

Do passado ao futuro: o centro de memória como espaço estratégico para a sustentação da cultura organizacional

Gelson Luiz Benatti

Aluno do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais - Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais (PPG-MSBC) da Universidade LaSalle.

Patrícia Kayser Vargas Mangan

Professora Doutora - PPG-MSBC da Universidade LaSalle.

Resumo: O artigo aborda o uso da memória para a gestão da cultura organizacional, defendendo que os agentes, elaborando estratégias, decidindo e agindo, criam memórias individuais e coletivas, constituem campos e formam associações que criam culturas organizacionais, alimentando memórias organizacionais e institucionais. Estas memórias, gerenciadas pelo Centro de Memória com a utilização da capacidade absorptiva potencial e realizada, permitem aos agentes elaborar estratégias, decidir e agir, deixando traços e realimentando a cultura organizacional. Todo este caminho sistêmico é materializado e gerenciado pelo Centro de Memória. Trata-se de um ensaio teórico que utiliza a lente da transdisciplinaridade como ferramenta para conexão dos conceitos.

Palavras-chave: Memória; Cultura Organizacional; Capacidade Absortiva; Centro de Memória.

Abstract: The article addresses the use of memory for managing organizational culture, arguing that agents, strategizing, deciding and acting, create individual and collective memories, constitute fields and form associations that create organizational cultures, nourishing organizational and institutional memories. These memories, managed by the Memory Center, using potential and performed absorptive capacity, allow the agentes to strategize, decide and act, leaving traces and feedback the organizational culture. This whole systemic path is materialized and managed by the Memory Center. This is a theoretical essay that uses the lens of transdisciplinarity as a tool for connecting concepts.

Keywords: Memória; Cultura Organizacional; Capacidade Absortiva; Centro de Memória.

Dividindo em pequenas frações, tudo se torna mais fácil

A gestão da estratégia organizacional, posicionada no presente, olha para o futuro, vislumbrando o passado e projetando o amanhã. Partindo da compreensão da trajetória, o gestor busca desvendar os motivos que levaram ao atual espaço organizacional, suas configurações e singularidades e procura respostas para perguntas como: quando e onde a organização veio a existir? Como chegou aqui? Quais as escolhas feitas, por quem e por quais motivos? Quais elementos são importantes na trajetória? Por que esta organização é diferente das outras?

O mosaico resultante das respostas é composto pelos rastros de cada evento organizacional: por mais trivial que seja, cada ação tece uma teia, complexa, multifacetada e singular, compondo os repositórios de memória que, quando acessados, permitem ao gestor adquirir conhecimento sobre o ontem e o hoje, delimitar a trajetória, reconhecer o espaço organizacional e institucional, entender a lacuna entre o que é esperado e o que é possuído e traçar estratégias para preencher o vazio. Nesta criação de espaços, o gestor utiliza processos de captura, organização, guarda, conservação e recuperação do conhecimento, desvelando e tornando conhecida a identidade e a cultura organizacionais. Sem memória, não existe gestão!

Para entender a complexidade do espaço organizacional, o gestor acessa os repositórios de informação passada e presente, mobilizando conhecimentos “capazes de atravessar domínios separados” (Gondar, 2005), conectando conceitos como memória individual e coletiva, de Halbwachs; cultura organizacional, de Schein; associações, grupos e traços, de Latour; campos, de Bourdieu e campo organizacional, de Dimaggio & Powell; memória institucional, de Andrade, 2002 e organizacional, de Walsh & Ungson; história empresarial, de Rowlinson; e capacidade absorptiva, de Cohen & Levinthal. Desconexos à primeira vista, estes elementos teóricos assentarão o alicerce intelectual que sustenta a proposta de criar um espaço que permite conhecer a origem, mapear o percurso e conhecer a identidade e a cultura organizacional. Este espaço é o Centro de Memória (Camargo & Goulart, 2015), lugar que, em nossa proposta, serve para (e permite) captar os significados, entender, traduzir e transferir os conteúdos da memória para a cultura e estratégia.

Para delinear o problema de pesquisa, usamos a transdisciplinaridade como paradigma para responder a três questões: de que modo as organizações criam memória e como a memória age na formação da cultura organizacional? Que espaços podem ser criados para captar, preservar, organizar e comunicar a memória das organizações? Que capacidades as organizações mobilizam para gerir a memória?

A lente transdisciplinar tem suas raízes em Piaget (1970), na defesa de que as áreas do conhecimento evoluíram da interdisciplinaridade para a transdisciplinaridade, não mais limitadas às interações ou reciprocidades entre si, mas criando sistemas sem fronteiras estáveis entre disciplinas. Jantsch (1970) abordou a transdisciplinaridade como um princípio organizacional dinâmico, evidenciando a ação criativa humana na concepção, realização e controle das estruturas. Nicolescu (1999) apontou que a finalidade da transdisciplinaridade é a busca da compreensão do mundo presente.

A opção por este paradigma é inspirada por Soethe (2003), que defende que não somente a soma das partes que compõe uma estrutura pode ser maior ou menor do que o todo, como também não há apenas soma, mas múltiplas associações, relações e conexões entre as partes, que permitem construir um entendimento do todo. Tradicionalmente, no processo de criação de conhecimento científico, escolhemos uma posição teórica e, a partir dela, fragmentamos o objeto de estudo em partes menores, até atingir a menor escala possível para, a partir da compreensão das propriedades destas partes, reconstruir o todo, sob as lentes da posição teórica selecionada. Entretanto, a natureza, as pessoas e as organizações são rebeldes, que tendem a ignorar estas fronteiras disciplinares criadas para facilitar nossa compreensão. A transdisciplinaridade surge como opção quando o objeto de estudo rompe fronteiras disciplinares, permitindo a realização de um processo de decupagem dos elementos teóricos escolhidos e sua posterior reorganização. É a possibilidade de, a partir de pequenas partes, oriundas não mais de um ponto isolado, mas de múltiplos lugares, construir e reconstruir um todo coerente.

Seria a memória uma gaveta de guardados?¹

Ao agir, o ser humano modifica o ambiente e transforma suas concepções tecnológicas, científicas, políticas, culturais, sociais. Os homens, entretanto, não promovem a evolução agindo isoladamente. Embora uma grande parte dos eventos significativos da história humana possa ser atribuída a indivíduos específicos, quer por autoria, como nas descobertas científicas, quer por desempenhar um papel central no teatro da vida, como nos conflitos ou revoluções, é quando age no seio de grupos que o homem promove e sustenta os avanços mais significativos: é o coletivo que consolida mudanças. A colaboração e cooperação são as alavancas mais poderosas da evolução e transformação humana.

Grupamentos humanos tendem a resistir ao tempo, ainda que, com o passar dos anos, os indivíduos que deles fazem parte se alterem: pessoas nascem, crescem, mudam de ideia, deixam legados e morrem. Similarmente, organizações surgem, expandem, alteram seus objetivos, imprimem sua marca na história e perecem. A agência humana deixa rastros, estabelece associações e produz artefatos, que constituem as memórias. Como estas memórias são criadas e como elas afetam os grupos?

É notório a tendência dos grupos de resistir por períodos maiores do que os indivíduos. Alguns perduram ao longo de gerações, como Igreja Católica Apostólica Romana. Pense na figura do Papa: indivíduos com as mais diferentes características e postulantes das mais diversas crenças, dogmas e linhas de pensamento ocupam, ao longo do tempo, o trono do Vaticano. Mas, ainda que mudem as pessoas, que novos interesses substituam antigas tradições, a essência da organização permanece. Isso não ocorre por inércia ou acaso, é fruto da agência e esforços conscientes dos membros do grupo, que preservam lembranças, coletam memórias e criam identidade e cultura para a organização.

Halbwachs (2006), nos fornece uma pista para entender o fenômeno da criação de identidades organizacionais a partir das memórias individuais e coletivas, ao afirmar jamais estamos sós e que montamos quadros de referência sobre o passado agindo como se postos “diante de muitos testemunhos”, que nos permitem “reconstruir um conjunto de lembranças de maneira a reconhecê-los

¹ Em 1998, Iberê Camargo publicou um livro de memórias, reunindo textos construídos por ele a partir de suas memórias de infância até a sua formação como artista. A obra, fruto de um caderno escrito, segundo o artista “quando a morte passou a assombrar”, trazia como título “Gaveta dos Guardados”.

porque eles concordam no essencial, apesar de certas divergências”. Como parte de um grupo, os indivíduos têm impressos, em si, traços nas lembranças, recordações de acontecimentos marcantes. A memória do grupo se constitui pela união destes traços, não sendo necessária, para a sua perpetuação, a presença física daqueles que testemunharam os eventos que fazem parte da história. Se considerarmos a agência na construção da memória das organizações, devem existir espaços que permitam “trazer uma espécie de semente de rememoração ao conjunto de testemunhos exteriores a nós, para que ele vire uma consistente massa de lembranças”, que ocupe um lugar externo aos indivíduos e possa ser acessada por outros membros. Caso contrário, a “duração de uma memória desse tipo é limitada à duração do grupo” que a constituiu.

No grupo, as memórias que tendem a ter mais destaque são as dos eventos e experiências que dizem respeito à maioria dos membros (Halbwachs, 2006). Cada grupo se dedica a persuadir seus membros a adotarem como seus as ideias e reflexões que fazem sentido ao coletivo, permitindo que novos ingressantes possam se colocar no ponto de vista do grupo e, agindo, passem para outros as mesmas visões. Halbwachs afirma que se a memória coletiva tira sua força e sua duração de um conjunto de pessoas, são os indivíduos que se lembram, enquanto integrantes do grupo, ainda que a memória coletiva contenha as memórias individuais, mas não se confunda com elas: o grupo constrói a sua memória.

No grupo, embora existam “muitas memórias coletivas” (Halbwachs, 2006), podemos dizer que “só existe uma história”, que se distingue por ultrapassar os limites do grupo: quando um evento ou experiência deixa de causar interesse ao grupo, e este parte para novos eventos ou experiências, a história não está sendo esquecida. Ao se modificar, dividir e reunir em novas composições, o grupo está na verdade criando novas memórias coletivas, que “têm como suporte um grupo limitado no tempo e no espaço”. É preciso, portanto, que “as partes do período sobre o qual se estende a memória sejam diferenciados”, para identificar personagens e acontecimentos que, durante o exame do passado, evidenciem que “o grupo continua o mesmo e toma consciência de sua identidade através do tempo”. A criação de espaços de preservação, onde os objetos agem (Latour, 2012) evocando memórias, nos assegura que as diversas memórias tenham garantidos os seus lugares na história organizacional, compondo um con-

junto único e distinto, formado pelos rastros e traços deixados pelas associações entre indivíduos que criam e recriam grupos.

Ao observar o passado, percebemos a memória como um “fenômeno dinâmico, que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhado e criado” (Schein, 2009) pelas interações entre os integrantes de grupos, construindo “um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento”, chamado de Cultura Organizacional (CO). Schein (2009), afirma que “a força e a estabilidade da CO derivam do fato de ela estar baseada no grupo, e de que o indivíduo assumirá certas suposições básicas para ratificar sua filiação”. A história compartilhada, crítica na definição do grupo, é a “parte mais profunda, frequentemente inconsciente”. Halbwachs (2006) afirma que “existe uma lógica de percepção que se impõe ao grupo” e que ajuda a compreender e combinar as noções que lhe chegam do exterior, criando uma identidade, uma cultura que passa a cobrir todo o funcionamento do grupo, sendo, não raro, despercebida pelos membros. Se a CO constitui “a aprendizagem acumulada e compartilhada”, cobrindo os “elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico dos membros” (Schein, 2009), similarmente, as memórias dos indivíduos, tendo pontos de contato entre si e concordando umas com as outras, permitem que as lembranças sejam reconstruídas sobre uma base comum (Halbwachs, 2006).

Pense, por exemplo, na formação de uma categoria profissional a partir de um ofício que exige, para a maestria no desempenho, intensa educação e aprendizagem. Há uma “aprendizagem compartilhada de atitudes, normas e valores”, que se tornarão “suposições compartilhadas assumidas como verdadeiras” pelos membros da profissão (Schein, 2009), reforçadas na prática em equipes, reuniões profissionais, associações e programas formais de educação, produzindo artefatos, produtos visíveis do grupo, como a “arquitetura do ambiente de trabalho; a linguagem; a tecnologia; as criações artísticas; o estilo do vestuário, comunicação, manifestações emocionais, mitos e histórias; os valores explícitos; os rituais e cerimônias observáveis”. Estes elementos da CO são equivalentes aos “quadros, os retratos, as gravuras, (...), os livros escritos, as peças representadas, o estilo de uma época, as piadas e o espírito cômico então na moda” de Halbwachs, que determinam o que é memorável e os lugares onde essa memória será preservada. À medida que o ofício avança, novos membros ingressam, trazendo a aprendizagem cultural de grupos anteriores (Schein, 2009), sua

educação e socialização, compartilhando a história, desenvolvendo suposições modificadas ou novas em áreas críticas do ofício, compondo a cultura do grupo.

A construção e manutenção da identidade do grupo apoiam-se no resultado das “interações mantidas pelos indivíduos no processo de compreensão de si próprios e de suas intervenções na realidade” (Santos, 1998). A identidade coletiva, entretanto, não se resume ao produto das interações, “mas também das razões político-estratégica dos atores sociais” (Santos, 1998). Pierre Bourdieu (2004) conceitua o campo como um espaço social relativamente autônomo, relacionado e influenciado pelo espaço social mais amplo. São lugares onde os atores sociais, possuidores de capitais específicos, agem, ao se envolverem em “lutas para conservar ou transformar esse campo de forças”. Os agentes criam espaços e os fazem existir pelas relações que estabelecem entre si, passando, no interior dos campos, a aceitar normas, cultura e regras legitimadas pelo grupo. Ao travar contato com a “história compartilhada” (Schein, 2009), os agentes criam, para seu campo, uma cultura específica, deixando rastros e traços que são referenciais de memória.

A relação de transmissão entre memória, campo e cultura pode ser compreendida a partir dos conceitos de capital cultural – a “carga cultural que recebemos” e “permanece ao longo de nossa vida”, influenciando gestos, posturas e práticas - e capital social – “redes de relações”, que facilitam ou dificultam nossa entrada em um campo - de Bourdieu (2004). Pereira (2015) associa estes conceitos com heranças culturais, práticas, posturas e conhecimentos: elementos do passado que são acumulados, formando novos espaços e caracterizando organizações. A estruturação do campo apoia-se nas memórias individuais e coletivas, e na cultura organizacional que estas engendram. À medida que o campo se estrutura, ele manifesta e evidencia “ordens, instruções, contratos” e outras formas de “reconhecer suas próprias determinações internas” (Bourdieu, 2004), reforçando a cultura organizacional e criando novas memórias.

Os campos de Bourdieu, criados e mantidos a partir de relações de poder, forças, estratégias e interesses, envolvem os agentes na manutenção ou modificações das estruturas e podem parecer estáticos, delimitados, sólidos. O lugar dos agentes, entretanto, não é fixo: ao exercer movimento constante, produzem rastros e traços que podem ser mapeados para compreender a evolução dos grupos e a criação da memória. Os rastros deixados pelos atores, realizando associações e formando grupos (Latour, 2012), são elementos úteis para o mapea-

mento do percurso de uma organização em direção à formação de uma cultura, a partir de conjuntos de memórias. Como o Fio de Ariadne, os traços conectam as partes e o todo, criando a memória coletiva do grupo. O mundo social é composto por redes de interações, que se transformam e se refazem a cada novo contato.

É fato que as redes de Latour e os campos de Bourdieu parecem concepções inconciliáveis para explicar a constituição de uma estrutura organizacional: enquanto o primeiro apresenta relações horizontais e complementares entre os elementos, Bourdieu defende a verticalidade e hierarquia. Este ponto, entretanto, não nos parece impeditivo ao uso daqueles aspectos que não apresentam, entre si, contradições. Como base teórica, a constituição do campo pode nos auxiliar a compreender como a organização se forma, ao passo que a teoria ator-rede pode ser utilizada como ferramenta de compreensão do papel dos rastros e traços deixados pelos grupos em sua formação. Considerando a complexidade atual, onde as associações percorrem, de modo indissolúvel, o ambiente digital, a reunião das duas teorias nos permite, por exemplo, o uso de ferramentas como a Cartografia de Controvérsias (Franco, 2014).

Para desenhar o mapa de um grupo, seja para criá-lo ou restaurá-lo, são necessários porta vozes que falem pela existência do grupo, e eles, às vezes “são bastante tagarelas” (Latour, 2012). Durante o processo de fazer e refazer os agrupamentos, os construtores deixam para trás inúmeros traços, que servem como elementos de composição do mosaico da memória coletiva. Formando e dissolvendo grupos, os atores/agentes “nunca estão sozinhos” e fornecem constantes relatos sobre seus atos e os atos alheios. Ora, se os indivíduos perecem e as organizações permanecem, é preciso preservar a contribuição deles na elaboração memória delas. Qualquer “entrevista, narrativa ou comentário” - e as respectivas reações -, se converte em um conjunto de atributos para mapear o curso de uma ação. Pense, por exemplo, em um arquivo de áudio, contendo uma gravação de uma entrevista de um fundador da organização ou em um vídeo disponível on-line.

Um elemento importante da teoria ator-rede é a ideia de que os “objetos também agem” (Latour, 2012): um muro não pronuncia palavras, mas seus efeitos são visíveis e sensíveis, até mesmo depois que ele deixa de existir. Objetos como atas e documentos impressos permanecem em arquivos, “sem se conectarem com intenções humanas”, até serem revividos por um historiador, quando

podem assumir importância ou não, podendo reproduzir “o estado em que nasceram” elementos da memória e da Cultura Organizacional. Halbwachs (2006) questionava a possibilidade de “recordar uma impressão surgida a partir de uma combinação de influências sociais tão numerosas que jamais se reproduzirá”. Latour, então, nos oferece a possibilidade de atribuição de uma função aos objetos, como suportes para a rememoração. Há, em cada objeto, um elemento de agência, que pode fornecer as pistas para a construção da memória: as consequências atribuídas à uma decisão registrada em certa ata seria a mesma se ela fosse implantada por pessoas diferentes?

Ao tratar da memória das organizações, e buscando diferenciá-las das memórias dos indivíduos, vem à mente a pergunta de Dimaggio & Powell (1983): “o que torna as organizações tão similares?”. Esta é uma questão relevante quando procuramos, por exemplo, entender porque um Banco é diferente dos demais Bancos, ainda que atuem todos no mesmo Mercado Financeiro. Os autores abordam o paradoxo que ocorre à medida que os atores tornam suas organizações mais similares, à medida que tentam transformá-las. Dois conceitos nos apoiam na resposta: a Memória Organizacional (MO) e a Memória Institucional (MI).

A MO foi conceituada por Walsh & Ungson (1991) como um recurso que pode ser obtido, guardado, organizado e utilizado pelos indivíduos no exercício de suas atividades, resolução de problemas e tomada de decisões. Telles, Karawejczyk & Borges (2014) mapearam a evolução do conceito, passando por Stein – meio de trazer o conhecimento coletivo do passado para agir no presente; O’Toole – foco nos componentes e estruturas de retenção e acesso; Lehner & Maier - sistema que facilita a aprendizagem organizacional; e Conklin - foco na natureza do conhecimento. As definições nos remetem ao uso da memória como um patrimônio a ser consumido internamente, apresentando a MO como a capacidade de “preservar, recuperar e utilizar sua experiência, para aprender com a história”, gerando “aumento na competitividade da organização, pela contribuição e aperfeiçoamento da gestão”.

Em oposição à noção de memória como recurso organizacional, a MI pode ser considerada como mais ligada à construção das narrativas utilizadas para a construção da identidade e cultura. Halbwachs (2006) destacou o papel da memória coletiva na reconstrução do passado. Complementarmente, Candau (2018), apontou que os grupos profissionais tendem a valorizar comportamentos

apropriados e reprimir os demais, a fim de produzir uma memória adequada à manutenção da identidade profissional. Assim, o uso do termo “instituição” se justifica por ser um conceito mais abrangente que “organização”. Exemplificando: a prática da medicina é uma instituição, enquanto um hospital é uma organização onde se pratica a medicina. Os dois conceitos se complementam e se imbricam. As organizações trabalham o passado, usando a memória para construir narrativas que estabeleçam identidades coerentes e consistentes, que formam instituições. A MI pode ser entendida, então, como um elemento voltado para o consumo externo, focado nos elementos simbólicos das organizações (Andrade, 2002), tais como “história, cultura, hábitos, valores, mitos, ritos e cerimônias”.

Discutindo os conceitos, Telles (2018) aponta que a MI serve como “guardiã das lembranças”, atuando como suporte para a compreensão do papel da organização na sociedade e para a “construção da identidade organizacional, seus valores e credos”. Sobre a MO, a autora afirma, a partir de Rowlinson et. al (2009), que museus e espaços de memória podem ser considerados lugares de memória social, locais em que “o passado pode ser lembrado” a partir de elementos físicos (documentos, revistas, relatórios) que guardam as recordações da organização e permitem a rememoração. A autora cita, também, Booth, que aponta que as conexões entre as organizações e as políticas de memória, que permitem reconhecer que a memória “como uma construção cultural”, são sujeitas às influências de poderosos atores organizacionais, que constroem a história empresarial para servir os seus próprios interesses atuais.

Captando, guardando, usando e reusando a memória

Ao viabilizar o uso dos valores e da missão institucionais para fortalecer a imagem junto ao público externo, a memória se constitui em fator essencial para a reputação institucional e organizacional. Internamente, a memória, comunicando a Cultura Organizacional, fortalece o sentimento de pertencimento: conhecer a história proporciona às pessoas sentido na realização do trabalho e as transforma em agentes de consolidação da Cultura. Compreendida como a representação que o grupo faz de seu passado, a partir dos traços de sua trajetória, a memória serve como elemento para demonstrar a importância de cada agente na estrutura.

O uso da memória é essencial para a gestão do conhecimento, um desafio antigo que, com a ubiquidade da tecnologia, assume contornos exponencialmente complexos, configurando um paradoxo: facilmente criamos mecanismos de produção, repositórios para preservação e procedimentos de gerenciamento do conhecimento. Entretanto, apesar da aparente facilidade criada pela tecnologia, penamos para estabelecer pontes entre os processos de gestão do conhecimento, a recuperação da memória e o uso da inteligência do passado. Como resultado, um imenso repositório de conhecimento estratégico ocupa, dormente, espaços físicos e virtuais, impondo o desafio: que espaços podem ser criados para captar, preservar, organizar e comunicar o conhecimento que repousa na memória organizacional e institucional? E que capacidade deve ser mobilizada para transformar a memória inerte em conhecimento estratégico?

A capacidade de reconhecer o valor de informações externas, assimilá-las e aplicá-las foi nomeada como Capacidade Absortiva (CA) por Cohen & Levinthal (1990). Sendo uma capacidade de aprender e resolver problemas a partir do conhecimento absorvido e modificado, o conceito dialoga com o uso da Memória Organizacional abordado por Walsh & Ungson (1991). Vista como elemento de natureza estratégica, constituído por múltiplas dimensões (Zahra & George, 2002), a CA se configura em ferramenta de aprendizagem organizacional, diferenciada em **CA Potencial** - capacidade de aquisição (identificação e aquisição da informação considerada fundamental) e assimilação (processos de análise, processamento, interpretação e compreensão da informação adquirida) - e **CA Realizada** - capacidade de transformação (combinação do conhecimento existente com conhecimento adquirido e assimilado), e exploração (processos para refinar, ampliar e alavancar competências existentes ou criar novas, a partir da incorporação do conhecimento adquirido e transformado).

Em linha com o pensamento de Halbwachs (2006), de que a memória coletiva contém as memórias individuais, mas não se confunde com elas, há autores que sugerem que o conhecimento pode existir independente dos indivíduos, ligado ao uso da tecnologia pelos indivíduos e sua transferência (Paiva et al, 2008; Ferraresi et al, 2012; Dominguez Gonzales et al, 2014). A tecnologia ocupa papel central no conceito de Centros de Memória (Camargo & Goulart, 2015) e nos estudos arquivísticos (Rondinelli, 2013). Assim, o uso da capacidade absortiva como ferramenta para a constituição de Centros de Memória envolve a identificação das relações entre a informação, pessoas e equipamentos tecnoló-

gicos na conformação de fluxos que criam redes de compartilhamento, utilizadas para tomada de decisão e resolução de problemas, gerando traços de memória que reabastecem o sistema de gestão de conhecimento organizacional.

A criação de novos conhecimentos (**CA Potencial**) é constituída de processos individuais (Cepeda-Carrion et al., 2012), resultantes de observação, intuição, reflexão e interpretação realizadas nas interações individuais, que geram conhecimento informal, de caráter tácito, enquanto a transformação e a exploração do conhecimento (**CA Realizada**) são processos institucionais, rotinas adotadas para absorver o conhecimento dos indivíduos (Fosfuri & Tribó, 2008), gerando conhecimento formal, de caráter expresso. Cohen & Levinthal (1990) apontam que a aquisição de novos conhecimentos é mais eficaz quando estes estão em linha com os já existentes, permitindo a reconstrução de conjuntos de lembranças de “maneira a reconhecê-lo porque eles concordam no essencial, apesar de certas divergências” (Halbwachs, 2006). Alfageme et. al. (2009) enfatizam que não é a posse, mas sim a gestão do conhecimento que cria valor, sugerindo a adoção de práticas que fomentem a transferência de conhecimento na organização: arquivos, bibliotecas, centros de documentos e museus são alternativas elencadas por Camargo & Goulart (2015).

Segundo Camargo & Goulart (2015), os Centros de Memória Institucional e/ou Empresarial e/ou Organizacional são, conceitualmente, espaços relativamente novos e pouco estudados, constituindo-se como esforços de criação de espaços para a preservação do patrimônio histórico das Instituições, Empresas ou Organizações. Surgidos a partir dos Centros de Documentação, os Centros de Memória vêm se consolidando no Brasil, desde o começo dos anos 2000, como ferramentas estratégicas de gestão e mecanismos de preservação da memória das organizações. Um Centro de Memória é um setor (área, unidade) que exerce as funções de reunir, organizar, conservar, recuperar e dar uso à memória da organização (Camargo & Goulart, 2015). É um espaço (físico, virtual ou misto) que produz conteúdo a partir da memória, presente tanto na documentação arquivada quanto nas lembranças dos atores institucionais e organizacionais, permitindo o uso e o reuso do conhecimento, além de promover espaços de encontro, físicos ou virtuais, para pesquisa e troca de informações.

Uma parte significativa do trabalho de um Centro de Memória é coletar a memória de pessoas e grupos, que pode operar sob a lógica expressa pela Teoria Ator-Rede (Latour, 2012), realizando traduções das diversas associações en-

tre pessoas e objetos, mediados pela tecnologia, em um espaço deliberado. Utilizando as dimensões da capacidade absorviva, a partir de métodos de registro e/ou objetos como entrevistas, atas, filmagens, publicações, relatórios gerenciais e fiscais, postagens em redes sociais, matérias em jornais físicos e on-line, o Centro de Memória organiza os elementos coletados, criando um corpo coerente, gerando e reforçando a Cultura Organizacional. A memória, entendida como acervo histórico, é fonte valiosa para o desenvolvimento de novos projetos, serviços e produtos, que promovem o desenvolvimento organizacional e continuidade institucional. Pazin (2015) aponta que, a partir do Centro de Memória, podem ser fomentadas a circulação e a troca de informações entre os diferentes atores institucionais e organizacionais. Embora a criação de uma estrutura de preservação e disseminação de memórias institucionais e organizacionais seja fundamental para a continuidade organizacional, implantar um Centro de Memória (CM) não é uma tarefa trivial e, em muitos casos, é considerada não essencial pela gestão.

Na criação de um CM há pelo menos três elementos a serem considerados. O primeiro é o envolvimento da direção, no papel de patrocinador: o CM não pode ser um setor qualquer subordinado a uma área qualquer, devendo estar posicionado de modo a atender e interagir com qualquer ator dentro (e fora) da organização, sem restrições hierárquicas, para ocupar seu espaço e desempenhar seu papel estratégico. O segundo é a criação e formação da equipe: são multidisciplinares e transdisciplinares os conhecimentos que nos permitem compreender o papel da memória na gestão. As ações do CM envolvem historiadores, arquivistas, designers, educadores, administradores, analistas de sistemas e desenvolvedores de software, cujas diferentes visões contribuem para enriquecer o papel do CM como elemento estratégico: não um simples organizador de coisas, mas sim um espaço de produção de conhecimento e aproveitamento da memória. O último aspecto é a estrutura, física e virtual, aspecto mais visível do projeto: no lado físico, trata-se de espaço suficiente e adequado para armazenamento de documentos físicos, objetos e artefatos de valor histórico, registros oficiais e documentais de guarda obrigatória e, no lado virtual, trata-se da arquitetura tecnológica robusta para captura, armazenamento e uso de dados e documentos digitais.

Ligando os pontos: o Centro de Memória como coluna de sustentação da Cultura Organizacional

Se a memória pode ser relacionada a mecanismos de retenção, depósito e armazenamento, é preciso apontá-la também como dependente de mecanismos de seleção e descarte (Meneses, 1992). O CM, enquanto componente da estrutura organizacional capaz de construir e reconstruir a memória organizacional, pode ser um importante elemento do processo decisório, exercendo função estratégica diferenciada e contínua no ambiente organizacional, suprindo com vantagens a contratação de consultorias especializadas (Camargo & Goulart, 2015) em suportar a Cultura Organizacional. A partir do uso processual da capacidade de coletar os traços das diversas memórias criadas na ação organizacional, o CM se firma como instrumento de fortalecimento da identidade institucional, fiador da responsabilidade histórica da organização e veículo de transmissão de valores.

Na gestão da estratégia é necessário que se utilize uma visão prospectiva e sistêmica do conjunto organizacional, estruturada em processos de trabalho coerentes que possibilitem a continuidade. Conforme postulam Camargo & Goulart (2015), na medida em “que são associadas ao capital intelectual das organizações onde são geradas, reunidas, armazenadas e acessadas por diferentes setores”, as memórias se tornam “informações, que passam a constituir a matéria-prima” para a definição de estratégias, tomada de decisões e estabelecimento de cursos de ações.

Iniciamos nosso percurso buscando resposta a três perguntas. Neste momento, recorreremos à expressão popular “uma imagem vale mais que mil palavras” para explicitar as respostas que encontramos:

Figura 1. Centros de Memória como espaços de sustentação da Cultura Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Entendemos que os agentes, elaborando estratégias, decidindo e agindo, criam memórias individuais e coletivas, constituem campos e formam associações que criam culturas organizacionais, alimentando memórias organizacionais e institucionais. Estas memórias, gerenciadas pelo Centro de Memória com a utilização da capacidade absorptiva potencial e realizada, permitem aos agentes elaborar estratégias, decidir e agir, deixando traços e realimentando a cultura orga-

nizacional. Todo este caminho sistêmico é materializado e gerenciado pelo Centro de Memória.

O uso da lente transdisciplinar apresenta vantagens – possibilidade de congregar elementos teóricos distintos - e riscos – possibilidade de ignorar contradições entre teorias, criando rachaduras no edifício conceitual. O aprofundamento dos estudos pode confirmar ou refutar ambos.

Satisfeitas as perguntas iniciais, novos questionamentos surgem. Os documentos, objetos e registros acumulados e reunidos a partir das atividades de uma organização são, ao mesmo tempo, elementos da arqueologia e fundamentos da arquitetura do futuro organizacional que, no ambiente digital (fluído e fragmentado) demandam operações de modelagem cuidadosa, que permita, especialmente, escapar da tentação de armazenar tudo: a memória não pode ser pensada como uma duplicação infinita do real. O desafio emergente, então, pode ser materializado em questões: como construir o Centro de Memória, de maneira que este espaço possa atender as demandas e anseios de diferentes setores da organização? Qual o volume de trabalho e quais os recursos envolvidos? Como tornar o Centro de Memória um diferencial estratégico, em lugar de uma mera gaveta de guardados?

Por fim, um aspecto emerge destes estudos iniciais, e que merece aprofundamento: qual o papel da tecnologia no Centro de Memória? O quanto de espaço físico se faz necessário, em uma era onde as relações, as transações e os registros habitam mundos virtuais? Onde redes sociais são capazes de mobilizar multidões e decidir os rumos políticos de nações, é salutar não ignorar a força e a possibilidade que se vislumbra na virtualidade de um espaço de memória.

Referências

ALFAGEME, M. M. P. et al. **La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: Un modelo integrado de análisis**. Cuadernos de Estudios Empresariales, v. 19, p. 43, 2009.

ANDRADE, R. F. **As análises institucionalistas nas organizações e o conceito de “institucional”**. Caleidoscópio, Revista de Comunicação e Cultura, n. 3, 2002. Portugal.

BOURDIEU, P. **Os usos sociais da ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: UNESP, 2004. 86 p.

CAMARGO, A. M. & GOULART, S. **Centros de memória**: uma proposta de definição. São Paulo: Edições SESC, 2015, 112p.

- CANDAU, J. **Memória e identidade**. São Paulo: Contexto, 2018.
- CEPEDA-CARRION, G., et al. **The effect of absorptive capacity on innovativeness**: Context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110-129, 2012.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. pp. 128-152, Mar., 1990.
- DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W.W. **The Iron Cage Revisited**: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, N. 2, Abril, 1983, p. 147-160.
- DOMINGUEZ GONZALEZ, R. V., et al. **Managing knowledge in a service provider: A network structure-based model**. *Journal of Knowledge Management*, 18, 611–630, 2014.
- FERRARESI, A. A. et al. **Knowledge management and strategic orientation**: Leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16, 688–701, 2012.
- FOSFURI, A., & TRIBÓ, J. A. **Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance**. *Omega*, 36(2), 173-187, 2008.
- FRANCO, I. C. M. **Cartografia das Controvérsias: o uso da metodologia para o estudo dos conflitos na EAD**. Congresso Internacional de Educação à Distância, Curitiba, 2014. Disponível em: <http://www.abed.org.br/hotsite/20-ciaed/pt/anais/pdf/269.pdf>. Acesso em 10 de fevereiro de 2019.
- GONDAR, J. **Quatro proposições sobre memória social**. In: GONDAR, Jô e DO-DEBEI, Vera (orgs.). *O que é memória social?* Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria / Programa de Pós-Graduação em Memória Social da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2005. p. 11 - 26.
- HALBWACHS, M. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.
- JANTSCH, E. **Inter- and transdisciplinary university: a systems approach to education and innovation**. *Policy Sciences*, Amsterdam: American Elsevier Publishing Company, v. 1, n. 1, p. 403-428, mar. 1970. Acesso via ResearchGate.net, em 02 de fevereiro de 2019.
- LATOUR, B. **Reagregando o Social**. Salvador: Edufba, 2012.
- MENESES, U. T. B. **A história, cativa da memória**. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros*. São Paulo: 1992, n. 34, p. 9-24.
- NICOLESCU, B. **O manifesto da transdisciplinaridade**. São Paulo: Triom, 1999.
- PAIVA, E.L.; ROTH, A.V.; & FENSTERSEIFER, J.E. **Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis**. *Journal of Operations Management*, 26, 115–132, 2008.

PIAGET, J. **Problemas gerais da investigação interdisciplinar e mecanismos comuns**. Tradução Maria Barros. Paris: Bertrand, 1970.

RONDINELLI, R. C. **O documento arquivístico ante a realidade digital**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

ROWLINSON, M. et al. **Social Remembering and Organizational Memory**. Organizational Studies, Vol. 31, November, 2009, p. 69-87.

SOETHE, J.R. **Transdisciplinaridade e teoria da complexidade**. IN: FOLLMANN, J.I & SOUZA, I.M.L (org.) *Transdisciplinaridade e universidade: uma proposta em construção*. São Leopoldo: Unisinos, 2003, p. 21-28.

PAZIN, M. **A importância dos centros de memória para as instituições e para a sociedade**. Disponível em: <http://www.itaucultural.org.br/a-importancia-dos-centros-de-memoria-para-as-instituicoes-e-para-a-sociedade>. Acesso em 27 de outubro de 2018.

PEREIRA, E. A. T. **O conceito de campo de Pierre Bourdieu: possibilidade de análise para pesquisas em história da educação brasileira**. Revista Linhas. Florianópolis, v. 16, n. 32, p. 337 – 356, set./dez. 2015.

SANTOS, M. S. **Sobre a autonomia das novas identidades coletivas: alguns problemas teóricos**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. Volume 13, Número 38. São Paulo: 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v13n38/38myrian.pdf>

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TELLES, T., KARAWAJCZYK, T.C. & BORGES, M.L. **Memória Organizacional: Construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica**. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Gramado, RS, 25 a 27 de maio de 2014.

TELLES, T.C.K. **Memória institucional e Memória organizacional: Construção teórica e perspectivas metodológicas**. In: Memória Social: revisitando autores e conceitos. Série Memória e Patrimônio UniLassale, v. 10. Canoas/RS: Ed. UniLassale, 2018.

WALSH, J. P. & UNGSON, G.R. **Organizational Memory**. Academy of Management. The Academy of Management Review; Jan 1991; 16, 1; ABI/INFORM Global pg. 57.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **Absorptive Capacity: a review, reconceptualization and extension**. Academy of Management Review, v. 27, n. 2, p. 185-203, abr. 2002.