



XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVII ENANCIB)

GT 10 – Informação e Memória

**CONHECIMENTO E MEMÓRIA NA CASA DE OSWALDO CRUZ/FIOCRUZ:
ELEMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DE INICIATIVAS DE MEMÓRIA
ORGANIZACIONAL**

***KNOWLEDGE AND MEMORY IN CASA DE OSWALDO CRUZ/FIOCRUZ:
ELEMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION MEMORY
INITIATIVES***

Erica de Castro Loureiro¹, Ricardo Medeiros Pimenta²

Modalidade da apresentação: Comunicação Oral

Resumo: O presente trabalho discute o conceito de memória e sua abordagem segundo a perspectiva da aprendizagem e do conhecimento, com o objetivo de estabelecer iniciativas de memória organizacional. A partir da reflexão de autores que tratam especificamente do tema da memória em organizações, e da discussão de outros temas correlatos, tais como esquecimento, influência do presente, memória em grupos sociais, documentos e arquivos, são abordadas algumas das questões que devem ser consideradas por instituições que pretendam propiciar, por meio de iniciativas de memória organizacional, uma melhor circulação interna de informações, experiências e conhecimento, levando ao reforço de sua identidade e a uma maior aprendizagem organizacional. No intuito de desenvolver uma iniciativa com esse fim em uma instituição de memória específica, a Casa de Oswaldo Cruz – Fundação Oswaldo Cruz (COC/Fiocruz), apresenta os resultados de um estudo que recupera parte da trajetória desta instituição a partir da narrativa de alguns de seus membros fundadores. A visão desses

¹ Analista de Gestão em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz. Mestre em Ciência da Informação pelo

Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), em associação com a Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ECO/UFRJ).

Especialista em Gestão de Organizações de Ciência e Tecnologia em Saúde pela Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (Ensp/Fiocruz) e em Comunicação e Saúde pelo Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (Icict/Fiocruz). Formada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, pela ECO/UFRJ.

² Pesquisador Adjunto I do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Professor do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI/IBICT-UFRJ).

membros pioneiros é complementada com a percepção de alguns dos atuais gestores da COC, com o intuito de identificar temas relevantes para uma iniciativa com esse fim a ser desenvolvida na instituição.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. Aprendizagem Organizacional. História Oral. Narrativas.

***Abstract:** This paper discusses the concept of memory and its approach from the perspective of learning and knowledge, in order to establish organizational memory initiatives. From the reflection of authors specifically addressing the memory issue in organizations, and discussing other related issues, such as forgetfulness, influence the present, memory in social groups, documents and files, are addressed some of the issues that should be considered by institutions wishing to provide, through organizational memory initiatives, better internal circulation of information, experience and knowledge, leading to the strengthening of their identity and greater organizational learning. In order to develop an initiative like this in a specific memory institution, Casa Oswaldo Cruz - Fundação Oswaldo Cruz (COC / Fiocruz), presents the results of a study that recovers part of the history of this institution from the narrative of some of its founding members. The sight of these early members is complemented with the perception of some of the current managers of the COC, in order to identify relevant topics for an initiative of Organizational Memory to be developed by the institution.*

Keywords: Knowledge Management. Organizational Memory. Organizational Learning. Oral History. Narratives.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho, fruto de uma dissertação de mestrado defendida em maio de 2016, tem por objetivo refletir sobre as possibilidades de articulação entre os temas memória e conhecimento, de maneira a apontar alguns elementos que devam ser considerados para o desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional (MO), mais especificamente em instituições de memória, tendo como locus de estudo a instituição Casa de Oswaldo Cruz (COC). A COC é uma das unidades técnico-científicas que compõem uma instituição maior, a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), sendo identificada como a unidade responsável pela preservação da memória, o que se materializa em uma série de frentes de atuação, tais como o ensino, a pesquisa, a documentação e divulgação da história da saúde pública e das ciências biomédicas no Brasil, além da preservação do patrimônio arquitetônico, ambiental e urbanístico da instituição. A COC mantém ainda um museu de ciências, o Museu da Vida, com o objetivo de informar e educar em ciência, saúde e tecnologia.

Apesar de ser reconhecida enquanto uma instituição de excelência nas ações que desenvolve, identificou-se uma oportunidade de melhoria no sentido do desenvolvimento de uma atuação mais focada em ações de registro de um tipo de memória que se produz a partir dos aprendizados acumulados por meio do vasto leque de atividades às quais a COC se dedica, especialmente considerando que nos próximos anos um número elevado de profissionais está para se aposentar, muitos deles que estiveram na organização desde sua fundação. Conforme

destaca o Plano Quadrienal³ 2015-2018 da COC, é preciso preparar a instituição para essa mudança geracional prevista para os próximos 10 anos, quando 35% de seus servidores poderão se aposentar, uma vez que:

Parte desses profissionais acumula, em sua trajetória profissional, a concepção das atividades que são realizadas na COC desde a sua criação. Personificam, em boa medida, a cultura organizacional, disseminando e praticando valores e saberes profissionais. A mudança geracional que ocorrerá nos próximos anos na unidade deve estar acompanhada do esforço de manter-se os vínculos entre os valores e as práticas existentes e o ingresso de novos profissionais (CASA DE OSWALDO CRUZ, 2015, p. 35-36).

Assim, saída dessa geração fundadora da COC pode causar impactos inclusive na identidade da instituição, enfraquecendo o “laço espiritual” que dá a impressão de uma interexistência unificada, coesa (SIMMEL, 2002, p. 665-667), entre as diferentes gerações que compõem a organização. A ausência de uma atividade permanente de registro de relevantes processos institucionais pode dificultar ainda futuras tentativas de compreensão do sentido das transformações pelas quais passou a instituição.

Com efeito, a possibilidade de algum “hiato” no processo de transferência de informação ou mesmo algum obstáculo à circulação da mesma junto ao contínuo processo de construção do conhecimento por atores sociais de gerações diferentes traz à tona uma questão importante que, de forma mais central trata igualmente da memória coletiva institucional da COC. Em seu aspecto objetivo, torna o *nomos* da organização do conhecimento nessa instituição vulnerável às intempéries das ações individuais, por vezes personalistas, e mesmo às falhas possíveis no tocante à gestão.

Dessa maneira, o presente trabalho pretende refletir a respeito da memória dentro de organizações, articulando a essa discussão alguns temas correlatos, tais como esquecimento, influência do presente, memória em grupos sociais, documentos e arquivos. A partir da aproximação com a realidade de uma instituição de memória específica, a COC, a ideia é contribuir com questões que devem ser consideradas por instituições que pretendam desenvolver iniciativas de memória organizacional com o objetivo de propiciar uma melhor circulação interna de informações, experiências e conhecimento, levando ao reforço de sua identidade e a uma maior aprendizagem organizacional.

2 MEMÓRIA E SUAS ARTICULAÇÕES COM O CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES

³ Disponível em: <http://www.coc.fiocruz.br/images/PDF/pq-coc-2015-2018.pdf> acesso em jul/2016.

Iniciaremos a discussão a respeito da articulação entre os conceitos de memória e conhecimento em organizações a partir de uma ação conhecida como memória organizacional (MO). Referenciado como um dos primeiros autores a tratar do tema da MO, o pesquisador sueco HEDBERG (1981) afirmava que a MO pode ser considerada como um mecanismo que estabelece estruturas cognitivas da organização, as quais possibilitam o aprendizado organizacional. Para Hedberg, “organizações não têm cérebros, entretanto possuem sistemas cognitivos e memórias... Membros vem e vão, lideranças mudam, mas memórias organizacionais preservam certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores pelo tempo” (HEDBERG, 1981, p. 03).

Outros pesquisadores que se dedicaram a abordar a questão da MO, Walsh e Ungson apresentam uma relevante e frequentemente referenciada teoria para o tema da memória organizacional. Afirmam os autores que a MO diz respeito à:

[...] informação armazenada a partir da história de uma organização, que pode ser recuperada para sustentar decisões presentes. Essa informação é armazenada como consequência de decisões implementadas, por meio de recordações individuais, e através de interpretações compartilhadas (WALSH e UNGSON, 1991, p. 61).

Os autores destacam algumas críticas que surgem ao desenvolvimento de uma teoria da memória organizacional, especialmente a de um possível problema de antropomorfismo, no sentido de adquirirem as instituições características tipicamente associadas a seres humanos. Apesar do reconhecimento e associação primeira da faculdade da memória aos indivíduos, WALSH e UNGSON (1991) esclarecem que alguns pesquisadores afirmam que esta também pode residir em coletivos supra individuais, tais como o estudo da antropóloga Mary Douglas, refletido em seu livro “Como pensam as instituições”, onde a autora aborda as origens sociais do pensamento individual. Segundo o pensamento de Durkheim, recuperado por DOUGLAS (2007), as classificações, operações lógicas e metáforas que nos guiam são dadas ao indivíduo pela sociedade. Ainda para o autor, todo sistema de conhecimento é visto como um bem coletivo, no qual a comunidade está em conjunto. Outro autor citado por DOUGLAS (2007) para reforçar esse pensamento é FLECK, que afirma que:

[...] o indivíduo, no contexto do coletivo, nunca, ou quase nunca, tem consciência do estilo de pensamento predominante que, quase sempre, exerce uma força absolutamente compulsiva sobre seu pensamento, e com o qual não é possível discordar (FLECK, 1935 *apud* DOUGLAS, 2007, p. 26).

Assim, fica claro que pensar em questões de memória para as organizações exige um entendimento do caráter coletivo das percepções e representações sobre o que pode ser considerado e identificado como uma memória organizacional. O sociólogo e historiador

Michael Pollak (1989) se refere a esse trabalho de definir os critérios como “memória enquadrada”, e destaca que:

Quem diz "enquadrada" diz "trabalho de enquadramento". Todo trabalho de enquadramento de uma memória de grupo tem limites, pois ela não pode ser construída arbitrariamente. Esse trabalho deve satisfazer a certas exigências de justificação (POLLAK, 1989, p. 10).

Ainda nos aprofundando nesta questão de percepções coletivas de um grupo, não se pode deixar de citar o sociólogo francês Maurice Halbwachs, criador do conceito de memória coletiva. Segundo o autor e seguidor da escola de Durkheim, “de uma maneira ou de outra, cada grupo social empenha-se em manter uma semelhante persuasão junto a seus membros” (HALBWACHS, 2004 p. 51). Destaca Halbwachs o papel do “afeto”, que deve ser reconhecido e, portanto, partilhado por aqueles que se identificam com determinado grupo onde as representações das experiências passadas, uma vez reconhecidas no seio do grupo, em seu espaço físico, institucional, familiar ou organizacional, tendem a ser reproduzidas pelo discurso do indivíduo. Explica o autor:

Para que nossa memória se auxilie com a dos outros, não basta que eles nos tragam seus depoimentos: é necessário ainda que ela não tenha cessado de concordar com suas memórias e que haja bastante pontos de contato entre umas e as outras para que a lembrança que nos recordam possa ser reconstruída sobre um fundamento comum (HALBWACHS, 2004 p. 38).

Seguindo essa base de pensamento, trazemos as ideias de POLLAK (1992), que afirma que os acontecimentos vividos pessoalmente são os que mais profundamente marcam a memória, mas que, em seguida, viriam aqueles "vividos por tabela"; ou seja, acontecimentos vividos pelo grupo ou pela coletividade à qual a pessoa se sente pertencer. Reforça o autor que é possível que “ocorra um fenômeno de projeção ou de identificação com determinado passado tão forte que podemos falar numa memória quase que herdada” (POLLAK, 1992, p. 204).

Voltando a pensar a memória dentro das organizações, trazemos novamente as ideias de Walsh e Ungson, que afirmam que a memória organizacional é tanto um constructo individual quanto coletivo, pois é somente por meio de interpretações compartilhadas que se pode transcender o nível individual de análise. Afirmam ainda que informações sobre decisões tomadas e problemas resolvidos conformariam o cerne da memória organizacional (WALSH e UNGSON, 1991). Prosseguem os autores detalhando:

Primeiramente, informações sobre um estímulo particular que serviu de gatilho para o processo de tomada de decisão são tipicamente retidas pelos indivíduos da organização... Em todo evento, a origem de uma decisão particular pode ser recuperada. Em segundo lugar, a resposta da organização

a esse estímulo é também adquirida. Com efeito, interpretações a respeito das decisões organizacionais e suas subsequentes consequências constituem uma memória organizacional. (WALSH e UNGSON, 1991, p. 62)

Avançando para o desenvolvimento de sua teoria, WALSH e UNGSON (1991) afirmam que a memória não é armazenada de maneira centralizada, o que aponta para a importância de se especificar onde seriam os locais da memória, sua estrutura de retenção. Os autores afirmam a existência de cinco “receptáculos” (*bins*) internos de memória, e um externo, totalizando seis, sendo eles: indivíduos, cultura, transformações ou rotinas organizacionais, estruturas, ecologia, e arquivos externos. (WALSH e UNGSON, 1991, p. 63-67)

Outro autor a tratar do tema é SPENDER (1996), que retoma com um viés crítico algumas ideias de Walsh e Ungson, como a de que a organização é composta pela soma de conhecimentos individuais, que produz um corpo de conhecimentos e significados compartilhados que podem ser externalizados, memorizados e tornados disponíveis para os novos membros, garantindo a sobrevivência da organização mesmo com a saída de seus membros originais. Segundo SPENDER (1996), essa ideia é razoável, mas insuficiente, pois se acreditarmos na possibilidade de que organizações sejam capazes de atividades diversas daquelas realizadas pelos indivíduos, é preciso discordar da ideia de que a memória organizacional é uma capacidade distribuída entre os níveis individual e organizacional.

Recorrendo aos pensamentos de Durkheim, SPENDER (1996) afirma que o mesmo argumentava que as propriedades organizacionais não possuíam correlato no nível individual e não eram, portanto, a soma de capacidades individuais, e sim propriedades sistemáticas que emergiam de maneira imprevista no nível social. SPENDER (1996) afirma que há um crescente interesse a respeito do conceito de conhecimento organizacional, assim como sua articulação com os temas da aprendizagem e da memória. Entretanto, considera que a literatura ainda é fragmentada e marcada por um legado positivista e mecânico na consideração dos temas. Segundo o autor:

A noção prevalente de conhecimento parece ingenuamente positivista e a de aprendizagem simplistamente mecânica. Parecemos presumir que o conhecimento é feito de grânulos transferíveis de entendimentos da realidade, que podem ser adicionados a um amontoado existente de conhecimento... Hoje em dia o conhecimento é menos sobre verdade e razão e mais sobre a prática de intervir de maneira intencional e qualificada (*knowledgable*) no mundo... O conhecimento “objetificado” pode existir e ser armazenado em bibliotecas ou por meio do acesso dinâmico a chips de memória, mas temos que entender também como este tipo de conhecimento pode ser incorporado nos processos contínuos das organizações (SPENDER, 1996, p.64).

Ao analisar o modelo de memória organizacional proposto por Walsh e Ungson, SPENDER (1996) faz novas críticas e o acusa de apresentar uma visão estreita a respeito do conceito de conhecimento, já que os autores concluem que é teoricamente possível que toda informação relativa a estímulos e respostas referentes a uma dada decisão possam fazer parte da chamada memória organizacional. Para Spender, parte do que é requerido para reutilizar o conhecimento armazenado na memória está sempre fora de um sistema de memória:

A memória só pode servir à inteligência, mas não é inteligência em si, e o conceito de inteligência tem que sempre ir além da memória. Inteligência deve incluir tanto a capacidade de experimentar quanto a habilidade de abstrair da experiência, ou seja, para criar conhecimento e aprender o que pode ser memorizado. Resumindo, a memória não pode ser entendida sem um entendimento da inteligência à qual serve (SPENDER, 1996, p. 65).

Neste sentido, nos aproximamos do entendimento de SPENDER (1996), quando este enxerga as noções de conhecimento, aprendizagem e memória enquanto partes “interdependentes de um único sistema de ideias sobre organizações e seus processos de conhecimento”, asseverando ainda que “essa triangulação de interdependência e interdefinição é o fundamento no qual o restante do sistema organizacional deve ser construído” (SPENDER, 1996, p. 66).

Pensando a respeito do desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional, acredita-se ser preciso uma ação mais consciente em relação à identificação de conhecimentos dignos de lembrança ou esquecimento. Em seu livro “A construção e a destruição do conhecimento”, Ronaldo Lima Lins afirma que “é preciso saber para proteger; de outro modo, por insciência, tornamos descartável ou dispensável aquilo que, ao contrário, mais nos é importante” (LINS, 2009 p. 24). Para instituições este é um elemento especialmente sensível, uma vez que ao não se desenvolver atividades intencionais no sentido de identificar a importância de preservação de seus ativos de conhecimento, cristalizados em memórias e na própria identidade institucional, corre-se o risco de perder importante elemento de criação de coesão no grupo, capaz até mesmo de ser impulsionador de uma visão de futuro desejada para a instituição. Destaca Lins que “o que fomos indica o que poderemos ser, como se os sinais de perfeição de um tempo projetassem para o futuro a imaginação que, como criou, voltará a criar, se não da mesma forma, dentro de um infinito de possibilidades” (LINS, 2009, p. 24).

A respeito dos prejuízos do não reconhecimento da importância de registrar a memória de atos e conhecimentos institucionais, Michael Pollak (1989) lembra que nenhum grupo social ou instituição, por mais estáveis e sólidos que possam parecer, “têm sua perenidade assegurada. Sua memória, contudo, pode sobreviver a seu desaparecimento, assumindo em

geral a forma de um mito ... O passado longínquo pode então se tornar promessa de futuro e, às vezes, desafio lançado à ordem estabelecida” (POLLAK, 1989, p. 13).

Destacamos, entretanto, a impossibilidade de lembrar todas as ações e decisões institucionais. Por vezes pode ser considerado interessante o esquecimento ou o descarte de algum caminho pensado inicialmente, em função de algum novo interesse ou modificação no curso da construção de identidade de uma instituição, já que nas organizações o esquecimento faz parte da construção e da manutenção da memória institucionalizada. Segundo Lins:

É impossível separar, como categorias estanques dos procedimentos, a atitude da construção e da destruição (...) como temos dificuldade em aceitar a morte, não aprovamos com facilidade, ao mesmo tempo, o exercício da destruição, sobretudo no capítulo do conhecimento, visto como instrumento de preservação (LINS, 2009 p. 39).

Percebemos, assim, que esta pode não ser uma tarefa tão simples, especialmente considerando sua execução em instituições que tenham como uma de suas diretrizes a preservação da memória. Nestas, a questão da preservação é muito cara aos seus profissionais, e para isso podem ser desenvolvidas uma série de atividades, tais como a constituição de acervos e metodologias para lidar com sua composição e preservação e atividades de pesquisa e divulgação que se dediquem a melhor compreender acontecimentos do passado por meio dos acervos constituídos. Estas atividades podem ser relevantes tanto para a compreensão do momento presente quanto para a construção de um caminho futuro nas organizações, uma vez que requerem, em alguns casos, um “mergulho” no acervo documental da instituição.

Neste sentido, podemos perceber que talvez o ato de registrar a memória tenha mais a ver com a constituição de um projeto de futuro, do que propriamente com o passado. Afinal, uma vez que ao se desenvolver atividades relacionadas à memória, o que se pretende, primordialmente, é garantir a preservação dos registros e informações de acontecimentos de dado tempo de forma a deixá-los passíveis de recuperação no futuro. Para sua preservação é preciso mais uma vez selecionar o que será lembrado e, para tal, exercer um papel que é político. A esse respeito, afirma DOUGLAS (2007) que:

Quando observamos mais de perto a construção do passado, verificamos que o processo tem muito pouco a ver com o passado e tudo a ver com o presente. As instituições criam lugares sombreados no qual nada pode ser visto e nenhuma pergunta pode ser feita. Elas fazem com que outras áreas exibam detalhes muito bem discriminados, minuciosamente examinados e ordenados... Observar essas práticas estabelecerem princípios seletivos que iluminam certos tipos de acontecimentos e obscurecem outros significa inspecionar a ordem social agindo sobre as mentes individuais (DOUGLAS, 2007, p. 82).

Assim, com intenções mais ou menos nobres, ações seletivas são necessárias e inevitáveis à constituição da memória. Na atual sociedade em que vivemos, com o surgimento e consolidação de novas e transformadoras tecnologias da informação e comunicação, torna-se especialmente relevante desenvolver uma capacidade ou competência para esquecer aquilo que não é relevante. WEINRICH (2001) destaca essa ideia ao afirmar que “vivemos numa sociedade super-informada, na qual a verdadeira sabedoria não consiste em adquirir informações – qualquer criança pode fazer isso hoje na Internet –, mas em rejeita-las” (WEINRICH, 2001, p.285). É preciso, portanto, superar a ideia do senso comum que opõe memória e esquecimento, como se este último fosse uma espécie de deficiência da memória, uma negligência. A esse respeito, HUYSSSEN (2014) esclarece que o esquecimento, na verdade, trata-se de um “fenômeno de múltiplas camadas que serve como a própria condição de possibilidade da memória” (HUYSSSEN, 2014, p. 155).

Em texto no qual aborda alguns dos paradoxos ligados à ideia da memória, MENESES (2007) afirma que a memória está na ordem do dia, por meio da multiplicação de museus, instituições e centros de memória, memórias de empresas, tombamento de áreas urbanas, etc, o que se reflete em uma preocupação excessiva com a coleta e registro de informações e documentação, numa “fúria arquivística, que pretende obter um duplo do real... uma verdadeira pulsão documental alucinatória nos nossos tempos” (MENESES, 2007, p. 21). Segundo o autor, essa hiperinformação produz desinformação, uma vez que a memória é também “mecanismo de seleção, de descarte, de eliminação. Não é possível entender a memória sem entendê-la, também, e talvez mais ainda, como mecanismo de eliminação: a memória é um mecanismo de esquecimento programado” (MENESES, 2007, p.23).

Podemos considerar essa escolha, no presente, a respeito do que preservar e descartar em sua similaridade com a chamada “história do tempo presente”, que se refere à exploração, por historiadores, de rupturas e transições recentes da história. A dificuldade estaria no fato de o historiador, como testemunha e ator do período estudado, perceber seus preconceitos e evitar supervalorizar os eventos ocorridos, além de sofrer com a abundância de material, mais do que com sua escassez. A importância de realizar este tipo de trabalho, entretanto, persiste “ainda que seja para salvar do esquecimento, e talvez até da destruição, as fontes que serão indispensáveis aos historiadores do terceiro milênio” (FERREIRA, 2012, p. 109).

Assim, é preciso entender como se daria, no presente, o processo de constituição deste tipo de memória enquadrada (POLLAK, 1989), sem deixar de compreender que a instituição é composta por um conjunto de indivíduos que operam as ações de seleção, sendo responsáveis por realizar ou questionar a construção da memória no âmbito institucional. Nem sempre a

memória coletiva oficialmente constituída é aquela com a qual cada um se identifica, e por isso acreditamos que uma maneira de pensar a disseminação das perspectivas individuais no ambiente organizacional seria a utilização de técnicas de história oral. Esse mecanismo para transferência de conhecimentos pode trazer, entretanto, alguns perigos, tais como distorções por adição excessiva de drama, exagero nas reivindicações, “floreamentos” para encobrir lacunas de conhecimento e simplificação de motivações (STOYKO, 2009, p. 7).

Outro autor que pode contribuir na discussão a respeito do indivíduo é BERGSON (1999), que se dedicou a compreender o fenômeno da percepção associado àquele da memória “atualizada” pelo indivíduo no momento chamado “duração”, não sendo possível considerar os fatos passados e a perspectiva presente enquanto dimensões estanques. Existiria uma dificuldade em definir onde uma termina e outra começa, já que o caráter do indivíduo seria uma síntese atual de todos os estados passados. Nem sempre lembramos de um dado fato do passado quando desejamos, ou o recordamos da mesma maneira. Segundo Bergson:

[...] essa aparência de destruição completa ou de ressurreição caprichosa deve-se simplesmente ao fato de a consciência atual aceitar a cada instante o útil e rejeitar momentaneamente o supérfluo. Sempre voltada para a ação, ela só é capaz de materializar, de nossas antigas percepções, aquelas que se organizam com a percepção presente para concorrer à decisão final (BERGSON, p. 171).

Consideramos, portanto, que o passado não funciona como um arquivo onde existiriam locais específicos no cérebro, como “prateleiras” ou “caixas”, capazes de serem acessados e recuperados sempre da mesma maneira. No caso específico das instituições, nos parece possível compreender que a memória pode ser recuperada e reutilizada de diversas maneiras, de modo a atender dado apelo do presente pela recuperação desta memória ou aprendizado passado. Assim, garantir o registro das memórias individuais e coletivas ao longo da vida institucional pode ser de extrema valia para usos que não são totalmente passíveis de serem previstos.

Por isso, consideramos que a forma tradicional de considerar quais são as memórias dignas de registro precisam ser repensadas, e a essa tarefa se propõe a memória organizacional pensada na perspectiva da aprendizagem e do conhecimento. Considerando as instituições de memória, acreditamos que seria preciso ter em vista não apenas suas ações tradicionais para preservação da memória – tais como a constituição e conservação de seus acervos –, mas também o dia a dia das decisões e caminhos institucionais adotados por seus profissionais, que com seus erros e acertos definem uma forma de agir característica, que por sua vez será incorporada à identidade institucional.

Antes de pensar nas possíveis formas de viabilização deste tipo de ação em uma instituição específica, faremos uma reflexão a respeito desses que são considerados, tradicionalmente, materiais e espaços privilegiados nas instituições de memória: os documentos e arquivos.

Jacques Le Goff (1990) atenta para o fato de que os registros do passado, tais como aqueles custodiados por arquivos, não podem representar a totalidade do que um dia existiu, uma vez que o que persiste é fruto de uma escolha realizada por “forças que operam no desenvolvimento temporal do mundo e da humanidade” (LE GOFF, 1990, p. 535), ou pelos próprios profissionais dedicados à ciência do passado, os historiadores. Considerados por LE GOFF (1990) como materiais da memória coletiva e da história, esses registros são categorizados, também segundo o autor, dentro de dois conceitos: monumentos, que seriam as heranças do passado, e documentos, que seriam fruto da escolha do historiador.

Discutindo o significado desses conceitos, LE GOFF (1990) afirma que, em princípio, os monumentos são caracterizados por uma intencionalidade que os faz capazes de evocar o passado. Já os documentos seriam historicamente apresentados como testemunhos escritos, possuindo significado de prova e sendo utilizados essencialmente como fundamento do fato histórico, além de serem apresentados enquanto possuidores de uma objetividade, se opondo à intencionalidade dos monumentos.

Entretanto, esses significados se transformaram ao longo do tempo. Há um triunfo inicial do documento, especialmente guiado por uma escola positivista, triunfo que coincide com o do texto. Entretanto, a noção de documento amplia-se para além do documento escrito, contemplando também aquele ilustrado, transmitido pelo som, imagem ou outras maneiras. O documento escrito continua sendo importante fonte para a história, mas na sua ausência seria preciso “fazer falar as coisas mudas”, levando em consideração a célebre frase de Lefebvre: “tudo o que, pertencendo ao homem, depende do homem, exprime o homem, demonstra a presença, a atividade, os gostos e as maneiras de ser do homem” (*apud* LE GOFF, 1990, p. 540).

Introduzindo a questão da crítica ao conceito de documento, LE GOFF (1990) afirma que historicamente esta se efetivou na perseguição a documentos falsos e falsários, em busca da autenticidade, crítica que chegou inclusive aos documentos de arquivo. A crítica ampliou-se para a noção de documento em si, o que passa a exigir um sentido crítico nos historiadores, já que a presença destes registros em arquivos não se daria “pelo efeito de um qualquer imperscrutável desígnio dos deuses. Sua presença ou ausência... dependem de causas humanas que não escapam de forma alguma à análise” (LE GOFF, 1990, p. 544).

Le Goff finaliza sua reflexão ruindo as barreiras entre documento e monumento ao afirmar que não existe documento objetivo, inócuo ou primário, já que sua utilização pelo poder o torna um monumento. O autor afirma que o documento “é um produto da sociedade que o fabricou segundo relações de forças que aí detinham o poder” (LE GOFF, 1990, p. 545). Seria preciso questionar o documento, reconhecendo seu caráter de monumento, identificando suas condições de produção histórica e intencionalidade inconsciente, que “resulta do esforço das sociedades históricas para impor ao futuro – voluntaria ou involuntariamente – determinada imagem de si próprias” (LE GOFF, 1990, p. 547-548).

Refletindo sobre um formato de documento específico de interesse para iniciativas de MO, que são as narrativas ou história oral, ALBERTI (2003) afirma que esta forma de aproximação a objetos de estudo não é recente, pois desde a antiguidade não era incomum recorrer a relatos e depoimentos com o objetivo de reconstituir acontecimentos ou conjunturas. Afirma Alberti que, no século XIX, a percepção era a de que o depoimento não poderia possuir valor de prova, pois “era imbuído de subjetividade, de uma visão parcial sobre o passado e estava sujeito a falhas de memória” (ALBERTI, 2003, p. 25).

Entretanto, na segunda metade do século XX – devido a uma certa insatisfação dos pesquisadores com métodos quantitativos, associado ao recurso do gravador, que a partir dos anos 1950 possibilitou o “congelamento” do depoimento, sua consulta e avaliação como fonte para várias pesquisas – a história oral passou a ganhar mais destaque. As entrevistas realizadas alcançaram, então, o estatuto de documento, destacando-se a necessidade de atentar para procedimentos técnicos de gravação e tratamento das entrevistas. Destaca Alberti que, apesar disso, a história oral não se ajustou aos ditames da história positivista:

... ao contrário: trata-se de tomar a entrevista produzida como documento, sim, mas deslocando o objeto documentado: não mais o passado ‘tal como efetivamente ocorreu’, e sim as formas como foi e é apreendido e interpretado. A entrevista de história oral – seu registro gravado e transcrito – documenta uma visão do passado. (ALBERTI, 2003, p.26)

SCHWARTZ E COOK (2002) questionam a visão clássica dos arquivos enquanto “repositórios neutros de fatos”, destacando o papel ativo do arquivista, que avalia e seleciona, entre os registros possíveis, aqueles que vão compor o arquivo, o que os torna corresponsáveis pela história que determinado arquivo conta, fato que se reflete em grande poder sobre a memória e a identidade de indivíduos, grupos e da sociedade (SCHWARTZ, COOK, 2002, p.1). Os autores destacam a importância do contexto para considerar a relação dos arquivos com as sociedades que os criam e deles fazem uso. KETALLAR reforça essa ideia ao afirmar

que contextos sociais, culturais, políticos, econômicos e religiosos determinam as narrativas tácitas nos arquivos, e que seria importante deixar esses contextos transparentes, para que se pudesse recriar o contexto no qual dado artefato foi gerado (KETALAAR, 2001, p. 137).

Afirmam SCHWARTZ e COOK (2002) que a abundância documental, as mudanças nas mídias e formas de registro e na natureza do que e de quem documenta gera a necessidade de examinar o impacto dessas mudanças na gestão dos registros, nos arquivos e em suas práticas (SCHWARTZ e COOK, 2002, p.5). Os autores afirmam que a única esperança de que a história de hoje possa ser escrita no futuro é a de que os arquivistas tentem “lidar com os arquivos eletrônicos, com ativa intervenção ... no processo de criação dos registros, ao invés de uma postura passiva de receber os registros” (SCHWARTZ e COOK, 2002, p. 18).

A percepção a respeito da não neutralidade dos registros nos ajuda a pensar em questões importantes, como o reconhecimento de que os registros da memória organizacional – sejam eles aqueles custodiados pelos arquivos, ou os criados intencionalmente para tal – nascem enquanto monumentos, e que suas intenções e contextos devem ser evidenciados.

Frente às discussões apresentadas, e com o objetivo de refletir a respeito de uma possível iniciativa de Memória Organizacional em uma instituição de memória específica, a Casa de Oswaldo Cruz, decidimos nos aproximar do campo com alguns questionamentos orientadores. O primeiro diz respeito às possíveis atividades de memória voltadas para o aprendizado: pretendia-se identificar se os profissionais que atuam hoje na organização possuem a preocupação ou alguma prática de registro e disseminação da memória de suas atividades e projetos, assim como dos aprendizados derivados. Pretendeu-se investigar também, com alguns pioneiros da COC, se esta preocupação estava presente nas origens da COC e ao longo de suas trajetórias na instituição.

Outra questão que buscamos confirmar é se estaria no imaginário dos profissionais que atuam na organização – e mais especificamente nos membros de sua geração fundadora – uma preocupação a respeito de um possível impacto na identidade da COC com a saída do grande número de profissionais que deve se aposentar nos próximos anos. Também por conta da grande diversidade de atividades e áreas de atuação que compõem a COC, pretendia-se investigar ainda se haveria efetivamente uma grande diferença de percepção entre essas diferentes áreas a respeito de marcos institucionais, o que poderia dificultar a criação de interpretações compartilhadas para a memória organizacional. Como lidar com a percepção do indivíduo em uma iniciativa de memória que se pretende coletiva e organizacional?

Considerando ainda que, a partir do desenvolvimento de uma frente de memória organizacional a COC passaria a realizar atividades intencionais para registro e disseminação

do aprendizado que se dá hoje na instituição, como lidar com os aprendizados anteriores? Quais seriam os marcos que poderiam gerar aprendizado para a COC, e como recuperá-los?

Para conseguir investigar essas questões, a pesquisadora decidiu se aproximar do campo por meio de dois métodos: o primeiro consistiu na análise da documentação de um projeto específico desenvolvido pela COC, que tinha entre seus objetivos avaliar como os atuais gestores da instituição lidam com o tema da memória voltada ao aprendizado; e o segundo e principal foi a realização de entrevistas no modelo de história oral temática com personagens da geração fundadora da COC.

Detalhando sobre o que se pretende desenvolver em relação ao primeiro método, a pesquisadora se dedicou a analisar um recorte nos resultados de uma pesquisa, realizada no âmbito da COC, que mapeou práticas de gestão do conhecimento existentes na organização. A identificação das práticas foi feita por meio da realização de entrevistas com todos os gestores da COC, totalizando 40 entrevistas. O recorte escolhido diz respeito à análise das respostas recebidas em uma pergunta específica, que questionava sobre o costume ou não de registrar a memória de projetos e ações realizadas por cada setor.

Em relação ao segundo e principal método de pesquisa, que consistiu na realização de entrevistas no modelo de história oral temática com alguns dos pioneiros da COC, esta se deu com o objetivo de recuperar as motivações para a criação da instituição, percepções e sugestões a respeito do tema da memória, especialmente aquela voltada aos aprendizados organizacionais. Além disso, o próprio recolhimento dos depoimentos poderia servir como embrião de uma iniciativa de memória organizacional voltada à recuperação de aprendizados e para a compreensão de motivações de ações passadas. Outra relevante característica da história oral que coincidia com os objetivos do presente estudo é a questão da produção intencional de documentos históricos, ou seja, o documento que se torna fonte de pesquisa é deliberadamente produzido (ALBERTI, 2013, p. 29); da mesma maneira, ao recolher esses depoimentos e intencionalmente registrá-los, pretendemos cedê-los à instituição interessada para futuras utilizações por outros pesquisadores.

Esse método permite duas formas principais de abordagem: acompanhar a história de vida dos entrevistados, ou então concentrar as atenções em um período específico de suas vidas. Esta segunda forma de aproximação se baseia nas chamadas entrevistas temáticas, que foi a perspectiva adotada para o presente estudo. Essas entrevistas são, em geral, mais curtas que as de história de vida, e versam prioritariamente sobre a participação do entrevistado no tema escolhido.

Decidiu-se pela realização de entrevistas com um (1) representante de cada uma das principais áreas de atuação da COC, totalizando cinco (5) entrevistas, sendo elas: Direção; Arquivo e Documentação; Pesquisa em História das Ciências e da Saúde; Patrimônio Histórico; e Museu da Vida. Os representantes foram indicados com o auxílio do atual diretor da instituição, que apontou uma lista de possíveis entrevistados, considerando o critério solicitado pela pesquisadora, de que deveriam ser profissionais que estivessem na COC desde suas origens. A pesquisadora escolheu dentro da lista aqueles que, segundo sua percepção e utilizando como critério principal a relevância do personagem no grupo, poderiam fornecer depoimentos mais representativos e visões mais variadas. As entrevistas, realizadas entre dezembro de 2015 e janeiro de 2016, tiveram duração média de 1 hora e 30 minutos.

3 RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

Ao analisar a pesquisa realizada com os profissionais atualmente em cargos de gestão na Casa de Oswaldo Cruz, a respeito da possível existência de práticas de memória na organização, percebemos que os profissionais da COC se preocupam e percebem a importância de possuir uma memória relativa a seus projetos e ações, existindo inclusive algumas iniciativas voltadas para o registro e disseminação dessa memória, sendo a grande maioria desenvolvida em caráter recente. Entretanto, a questão do armazenamento, reuso e disseminação dos materiais derivados dos projetos e ações, com vistas ao aprendizado organizacional, não parece estar bem resolvida. Há uma intensa utilização do recurso de armazenamento de documentação (textual, imagética, audiovisual) em servidores e computadores, mas a queixa frequente é a falta de organização e padrões que facilitem sua recuperação e reutilização quando se faz necessário, especialmente da documentação digital, já que grande parte da documentação física dos setores já foi organizada.

Já nas entrevistas de história oral temática não surgiram relatos de iniciativas anteriores estruturadas de memória organizacional na instituição, apesar de apontarem o arquivo da mesma como um espaço que guarda parte dessa trajetória. Os mesmos temas e marcos foram bastante recorrentes nos discursos, com poucas interpretações fundamentalmente diferentes, o que nos levou a considerar que tínhamos alcançado o grau de saturação das entrevistas de história oral, quando “as entrevistas acabam por se repetir, seja em seu conteúdo, seja na forma pela qual se constrói a narrativa” (ALBERTI, 2013, p. 46).

Em relação à questão de uma possível perda de identidade com a mudança de gerações, a maioria dos entrevistados destacou que não há uma questão de perda de identidade, e sim uma mudança relativa a diferentes momentos vividos pela COC. Esta

mudança evidencia portanto a existência de uma diferença entre as gerações implicadas. Fato este que destacou-se ao passo que pudemos constatar que os pioneiros, aqueles que teriam fundado a COC, portanto classificados como sendo da primeira geração, continuamente eram referidos por outros como a “geração heroica”. Uma geração que “criava mundos” e atuou nos “tempos heroicos”.

Entretanto, essa diferenciação não parece assumir uma perspectiva de considerar a geração atual como inferior. Todos os entrevistados destacam que essa característica se manifestou pois no início da COC exigia-se essa postura mais “desbravadora”. Já hoje os desafios seriam outros, voltados para a ampliação da excelência, assim como para a superação de questões ainda pendentes, tais como a da necessidade de uma maior integração interna.

Apesar de, nos discursos, os entrevistados não afirmarem ter uma preocupação muito grande em relação à nova geração, ao tocar nesse assunto foi possível perceber, a partir da reafirmação de certos princípios que guiaram os primeiros momentos da instituição, que existe como pano de fundo o desejo de que esses princípios e trajetória sejam ao menos conhecidos e considerados, uma vez que foi essa identidade a responsável por levar a COC a ser a instituição consolidada que é hoje.

Refletindo a respeito da forma de lidar com a percepção do indivíduo, nos parece, que o meio é mesmo dar voz a diferentes atores, e contrapor as diversas percepções e visões de maneira que, quando no momento presente se faça necessário recorrer a esse acervo de experiências, o profissional tenha a sua disposição as diferentes forças e percepções, com a possibilidade inclusive de existência de visões antagônicas, que atuaram e influenciaram as decisões institucionais e a maneira como a organização se apresenta na atualidade.

É preciso considerar, no entanto, que para certos interesses institucionais, nem sempre esse tipo de registro pode ser interessante, o que pode gerar uma resistência a iniciativas desta natureza. Há esquecimentos institucionais, ou enquadramentos da memória, que podem interessar a alguns atores, e até mesmo criar transformações significativas na identidade da instituição. Entretanto, ignorar ou silenciar as diferentes vozes e experiências não parece ser uma postura adequada, especialmente para uma instituição de memória. Adverte Pollak que “essas memórias subterrâneas que prosseguem seu trabalho de subversão no silêncio e de maneira quase imperceptível afloram em momentos de crise em sobressaltos bruscos e exacerbados. A memória entra em disputa” (POLLAK, 1989, p.04).

Após as reflexões realizadas, acreditamos que uma atividade intencional de memória organizacional entraria como promotora de uma ação que levasse parte da memória presente nos arquivos, nos profissionais e em outros suportes e produtos da COC a ser conhecida e de

alguma maneira assimilada pelos os profissionais das diferentes áreas da organização, tornando as vivências e aprendizados pessoais ou setoriais em organizacionais, o que por sua vez ampliaria o potencial de ação e inovação baseada no conhecimento. Para isso, seria preciso desenvolver uma atividade estimuladora do registro e compartilhamento de motivações e percepções ao longo do processo de desenvolvimento das atividades institucionais, estabelecendo como padrão institucional esse processo permanentemente reflexivo.

Acreditamos que uma iniciativa de memória organizacional para a Casa de Oswaldo Cruz deve envolver, necessariamente, profissionais de suas diferentes áreas de atuação, como, por exemplo: historiadores, que podem, por exemplo, pensar tanto em maneiras de registrar essa ‘história do tempo presente’ (FERREIRA, 2012), quanto recuperar grandes marcos da instituição e relacioná-los a contextos mais amplos da trajetória institucional e do país; arquivistas, que também podem auxiliar na reflexão sobre os registros do tempo presente, além de serem os guardiões e, em certa medida, criadores do importante ativo de memória e potencial conhecimento que está sob sua guarda; e profissionais de gestão da informação e do conhecimento, que podem analisar e cruzar informações e dados produzidos na organização de maneira a fornecer subsídios para a reflexão sobre a trajetória organizacional, assim como fornecer orientações a respeito de atividades intencionais para lidar com a informação e o conhecimento que possam ser revertidas em produtos e ações que disseminem o aprendizado e o legado desejado para toda a organização.

Assim, acreditamos existir duas frentes principais em termos de memória organizacional: uma seria a recuperação e a composição de produtos e a realização de ações que reflitam a trajetória da instituição desde o início até o presente momento, de maneira que os aprendizados e o legado sejam apropriados pelas diferentes gerações da organização; e uma segunda, que se dedique à proposição de atividades em relação aos projetos em desenvolvimento hoje, de forma a garantir a reflexão que permita o aprendizado, assim como a produção de registros intencionais que permitam que essa trajetória, em sua riqueza, seja passível de recuperação no futuro.

A respeito do passivo, algumas ações que apontamos como relevantes seria o recolhimento de depoimentos orais. Outra importante tarefa é o cruzamento desses depoimentos com os registros documentais e arquivísticos desses fatos, para enriquecer os relatos fornecidos pelos profissionais, e pensar em possíveis produtos que tornem essa trajetória mais atrativa e facilmente acessível aos diferentes profissionais da organização. A COC conta com um expressivo acervo arquivístico que pode ser explorado neste sentido.

Em relação às atividades atuais, algumas das sugestões de práticas seriam a realização e

a documentação de encontros de lições aprendidas, além da identificação e disseminação de boas práticas por toda a organização. É preciso promover a criação de padrões para o desenvolvimento destas atividades que possam ser compartilhados por toda a organização, assim como fornecer ferramentas para armazenamento e também de disseminação desse aprendizado, estimulando seu acesso e consideração antes do início de novos projetos na COC, além de sua constante atualização.

Ao longo da aproximação com o campo, percebemos que seus profissionais, em geral, associam atividades de ensino e pesquisa como formas de disseminação da aprendizagem. Nos parece que essa afinidade tem a ver com o fato de a própria Fiocruz ser altamente identificada com os temas de pesquisa e ensino. Assim, é preciso dar especial atenção aos produtos derivados da pesquisa das diferentes áreas de atuação da COC, pois acreditamos que grande parte da memória e do aprendizado gerado internamente esteja refletido nesses produtos. Entretanto, devido à particularidade da COC, de se dedicar a frentes bastante diversas de atuação, acreditamos que muitas vezes as publicações e pesquisas de uma área não são disseminadas e apropriadas por outras áreas da própria COC, ficando restritas aos pares de campo de atuação. Em termos de registro, acreditamos ser preciso investir na inclusão dessa produção no Repositório Institucional da Fiocruz, o que responde ainda à política de Acesso Aberto à produção científica da organização (ARCA), sendo o depósito de sua produção científica atividade mandatória na Instituição maior à qual a COC se vincula.

Entretanto, apenas o registro não nos parece suficiente. É preciso pensar ainda em formas de divulgação e discussão interna a respeito dessas produções, de maneira que o compartilhamento deste conhecimento não se dê apenas com os pares dos mesmos campos de atuação acadêmica desses atores, mas também com seus pares de instituição, ampliando entre os profissionais da COC o conhecimento do que a instituição faz e produz.

A COC já possui uma série de orientações para a composição de seus arquivos, orientando inclusive toda a Fiocruz a esse respeito por meio do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos, coordenado pela COC. Entretanto, essa expertise parece melhor resolvida em relação à documentação física e aquela relativa à processos institucionais rotineiros e estabelecidos. Pensar sobre essa questão se torna especialmente relevante pois, se estamos propondo a criação de novas formas intencionais de registro, que devem ainda ser facilmente recuperáveis, talvez o espaço para esses novos registros não seja aquele reservado à documentação institucional padrão. Entretanto, é importante destacar que a organização desses registros não deve estar descolada das regras adotadas pelo Arquivo, uma vez que, futuramente, essa documentação pode vir a ser incorporada ao acervo permanente para a organização.

Acreditamos ainda que refletir sobre atos institucionais, pensar lições aprendidas em processos, projetos ou decisões institucionais, entre outras ações de memória organizacional, permite que a escolha entre esquecer ou lembrar seja uma decisão mais deliberada, intencional e justificada. Acreditamos, por fim, que falar de memória organizacional em uma instituição de memória teria dupla função; não só o reforço da identidade e da aprendizagem, como seria para qualquer instituição, mas sim reforço na missão da instituição, no sentido de imbuir nas pessoas e na cultura institucional a questão da importância da valorização da memória e dos processos a ela relacionados.

Os formatos para a viabilização das ações e produtos que podem derivar de uma iniciativa de memória organizacional são diversos, tais como eventos, pequenos vídeos, produção de linhas do tempo, promoção de comemorações, publicações, etc. O que pretendemos destacar é que acreditamos ser necessário criar novos lugares de memória para essa organização, sejam eles materiais, simbólicos ou funcionais, utilizando ambientes, recursos, práticas, representações e suportes materiais para produção e difusão da memória coletiva, já definida no presente trabalho como aquilo que do passado continua vivo na representação de mundo dos grupos sociais ou mesmo o que eles produzem a partir dele.

A respeito do conceito de lugares de memória, segundo NORA (1993), “fala-se tanto de memória porque ela não existe mais... há locais de memória porque não há mais meios de memória”, e por isso seria preciso criar arquivos, manter aniversários e organizar celebrações, porque “essas operações não são naturais... sem vigilância comemorativa, a história depressa os varreria... mas se o que eles defendem não estivesse ameaçado, não se teria, tampouco, a necessidade de construí-los” (NORA, 1993, p. 7-13). O autor destaca ainda que é preciso existir uma vontade de memória para que existam os lugares de memória, que são constituídos numa articulação da história com a memória. Ressalta NORA (1993), por exemplo, que mesmo os lugares físicos, como os arquivos, só podem ser considerados como um lugar de memória se “a imaginação o investe de uma aura simbólica” (NORA, 1993, p. 21).

Portanto, é preciso que exista uma identificação e um reconhecimento de um passado comum para que exista efetivamente uma memória que possa ser considerada coletiva. Com esse entendimento, e tendo investigado um pouco a respeito da materialidade dos suportes de memória, pela perspectiva da informação e dos documentos, acreditamos que a intencionalidade por trás de uma iniciativa de memória organizacional não é apenas necessária, mas também possível e coerente com os princípios estudados. Investindo em uma frente de memória organizacional, acreditamos que a organização estará se capacitando em uma dimensão da memória que nos parece pouco explorada, hoje, na organização. Acreditamos que essa

organização possua um imenso ativo de conhecimento que pode e deve ser melhor explorado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos ao final do presente trabalho considerando que cumprimos a proposta colocada em seu início, de realizar reflexões e levantar alguns elementos críticos para a criação de iniciativas de memória organizacional em instituições de memória. Achamos importante apontar que o estabelecimento de uma iniciativa de memória organizacional pode possibilitar a criação de novos e necessários lugares de memória, que auxiliem na superação de uma certa ansiedade, alimentada pela aceleração da sociedade e de seus suportes informacionais, relacionada ao receio de que se esqueçam alguns dos relevantes feitos da trajetória organizacional, ameaçando até mesmo o esmaecimento de sua identidade e daquelas características que levaram a instituição ao ponto de estabilidade em que se encontra hoje.

Esperamos, por fim, que as reflexões realizadas ao longo deste trabalho possam auxiliar todas aqueles profissionais, pesquisadores e instituições interessados em pensar de maneira mais qualificada a respeito dos temas de conhecimento e memória dentro de organizações.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, Verena. **Manual de História Oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013
- BARROS, José D'Assunção. História e memória – uma relação na confluência entre tempo e espaço. **Mouseion**, vol. 3, n. 5, Jan-Jul/2009.
- BERGSON, Henri. **Matéria e Memória**. Ensaio sobre a relação do corpo com o espírito. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- DOUGLAS, Mary. **Como as instituições pensam**. Trad. Carlos Eugênio Marcondes de Moura. São Paulo: Edusp, 2007.
- FERREIRA, Marieta de Moraes. Demandas sociais e história do tempo presente. In: **Tempo Presente & Usos do Passado**. VARELA, Flavia. MOLLO, Helena Miranda, PEREIRA, Matheus Henrique de Faria. MATA, Sérgio da. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Centauro, 2004
- HEDBERG, B. **How organizations learn and unlearn**. In: Nystrom PC, Starbuck WH, eds. *Handbook of Organizational Design*. New York/Oxford, 1981:3±27.
- KETELAAR, Eric. Tacit Narratives: The Meaning of Archives. **Archival Science**. 1: 131-141. Kluwer Academic Publishers. 2001.
- LE GOFF, Jacques. **História e Memória**. Campinas: Editora da Unicamp, 1990.

LINS, Ronaldo Lima. **A construção e a destruição do conhecimento**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2009.

MENESES, Ulpiano T. 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.

NORA, Pierre. **Entre a Memória e a História**: a problemática dos lugares. São Paulo: Projeto História, v. 10. 1993.

POLLAK, Michael. Memória, Esquecimento, Silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, vol. 2, n. 3, 1989.

_____. Memória e Identidade Social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, 1992.

SCHWARTZ, Joan M. COOK, Terry. Archives, Records and Power: The making of Modern Memory. **Archival Science**. 2: 1-19. Kluwer Academic Publishers. 2002

SIMMEL, G. The persistence of social groups. **American Journal of Sociology**, v. 3, n. 5, [1898]. P. 662-698. 2002

SPENDER, J.C. Organizational Knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 9, no 1, p. 63-78. MCB University Press, 1996

STEIN, E.W. Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. **International Journal of Information Management**. Vol. 15, No. 1: 17-32, 1995

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

WEINRICH, Harald. **Lete: arte e crítica do esquecimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001