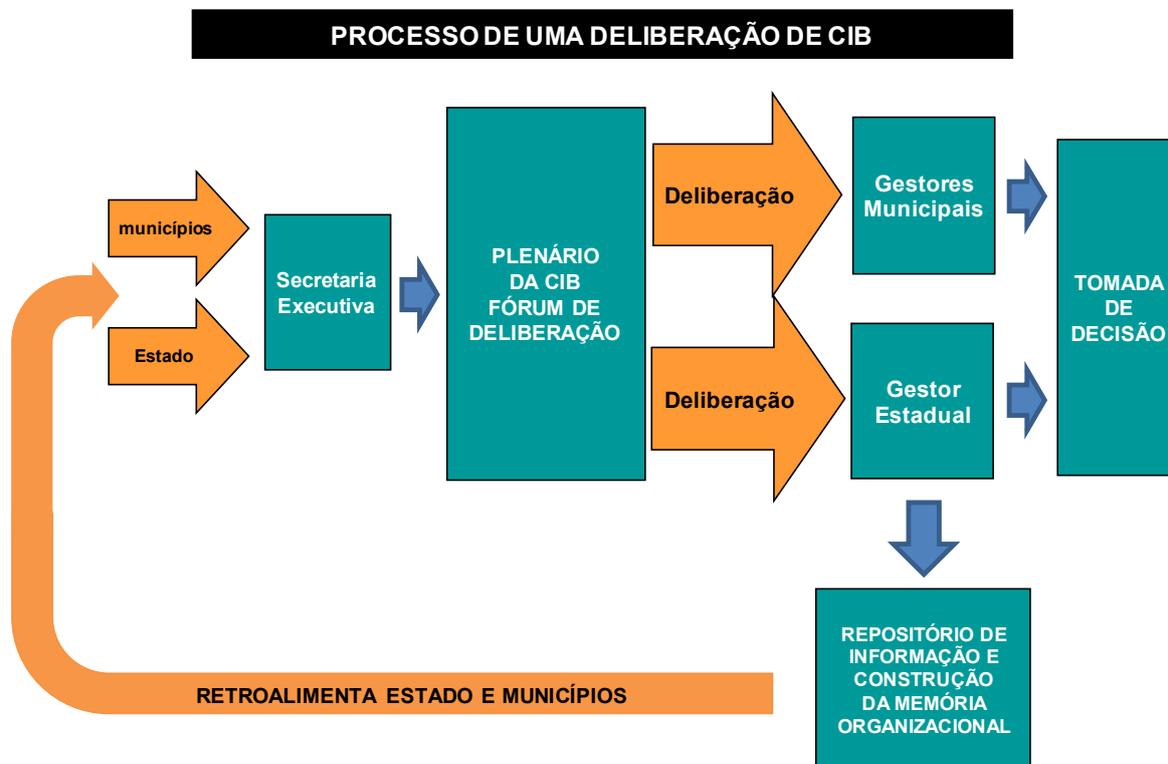


Figura 1: Processo de uma deliberação da CIB  
Fonte: os autores, 2008

O processo organizacional aqui representado mostra o fluxo de construção de uma Deliberação, com as entradas caracterizadas pelas demandas dos municípios e do estado; a organização dos temas na secretaria executiva; o fórum de discussão e pactuação; documento de tomada de decisão como produto e o repositório de informação e conhecimento.

Embora a pesquisa mostre o processo em Santa Catarina, esse fórum tem o seu funcionamento bastante similar em todo o Brasil por tratar-se de uma instância interfederativa, instituída no âmbito do SUS e, portanto, existente em todos os estados.

Considerando que as decisões que envolvem a organização da rede de serviços de saúde dependem do fórum destacado, o gerenciamento desse processo possibilita aos gestores atuais e aos futuros o conhecimento sobre a organização.

O repositório, além de se constituir em um importante meio de divulgação, dá apoio às decisões de gestão do SUS.

A ausência do gerenciamento desse processo provoca a diluição e a dispersão do conhecimento na organização, podendo ser perdido ou centralizado na memória de poucos colaboradores. Rao e Argote (2006, p. 84), referindo-se à estruturação do trabalho, afirmam Enc. Bibli. R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., ISSN 1518-2924, Florianópolis, v. 14, n. 27, p.85-97, 2009.

que “não apenas a estrutura fornece um mecanismo para a retenção de conhecimento nas organizações, como também fornece um mecanismo para transferir conhecimento aos novos membros”. Na mesma direção, Holan e Phillips (2005, p. 396) citam que uma maneira de reter o conhecimento é estruturar o trabalho. Isso atenua os efeitos prejudiciais da rotatividade.

## **5 GERENCIAMENTO DE PROCESSO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Este estudo tomou como exemplo uma atividade prática que pode ser considerada intensiva de conhecimento, por suas peculiaridades e relevância. Aborda e discute os temas que permeiam o SUS, a legislação e outros aspectos de caráter intangível, demandando uma compreensão e uma organização na elaboração desses temas a fim de facilitar a apresentação, a discussão e a negociação. Isso também é necessário para que as deliberações, fruto desse fórum, estejam imbuídas de conhecimento para a tomada de decisão. A tomada de decisão é a ação provocada por uma situação em que é preciso fazer uma escolha. Isso implica identificar e avaliar as alternativas e suas consequências (CHOO, 2006, p. 367).

Referindo-se ainda à atividade intensiva de conhecimento, Gonçalves (2000, p.18) reforça a necessidade do entendimento sobre o conceito de processo na medida em que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos ricos em valor intangível. Sveiby (1998) atenta para o fato de que, nessa nova visão, é preciso enxergar a organização como uma estrutura de conhecimento e não de capital.

O primeiro passo, conforme Probst (2002, p. 64), para entender o ambiente de conhecimento, é examinar o que dele for relevante para a organização. No caso do estudo em que se pretenda a construção da memória organizacional, isso é fundamental. Os conhecimentos essenciais à organização e passíveis de serem utilizados, futura ou eventualmente, são os que devem ser compartilhados e retidos em repositórios.

As pessoas adquirem conhecimento criando e organizando suas próprias experiências (POLANYI apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.65). A construção do conhecimento organizacional, de acordo com o autor, deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, consolidando-os como parte da rede de conhecimentos.

Conseguir que os conhecimentos dos indivíduos passem para a organização e permaneçam em alguma estrutura para a sua utilização futura é o que nos faz entender a importância do gerenciamento de processo como organizador e sistematizador das atividades em todas as etapas do processo, nesse caso, buscando a construção da memória organizacional. A distinção entre conhecimento tácito e explícito, de Michael Polanyi (1966), utilizada por Nonaka e Takeuchi (1997, p.65), considera que o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado; já o explícito refere-se ao transmissível em linguagem formal e sistemática. Procuramos sustentar teoricamente a prática e tornar o conhecimento individual tácito em organizacional e explícito, através do gerenciamento de processo.

As pactuações na CIB envolvem, como já citado, atividade intensiva de conhecimento, dado que um dos princípios do SUS é a integralidade da atenção à saúde. Isso exige serviços multiprofissionais e de diversos campos do saber.

Os principais produtos do SUS – os serviços de saúde – implicam o gerenciamento de processo e a gestão do conhecimento, devido às suas características. Serviços na área de Administração são conceituados por Gianesi (1994, p.32) como produtos intangíveis, caracterizados pela presença do cliente concomitante à produção, e geralmente consumidos simultaneamente à produção. Em semelhante direção, Grönroos (2006, p.90) conceitua serviços como “algo imaterial que pode ser caracterizado como uma atividade em que a produção e o consumo se dão simultaneamente, em grande medida”.

Ainda sobre o conceito de serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (2006, p.97) afirmam que “serviços não são objetos, mas são prestados, envolvendo o desempenho dos prestadores e, por isso raramente é possível estabelecer especificações de fabricação precisas quanto a uma qualidade uniforme”.

Em organizações, principalmente de serviços, que é o caso das instituições que integram o SUS, o conhecimento deve estar organizado de maneira que possa ser utilizado. Eis aí uma das razões que nos levaram a pesquisar o processo de negociação da CIB. Santos (2000, p. 206) afirma que “a gestão da sobrecarga de informação torna-se um desafio para a empresa, sobretudo se considerarmos que a competitividade se cristaliza na atitude das organizações para gerir corretamente a informação”. Para Fialho et al. (2006, p.85), gestão do conhecimento é uma ferramenta gerencial para administrar a informação, agregar-lhe valor e distribuí-la para que possa se transformar em conhecimento. Sendo que Davenport e Prusak (1998, p. 05-07) consideram informação como dados organizados acrescidos de significados.

Diferente de conhecimento, no qual os seres humanos precisam fazer todo o trabalho cognitivo através de comparações, consequências, conexões e conversações.

Para Santos (2000, p.207), “a operação para buscar informações úteis e críticas exige procedimentos, através de desenvolvimentos de processos, metodologias e ferramentas, aliados ao conhecimento das fontes adequadas ao propósito da busca”. Dessas acepções, conclui-se que o gerenciamento de processo atende ao propósito de compartilhar o conhecimento e construir a memória organizacional. Isso ainda pode ser reforçado pelo contexto em que está inserido o objeto da pesquisa ora apresentada – as pactuações da CIB do SUS -, o qual tem nos serviços de saúde um de seus principais produtos.

Santos e Varvakis (2002, p. 35) sustentam ser necessário conhecer os processos que produzem os serviços e considerar que o cliente participa do processo de produção de serviços. A afirmação pode ser interpretada como essencial no processo organizacional em estudo, pois a deliberação (fruto do mesmo processo) conduzirá à operacionalização da gestão de saúde na prestação de serviços.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir, a partir deste estudo, o quão importante é o gerenciamento de processo em uma organização, na construção da **memória organizacional**, na **qualidade da produção de bens e serviços** e na **gestão do conhecimento**.

É importante para a construção da memória organizacional, considerando que o gerenciamento de processo exige uma estruturação e uma sistematização das atividades, o que contribui para o armazenamento das informações e do conhecimento, para uso posterior. A memória organizacional constitui-se em sua história e sua identidade.

No que se refere à qualidade de produção de bens e serviços, possibilita a intervenção de medidas corretivas em qualquer parte do processo. Assim, as atividades de um processo, que dependem umas das outras, são levadas a bom termo. O gerenciamento de processo permite o acompanhamento de cada passo do produto que se busca, seja bem ou serviço.

Por sua característica de permitir acompanhar cada passo do desenvolvimento das atividades e de intervir no desenvolvimento do produto (seja bem ou serviço), o gerenciamento de processo pode propiciar o máximo aproveitamento do conhecimento e, constitui-se, portanto,

em um processo de gestão do conhecimento.

O presente estudo mostrou que o gerenciamento de processo facilitou a difusão e a simetria das informações entre os gestores de saúde, constatada por meio das manifestações recebidas pela secretaria executiva da CIB. Tais informações também se constituem em fonte valiosa para a pesquisa, no que se refere à organização sanitária em Santa Catarina.

Desse modo, entendemos que o gerenciamento do processo de formalização da 'Deliberação' permite a construção da memória da organização, pois o documento é eminentemente investido de conhecimento a respeito da organização da saúde no estado de Santa Catarina. Considerando as características do SUS como sistema único, implantado de forma similar em todo o território nacional, pode-se concluir que o gerenciamento de processo das pactuações da CIB contribui para a construção da memória organizacional e do próprio SUS.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. **Gerência de Processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **D.O.U.** de 20 set. 1990, Brasília, DF, 1990.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 8.142, de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. **D.O.U.** de 31 dez. 1990, Brasília, DF, 1990.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Portaria MS/GM nº 545 de 20/05/1993. **D.O.U.** de 24 maio 1993, Brasília, DF, 1993.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Norma Operacional Básica do Sistema Único de Saúde / NOB-SUS - 01/1993**. Brasília, DF, 1993.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Norma Operacional Básica do Sistema Único de Saúde / NOB-SUS - 01/1996**. Brasília, DF, 06 nov. 1996.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2 ed. São Paulo: SENAC, São Paulo, 2006.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE, 9., 1992. Brasília. **Relatório Final**. Brasília/DF: Editora Gráfica e Jornalística, 1992. Disponível em:

Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., ISSN 1518-2924, Florianópolis, v. 14, n. 27, p.85-97, 2009.

<[http://portal.saude.gov.br/portal/saude/cidadao/area.cfm?id\\_area=1125](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/cidadao/area.cfm?id_area=1125)>. Acesso em 10 dez. 2008.

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

FIALHO, F. A. P. et al. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FREUD, S. O Ego e o Id. In: **Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. v. 19. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar., 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, C. Um Modelo de qualidade de serviços e suas implicações para o marketing. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p 88-95, out./dez., 2006.

HOLAN, P. M.; PHILLIPS, N. Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. **Management Science**, Mariland, USA, v. 50, n. 11, p. 1603-1613, 2004

KE, W.; WEI, K. K. Organizational learning process: its antecedents and consequences in enterprise system implementation. **Journal of Global Information Management**, New Zealand, v. 14, n.1, p. 1-22, 2006.

LEOPARDI, M. T. **Metodologia da Pesquisa na Saúde**. Santa Maria: Pallotti, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento empresarial**. Trad. de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n° 4, p. 96-108, out./dez., 2006

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

RAO, R. D.; ARGOTE, L. Organizational learning and forgetting: the effects of turnover and structure. **European Management Review**, Milan, v. 3, p. 77-85, 2006.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Saúde. **Portaria SES N° 012/93**, 22/jun/1993. Florianópolis, 1993. Disponível em:

<[http://www.saude.sc.gov.br/conselhos\\_de\\_saude/CIB/portarias\\_temas/PORTARIA\\_012-2003-CRIA\\_A\\_CIB.doc](http://www.saude.sc.gov.br/conselhos_de_saude/CIB/portarias_temas/PORTARIA_012-2003-CRIA_A_CIB.doc)>. Acesso: 10 dez. 2008

SANTOS; L. ANDRADE; L. O. M. de. **SUS – o espaço da gestão inovada e dos consensos interfederativos**: aspectos jurídicos, administrativos e financeiros. Campinas, SP: Instituto de Direito Sanitário Aplicado, 2007.

SANTOS, R. N. M. dos. Métodos e Ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 205-215, jul./dez., 2000.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços. **Revista Produção**, São Paulo, v. 12, n. 1, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VARVAKIS, G. et al. Gerenciamento de Processo. **Grupo de Análise de Valor – GAV – EPS**. Florianópolis: UFSC, Departamento de Ciência da informação, 2000.

**Abstract:** The article approaches the management process and the implication in the construction of the organization's memory. It presents the relevance of the knowledge in an organization and the mischief caused when they are not incorporated to the memory of the organization. The management of the process by organizing and systematizing the works, and for that, it permits the dissemination of the knowledge inside the organization, so much for the individuals or for the repositories. And finally, it presents the process of the agreement in the Intergestores Bipartite Commission, Forum of negotiation and decision-making between the State and Municipal Agents of the SUS.

**Keywords:** Intermanagers Bipartite Comission. Organizational Memory. Process Management.

*Originais recebidos em: 07/10/2008*

*Texto aprovado em: 08/05/2009*