



Memória institucional e memória organizacional: faces de uma mesma moeda

Juliana Cardoso dos Santos^I
<http://orcid.org/0000-0001-6176-749X>

Marta Lígia Pomim Valentim^{II}
<http://orcid.org/0000-0003-4248-5934>

^I Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil.
Doutora em Ciência da Informação. Professora do Departamento de Ciência da Informação.

^{II} Universidade Estadual Paulista, SP, Brasil.
Doutora em Ciência da Informação. Professora do Departamento de Ciência da Informação e do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação.

<http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/4315>

A memória tem a característica de ser ubíqua e é considerada um fenômeno de identificação e pertencimento no qual o indivíduo é sujeito e objeto. Nesse contexto, objetiva-se apresentar algumas diferenças entre memória institucional e memória organizacional no intuito de evidenciar que ambas se integram, não havendo subordinações. No que tange aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa é de natureza qualitativa, tipologicamente descritiva e exploratória. Para tanto, realizou-se um protocolo de Revisão Sistemática da Literatura, contemplando o período de 2009 a 2019. Considera-se que os achados podem contribuir para enriquecer o referencial teórico do campo científico da Ciência da Informação, mais especificamente no que se refere à memória institucional, relacionada à legitimidade, e à memória organizacional, vinculada à eficiência e eficácia das organizações. Como resultados,

evidencia-se que não há subordinações, mas sim algumas particularidades e individualidades entre a memória institucional e a memória organizacional, demonstrando que a memória institucional se relaciona ao valor social do grupo, tem dificuldade em ser prática, realista e objetiva, está no todo instituído, não é pragmática, é um objeto intencional e um fenômeno coletivo que lida com relações de poder; já a memória organizacional é prática, pragmática, objetiva, está a serviço, tem foco em ações concretas e na construção de processos de gerenciamento e está voltada à produtividade. Como similaridades, identificou-se que ambos os processos de memória são cíclicos, mutáveis, estão em constante construção, são singulares e devem ser considerados fenômenos sociais, pois são produtos de relações sociais. Considera-se que os achados podem contribuir para enriquecer o referencial teórico do campo científico da Ciência da Informação, mais especificamente no que se refere à memória institucional, relacionada à legitimidade, e à memória organizacional, vinculada à eficiência e eficácia das organizações.

Palavras-chave: *memória; memória organizacional; memória institucional; inter-relações.*

Institutional memory and organizational memory: faces of the same coin

Memory has the characteristic of being ubiquitous and is considered a phenomenon of identification and belonging in which the individual is both subject and object. In this context, the objective is to present some differences between institutional memory and organizational memory in order to show that both are integrated, with no subordination. With regard to methodological procedures, this research is qualitative, typologically descriptive and exploratory. For that, a Systematic Literature Review protocol was carried out, covering the period from 2009

to 2019. It is considered that the findings can contribute to enrich the theoretical framework of the scientific field of Information Science, more specifically with regard to institutional memory related to legitimacy and organizational memory linked to the efficiency and effectiveness of organizations. As a result, it is evident that there are no subordinations, but some particularities and individualities between institutional memory and organizational memory, demonstrating that institutional memory is related to the social value of the group, has difficulty in being practical, realistic and objective, it is in the whole instituted, it is not pragmatic, it is an intentional object and a collective phenomenon that deals with power relations; organizational memory, on the other hand, is practical, pragmatic, objective, at the service, focused on concrete actions and on the construction of management processes, and is focused on productivity. As similarities, it was identified that both memory processes are cyclical, mutable, are under constant construction, are unique and should be considered social phenomena, as they are products of social relations. It is considered that the findings can contribute to enrich the theoretical framework of the scientific field of Information Science, more specifically with regard to institutional memory, related to legitimacy, and organizational memory, linked to the efficiency and effectiveness of organizations.

Keywords: *memory; organizational memory; institutional memory; interrelationships.*

Recebido em 26.07.2019 Aceito em 29.07.2021

1 Introdução

Sabe-se que a memória se reconstrói permanentemente, não pode ser aprisionada e, assim como a informação, não é objeto de estudo exclusivo da área de Ciência da Informação (CI), pois possui múltiplos significados, inúmeras competências e aplicações, evidenciando seu caráter polissêmico.

No âmbito da CI, o estudo da memória assume um viés interdisciplinar, isto é, integrador de saberes, uma vez que pressupõe troca, cooperação, negociações e desconstruções, ou seja, o diálogo, com o intuito de articular conhecimentos distintos, ampliando e potencializando o uso do conceito de memória que, no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas, está sempre vinculada à aplicação.

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

Para as discussões propostas nesta Revisão Sistemática da Literatura (RSL), realizada entre os anos de 2009 e 2019, considera-se que, por um lado, a memória no âmbito das instituições ou Memória Institucional (MI) se relaciona às questões de legitimidade em favor do sujeito enquanto ser social e coletivo, enfocando valores sociais como: moral, ética e crenças; por outro lado, a memória no âmbito das organizações ou Memória Organizacional (MO) tem foco prático e econômico com objetivos que se relacionam às questões de eficiência e eficácia, é aplicada e voltada a ampliar a competitividade organizacional. É importante ressaltar que os textos clássicos dos campos de conhecimento pesquisados foram trazidos para análise e apresentaram fundamentos, teorias e conceitos relevantes.

Sendo assim, a pesquisa é de natureza qualitativa, configurando-se como descritiva e exploratória, pois visa aprofundar o conhecimento sobre a temática pesquisada e tem como objetivo apresentar algumas diferenças entre MI e MO, no intuito de evidenciar que a MI e a MO se integram e são faces de uma mesma moeda, não havendo subordinações, mas sim particularidades, similaridades e individualidades.

Definiu-se como escopo para a realização da RSL o Qualis Periódicos da Plataforma Sucupira, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), mais especificamente os periódicos classificados nos estratos A1, A2 e B1, do Quadriênio 2013-2016, abrangendo o período de 2009 a 2019. Aplicou-se também a RSL nas bibliotecas digitais de teses e dissertações das 13 (treze) instituições dos 15 (quinze) programas de pós-graduação com doutorado e mestrado acadêmico em Ciência da Informação, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), e no Repositório das apresentações e palestras nos Encontros Nacionais de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (BENANCIB) (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para o processo de busca, coleta e seleção, estabeleceu-se que apenas os artigos, as teses, dissertações e demais produções que apresentassem os descritores: memória organizacional; memória

institucional; memória corporativa; memória empresarial, nos campos “título” e/ou “palavras-chave” da publicação seriam selecionados para análise. Ressalta-se que os descritores supracitados também foram aplicados nos idiomas inglês, francês e espanhol. Aplicou-se como filtro publicações apenas da área de Ciência da Informação.

Quadro 1: Qualis Periódicos CAPES - Quadriênio 2013-2016.

Quant.	Periódico	Estrato	Memória 2009/2019
1.	African Journal of Library, Archives and Information Science	A1	0
2.	Biblios (Lima)		0
3.	El Profesional de la Información		0
4.	Information Research		0
5.	Information Sciences		1
6.	Informação & Sociedade: Estudos		0
7.	Investigación Bibliotecológica		0
8.	Journal of Documentation		0
9.	Journal of the American Society for Information Science and Technology		0
10.	Perspectivas em Ciência da Informação		3
11.	Revista Española de Documentación Científica		0
12.	Scientometrics		0
13.	Transinformação		0
14.	Anais do Museu Paulista: História, Cultura e Material	A2	0
15.	Cataloging & Classification Quarterly		0
16.	Em Questão		2
17.	Encontros Bibli		2
18.	Informação & Informação		1
19.	International Journal of Metadata, Semantics and Ontologies		0
20.	International Journal on Digital Libraries		0
21.	Palabra Clave		0
22.	Revista General de Información y Documentación		0
23.	Revista Interamericana de Bibliotecología		0
24.	Ágora (Florianópolis)	B1	4
25.	Alexandria (Peru)		0
26.	Anais do Museu Histórico Nacional		0
27.	Anales de Documentación		0
28.	Arquivo e Administração		0
29.	BiD. Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació		0
30.	Brazilian Journal of Information Science		1
31.	Ciencias de la Información		0

32.	Ciência da Informação		0
33.	Documentación de las Ciencias de la Información		0
34.	Ibersid		1
35.	INCID: Revista de Documentação e Ciência da Informação		4
36.	Liinc em Revista		0
37.	Perspectivas em Gestão & Conhecimento		7
38.	Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia ou		15
39.	Ponto de Acesso		0
40.	RBBB. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação (Online)		4
41.	RECIIS. Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde		0
42.	Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud		0
43.	Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação		0
44.	Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação		5
45.	Scire		0
46.	Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação		0
Total			50

Fonte: Elaboração própria (2020).

Evidencia-se que ainda há pouca publicação sobre o tema nos periódicos supracitados, uma vez que, dos 46 (quarenta e seis), 33 (trinta e três) periódicos não possuem artigo publicado sobre a temática. Apenas 50 (cinquenta) artigos foram publicados no âmbito de 13 (treze) periódicos no período pesquisado.

Quadro 2: Repositórios digitais de teses e dissertações de PPGCI - Brasil.

Instituição de Ensino com Pós-Graduação em CI	UF	Conceito Capes 2017	Memória 2009/2019
1. Universidade Estadual Paulista (Unesp)	SP	6	5
2. Universidade de Brasília (UnB)	DF	5	3
3. Universidade de São Paulo (USP)	SP	5	0
4. Universidade Estadual de Londrina (UEL)	PR	5	2
5. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	MG	5	0
6. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	SC	5	0
7. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia / Universidade Federal do Rio de Janeiro (IBICT/UFRJ)	RJ	4	2
8. Universidade Federal da Bahia (UFBA)	BA	4	0
9. Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	PB	4	0
10. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	PE	4	2
11. Universidade Federal Fluminense (UFF)	RJ	4	0

12. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	SP	3	0
13. Universidade Federal do Ceará (UFC)	CE	3	0
Total			14

Fonte: Elaboração própria (2020).

No âmbito dos repositórios e das bibliotecas digitais de teses e dissertações, das 13 (treze) instituições dos programas de pós-graduação com cursos de doutorado e mestrado acadêmico em Ciência da Informação, 14 (quatorze) teses/dissertações foram recuperadas no período estabelecido.

Quadro 3: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Termo Pesquisado	Quant.	Publicação por Instituição 2009-2019
Memória		
Memória Institucional (MI)	36 itens	UFRGS – 12 UFSM – 3 USP – 2 UNESP – 2 UFPE – 2 Outros – 15 (1 publicação por instituição)
Memória Organizacional (MO)	28 itens	UFSC – 8 Mackenzie – 4 UNISVALLE – 4 UNESP – 3 Outros – 9 (1 publicação por instituição)
Memória Corporativa (MC)	1 item	UNESP – 1
Memória Empresarial (ME)	4 itens	USP – 1
Total		69 itens

Fonte: Elaboração própria (2020).

Observa-se que, no que tange ao período pesquisado, foram encontrados 69 (sessenta e nove) itens que contemplam os descritores: memória organizacional; memória institucional; memória corporativa e memória empresarial, nos campos “título” e/ou “palavras-chave” da publicação.

Quadro 4: Repositório das apresentações e palestras nos Encontros Nacionais de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (BENANCIB)

Termo Pesquisado	Quantidade de Teses e Dissertações (2009-2019)
Memória	
Memória Institucional (MI)	14 itens
Memória Organizacional (MO)	6 itens
Memória Corporativa (MC)	0 itens
Memória Empresarial (ME)	0 item
Total	20 itens

Fonte: Elaboração própria (2020).

Quanto ao levantamento realizado no Repositório das apresentações e palestras nos Encontros Nacionais de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (BENANCIB), evidenciou-se que o termo MI aparece 14 (quatorze) vezes e o termo MO aparece 6 (seis) vezes. Em relação à Memória Corporativa (MC) e a Memória Empresarial (ME), os termos MC e ME não possuem nenhuma incidência no BENANCIB no período previamente estipulado, evidenciando a necessidade de diálogos sobre as temáticas no âmbito da CI.

A RSL ora apresentada não finda esforços em compreender a temática, mas realiza diálogos e proposições com base na literatura almejando reflexões e uma melhor compreensão da MI e MO como faces da mesma moeda. É importante ressaltar que o referido estudo não objetivou aprofundar as concepções que subsidiam os conceitos referentes à MI e MO e, assim, sugere-se que novos estudos sejam realizados promovendo discussões críticas e reflexivas sobre os fundamentos que sustentam esses conceitos.

Dessa forma, o trabalho aborda, além desta "Introdução", que descreve o método proposto e o objetivo do estudo, alguns conceitos de "Memória" em seu sentido irrestrito e discute, como subseção, os termos "Instituição e Organização: termos ambíguos", que sustentam as discussões das temáticas "Memória Institucional e Memória Organizacional". Como resultados, evidenciam-se algumas diferenças entre MI e MO, destacando suas inter-relações e, por último, apresentam-se algumas "Considerações Finais" do estudo.

2 Memória

A memória pode ser considerada um instrumento para a construção da sociedade e, conseqüentemente, torna-se uma temática complexa que ora possui teorias discordantes, ora complementares. É fato que a memória é ubíqua, uma vez que está em toda parte ao mesmo tempo, sendo composta de memórias individuais, coletivas e sociais que possuem conceitos complexos "[...] graças às quais o homem pode atualizar impressões ou informações passadas, ou que ele representa como passadas". O modo como, o presente e o passado se articulam, evidencia o que é individual e o que é coletivo, pois são indispensáveis e indissociáveis para a construção da memória (LE GOFF, 2003, p.423).

São nessas conexões entre o que se lembra (normalmente relacionada a uma forte emoção como amor, ódio, raiva etc.) e o que se esquece (aquilo que não se deseja ser ou que não é entendido como útil) que é construída a memória duradoura necessária para o que foi aprendido persistir ao longo do tempo. A memória se relaciona a pertencimento e escolhas que envolvem as relações humanas, pois possibilita que as pessoas se sintam parte da organização ou instituição,

uma vez que, segundo Izquierdo (2002, p.9), a “[...] memória é a aquisição, a formação, a conservação e a evocação de informações [e conhecimentos]”. Aquisição essa também chamada de aprendizagem, visto que “[...] só se grava aquilo que foi aprendido”.

Uma questão que merece reflexão é que a aquisição, formação, conservação e evocação nem sempre são conscientes. Muitas vezes, a informação e o conhecimento permanecem sob várias camadas de consciência e a memória contempla aquilo que não há consciência de que se sabe, casos estes diretamente ligados a ideia de interdependências inerentes ao ambiente, visto que aprender é registrar na memória. Segundo Izquierdo (2002, p.9), “[...] somos aquilo que recordamos”, e isso se aplica às organizações e instituições, uma vez que elas são o que conseguem recordar e reter, pois a falta de lembranças e de estruturação da memória podem fazer com que informações e conhecimentos potencialmente competitivos ou legitimados se percam.

Não é possível fazer ou comunicar algo que se desconhece. O indivíduo passa por diferentes experiências ao longo da vida e essas formam diferentes memórias. Dessa maneira, cada sujeito possui suas individualidades e subjetividades e o processo da memória tem muito a ver com a atribuição de sentido a um registro informacional dentro de um contexto passado.

Para Crippa (2010), a memória propicia o resgate de algo pertencente ao passado, ela é considerada o único instrumento por meio do qual as ideias e as palavras podem ser reunidas e consideradas uma ferramenta para a construção de uma determinada sociedade, assim como de transmissão cultural. Desse modo, pode-se inferir que a memória propicia diferenciais, desde que estruturada, fomentando relações e evidenciando experiências, servindo como repositório – local em que coisas são guardadas, arquivadas ou colecionadas – e repertório – experiência acumulada e vivenciada, *insights*, *know-how* (saber como) – que potencializam ações estratégicas no âmbito organizacional e institucional (FERREIRA, 2014).

Halbwachs (2006) enfatiza, que a memória é formada por experiências de vida, sendo capaz de transformar outras experiências, proporcionando a construção de novas informações e conhecimentos, ou seja, a memória é o resultado de modos de pensamento que se voltam para uma tentativa de reconstruir o passado e, assim, não se pode distanciar memória individual, memória coletiva e memória social.

Para Pollak (1992), toda memória é seletiva, e tanto a memória individual (vivenciada pessoalmente) quanto a memória coletiva (pode não ter sido vivenciada pessoalmente) se comunicam e se beneficiam mutuamente, legitimamente e coletivamente. Acredita-se que a memória está relacionada ao sentimento de continuidade, emoção, coerência e

pertencimento, sendo que a relação entre a memória individual e a coletiva são consideradas fenômenos de identificação construídos consciente ou inconscientemente.

A memória pode ser considerada um fenômeno de identificação e pertencimento, pois coletivamente são um emaranhado de relações. Para Halbwachs (2006) e Bartlett (1995), memória é uma construção social em que os indivíduos não podem ser vistos como seres isolados, mas em constante interação. No entanto, enquanto Halbwachs (2006) enfatiza que indivíduos se recordam de acordo com quadros sociais, Bartlett (1995) destacou que indivíduos têm razões e intenções no processo de construção de suas memórias. Desse modo, acredita-se que esses quadros sociais em constante interação, bem como essas razões e intenções, compõem a memória do ambiente organizacional ou institucional.

Com base nas reflexões apresentadas, pode-se compreender que a memória é construída por interações, modifica-se e se rearticula conforme a posição que o indivíduo ocupa e as relações que o mesmo estabelece em diferentes grupos dos quais participa. Ressalta-se que, muitas vezes, ela pode estar submetida a questões inconscientes.

Para Nora (1993), a memória evolui constantemente e é dialética, pois existe entre contradições e contraposições que, por sua vez, levam-na a outras memórias, sendo sempre um fenômeno atual, individualizado, coletivo e plural que emerge de um grupo e, conseqüentemente, está presente em contextos organizacionais.

A memória está relacionada a experiências, individualidades e subjetividades construídas a partir de seleções as quais se atribui sentido por meio do registro (memória repositório) ou contexto (memória repertório).

Segundo Santos (2019), a "**memória repositório** [é] a memória materializada por meio de um suporte (físico ou digital), composta de informações e conhecimentos formais e explícitos passíveis de registro, preservação, estruturação e recuperação." (SANTOS, 2019, p. 66-67) e a "**memória repertório** [é a] memória baseada no uso de diferentes cognições, ou seja, mistura espontânea de experiências, *know-how*, valores, cultura, ambiência e *insights*. Se baseia no ato coletivo e nas relações sociais representando as informações e conhecimentos tácitos, informais e implícitos." (SANTOS, 2019, p. 65-66).

Sendo assim, como anteriormente mencionado, acredita-se que estudar a memória envolve interdisciplinaridade, e várias áreas do conhecimento dialogam sobre este assunto, articulando e buscando compreender a complexidade do mundo real atual.

Considerando-se que a memória é base para a sociedade humana, acredita-se que a informação faz parte dessa base, pois inicia no ato de se

fazer questionamentos. Por outro lado, o conhecimento é o ato ou efeito de aprender intelectualmente com esses questionamentos, uma vez que a compreensão depende de interpretação. Logo, não basta haver repositório/arquivo – não tem estrutura ativa, artefatos que garantam persistência, é necessário também repertório/memória – tem relação com a capacidade pessoal, institucional e organizacional de estabelecer elos, relaciona-se à capacidade de uso, pois cresce à medida que se dispõe a receber o novo.

Halbwachs (2006) defende que o indivíduo, em contato com qualquer informação, está à frente de uma massa de conhecimento que representa as informações de uma coletividade, inserida em um dado tempo histórico, sendo que as informações, quando internalizadas pelo indivíduo, produzem um efeito, fazendo-o buscar outras fontes de informação que possibilitem suplementar suas necessidades ou curiosidades motivadas pela necessidade inicial.

Crippa (2010) considera que a memória propicia o resgate de algo pertencente ao passado, comparando-o aos dados do presente, proporcionando a preservação de determinadas informações essenciais para a experiência individual e a produção de conhecimento de natureza científica, filosófica ou técnica.

Dessa forma, a memória é considerada um dos instrumentos por meio do qual as ideias e as palavras podem ser reunidas, fugindo ao império do imediato, pois imprime as direções do tempo e propicia uma continuidade social. Sem ela, desapareceriam os elos sociais, assim como a própria noção de sociedade, as identidades individuais e coletivas, a possibilidade da construção de conhecimento, ou seja, é considerada uma ferramenta de construção social (BERGSON, 2011).

Nessa perspectiva, o registro, independente de formato for (impresso, digital, eletrônico) ou o contexto (valores, cultura etc.), possibilita a preservação e o acesso às informações e aos conhecimentos produzidos pelo sujeito na sua atuação perante a sociedade/comunidade a qual pertence. Sendo assim, com base nos estudos realizados, infere-se que a MI e MO são aplicações deste conceito ou faces de uma mesma moeda.

2.1 Instituição e organização: termos ambíguos

A palavra “organização” (ou “organizações”) apresentada pela literatura é polissêmica, ou seja, pode ser compreendida com distintos sentidos, sendo considerada um tipo de sistema social, e possui sinônimos terminológicos como: entidade, corporação, instituição, associação, burocracias, entre outros, que, em alguns momentos, por suas conotações conflitivas, causam mais desconforto do que o uso corriqueiro de “organização”.

A fim de embasar a discussão, o termo organização foi abordado em dois sentidos: o primeiro, ideológico com viés social, cujas ações sempre evidenciam o desenvolvimento da sociedade, ao qual se denomina “instituição”, e que embasou as discussões da temática MI, e o segundo, no sentido de desenvolvimento econômico, cuja denominação foi mantida, ou seja, “organização” de modo a embasar as discussões da temática MO.

No intuito de desobscurecer tais aplicações do termo organização na discussão proposta, apresentou-se uma breve contextualização sobre este assunto. Etzioni (1967, p.173) afirma que “[...] a sociedade moderna é uma sociedade de organizações [...]” que, por sua vez, influenciam constantemente nossas relações e condutas, visto que o trabalho, a diversão, os direitos e deveres estão sistematicamente relacionados às condições organizacionais, sejam elas, sociais, políticas, culturais, ambientais, cognitivas, entre outras (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Motta e Bresser-Pereira (2004, p.21) afirmam, ainda, que “[...] uma organização ou burocracia é um sistema social racional [...]”, formal, impessoal, de administração profissional, com normas claras e caráter hierárquico, em que os indivíduos se relacionam socialmente visando atingir objetivos comuns. Etzioni (1967) propõe que a base da organização está relacionada a fatos sociais – valores, normas culturais e estruturais, maneira de agir, pensar e sentir – que independem da vontade do indivíduo.

Para Etzioni (1967), as organizações buscam: a) ser fonte de legitimidade do seu fazer; b) ser parâmetro de eficiência, rendimento; c) ser fonte de produtividade, sendo que algumas organizações podem buscar atingir múltiplos objetivos concomitantemente. Considerando, ainda, as variáveis de poder, controle e envolvimento, o mesmo autor classifica as organizações quanto ao uso e significado de obediência, como: coercitivas (prisões – não há envolvimento dos indivíduos e o poder é imposto pela força física), normativas (igrejas, hospitais, universidades, órgãos públicos etc. – deve haver consenso e envolvimento moral e motivacional/mobilização) e utilitárias (empresa em geral – incentivos econômicos) (ETZIONI, 1967).

O mesmo autor, além da classificação baseada nas variáveis de poder, controle e envolvimento supracitados, ainda classifica as organizações em três categorias com base no princípio de autoridade, definindo-as como: 1) organizações especialistas (alto nível de especialização do capital humano, em que predomina autoridade e técnica); 2) organizações não especialistas (produção de bens, controle de metas e objetivos específicos); 3) organizações de serviços (atividades temporárias definidas por tarefas específicas, vínculos contratuais), analisando o controle e autoridade inerentes a elas, enfatizando a

importância do equilíbrio entre direitos e responsabilidades (ETZIONI, 1967).

Com base nas classificações propostas por Etzioni (1967), pode-se inferir que as instituições se classificam como organizações normativas e especialistas, uma vez que sua ênfase está no fator humano, em produtos e serviços com viés social, valores e missão que, por sua vez, têm a empatia da sociedade. Por outro lado, as organizações são utilitárias e não especialistas no seu segmento, preocupadas com questões de produtividade, lucro e relacionamentos. Nessa perspectiva, para as discussões propostas, compreende-se que instituições são entidades pautadas pela legitimidade em favor do indivíduo como ser social e coletivo, enfocando valores sociais, como moral, ética e crenças, de outro lado, as organizações são entidades com foco prático e econômico com objetivos preestabelecidos, voltados à eficiência e eficácia.

Os autores Motta e Bresser-Pereira (2004, p.17) afirmam que “[...] o princípio fundamental que rege a vida das organizações é o princípio da eficiência. [...] nas organizações, a eficiência –ou pelo menos a procura de eficiência – é uma condição de existência [...]”. Os autores também destacam que “Sem eficiência, sem produtividade, não há organizações; sem aumento de eficiência, não existe desenvolvimento [...]”. Sendo assim, quem controla as organizações possui poder e deve estar atento ao princípio primordial de vida das organizações que é a eficiência e eficácia com foco prático e econômico.

Vale inferir que toda instituição deriva de uma organização e Etzioni (1967, p.10) reforça esta afirmação quando menciona que “[...] instituição é utilizada às vezes para alguns tipos de organizações [...]”. As organizações possuem dimensões tangíveis e intangíveis, são complexas, dificultando sua conceituação, mas nesta pesquisa assume-se as definições de Etzioni (1967) e Motta e Bresser-Pereira (2004) que afirmam que “As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” (ETZIONI, 1967, p.9), e que organização “[...] é o sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados; é o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p.8).

É consenso quanto à complexidade em se conceituar o termo “organização”, entretanto também é consenso que ela é formada por agrupamentos humanos que apresentam relações sociais e que buscam atingir objetivos específicos. Portanto, é muito comum confundir organização com instituição e, talvez, isso se deve ao fato de que toda instituição tem suas formas de organização que, na prática, é coletiva e

social. No entanto, a questão prioritária da organização é a eficácia e a da instituição é a legitimidade (THIESEN, 2013).

Nessa perspectiva, considera-se o termo “memória institucional” para ambientar a memória relacionada às questões de legitimidade, estando relacionada ao valor social do grupo, ao todo instituído que lida com subordinações, tendo muito a ver com relações de poder. E, por outro lado, considera-se o termo “memória organizacional” para ambientar a memória às questões de eficiência e eficácia, responsável por construir processos de gerenciamento ao longo do tempo, é a memória informação e conhecimento, aquela que está a serviço, é pragmática e atrelada a aplicações e processos.

De todo modo, entende-se que MI e MO se integram, ou seja, são faces de uma mesma moeda, dessa forma, acredita-se que a MI está constantemente associada à MO, mas possuem particularidades e individualidades que serão explicitadas a seguir.

3 Memória institucional

Trabalhar a temática MI causa desconforto e, em muitos momentos, a literatura consultada não é clara na distinção conceitual entre os termos MI e MO, evidenciando confusão, distorção e escassez de produção a respeito deste tema.

Defende-se que não é tarefa simples conceituar MI, pois seu princípio está na clareza e discernimento entre os termos organização e instituição, apresentados anteriormente. Com base nas definições exploradas e corroborando com a ideia de Thiesen (2013), infere-se que instituições são estabelecidas por meio de relações sociais que formalizam realidades instituídas e é nesse contexto de legitimidade que se constitui a MI.

Para Costa (1997), a MI está em constante desenvolvimento e estruturação, é o todo instituído, porém ela defende que a MO hierarquicamente está subordinada à MI, mas não se limita a ela. Entretanto, não se corrobora com essa compreensão, visto que se defende que MI e MO se integram e são faces de uma mesma moeda, não havendo subordinações, mas sim particularidades e individualidades e, por essa razão, discutiu-se a MI e a MO em subseções distintas.

Para tratar MI, acredita-se que é importante explicitar o entendimento acerca da legitimidade institucional, que se relaciona com as características ou a situação da sociedade, sua exterioridade. Ela está em conformidade com questões morais, éticas, jurídicas, econômicas e da razão, é algo reconhecido como um bem para sociedade. A legitimidade atua em favor do homem como ser social e coletivo e, com base nessa coletividade, muitas vezes, a MI tem dificuldades em ser prática, realista e

objetiva, pois é construída por meio de múltiplas memórias: individuais, coletivas e sociais.

Sendo assim, as contribuições de Costa (1997) e Thiesen (2013) são as que mais se assemelham à discussão aqui proposta para MI, visto que corrobora com a ideia de que as instituições estão relacionadas à legitimidade e, conseqüentemente, a MI é constituída em ambientes legitimados e estabelecidos com base nas relações sociais.

Costa (1997, p.282) define “[...] a memória como um elemento primordial no funcionamento das instituições. É por meio da memória que as instituições se reproduzem no seio da sociedade [...]”, e para que se possa compreender “[...] as relações entre memória e instituição, é necessária uma articulação com a noção de sociedade/socialização, vista aqui como um processo que indica o conjunto das experiências que formam/conformam a identidade política e social dos indivíduos, bem como a imagem que tem de si mesmos e do outro [...]” (THIESEN, 2013, p.77).

A imagem pessoal e do outro formam a MI, pois as instituições em si não possuem memória, são os sujeitos que constroem sua memória, eles a validam coletivamente como bem social, pois as experiências, ações e conquistas em benefício da construção da sociedade institucionalizam-na e a perpetuam.

A memória deve focar as experiências e ser reconhecida como um objeto intencional, visto que é composta de resíduos da vida em sociedade. Logo, “As instituições são integradoras e formalizadoras de práticas e comportamentos, com a função inicial de fixar enunciados para, em seguida, reproduzi-los” (THIESEN, 2013, p.280). Dessa maneira, a fixação desses enunciados para reprodução e ou socialização é uma ação completamente intencional e seletiva, pois, pela hibridéz inerente à memória, seu processo de construção é cíclico e mutável, apto a lembrar e esquecer o que interessa.

O lembrar e esquecer garantem que seja preservada a MI que, por sua vez, está em permanente elaboração e evolução, ou seja, a MI engloba a instituição integralmente, uma vez que “[...] as instituições funcionam em rede no campo social [...]” (COSTA, 1997, p.282). Nessa perspectiva, a MI é o reflexo da trajetória social e histórica nos âmbitos interno e externo da instituição, mas que advém da sociedade. As redes se articulam, propagam, compartilham e potencializam alianças que podem romper fronteiras temporais, sociais e econômicas.

A MI tem potencial para fortalecer laços e ampliar a legitimidade institucional, uma vez que as práticas sociais refletem as instituições, e não são fenômenos individuais, mas sim coletivos que lutam pela sua regularidade. Segundo Thiesen (2013, p.87),

As instituições lembram e esquecem. No âmbito da memória institucional, lembrar e esquecer constituem dois momentos de um único e mesmo movimento. Para que determinadas lembranças aflorem é necessário que outras fiquem adormecidas, contidas, silenciadas ou mesmo esquecidas. A memória é seletiva. A instituição, na medida em que retém o que interessa a sua reprodução, também trabalha por seleção.

Com base na afirmação da autora supracitada, constata-se que indivíduos em sua singularidade constroem a memória das instituições e esta é composta de múltiplas facetas. Tendo isso em vista, infere-se que a MI “[...] remete-nos a experiências híbridas, [...]” que constantemente evoluem e sofrem mutações (THIESEN, 2013, p.87).

Segundo Costa (1997, p.9), “A memória institucional é um permanente jogo de informações que se constrói em práticas discursivas dinâmicas. O instituído e o instituinte – as duas faces da instituição – fazem suas jogadas na dinâmica das relações sociais”.

No processo de MI, o indivíduo é sujeito e objeto do processo estabelecido por meio das relações sociais. Assim, a MI é social e do grupo, segundo Moreno, Lopes e Di Chiara (2011, p.4), “As instituições quando expõem a sua memória têm a oportunidade de resgatar sua imagem perante a comunidade [...]”, e é nesse resgate que a MI evolui, porquanto a socialização oportuniza o crescimento, resgate e a sensação de fazer parte do todo instituído.

De acordo com Matos (2004, p.59), “[...] a memória não só se constitui como elemento cultural de profunda legitimidade, como, também, é indispensável à renovação permanente da própria cultura”. O mesmo autor complementa que convém observar e reconhecer que uma MI deve ser ativa e estar sempre acessível, desde a fase de origem, do instante em que o documento foi produzido, até as etapas de socialização.

A MI pode ser reconhecida pelo seu potencial de agregar valor aos relacionamentos e à reputação das instituições. Longe de ser uma peça estagnada, ela abre caminho para intensificar o futuro, revelar aprendizagens àqueles que saibam escutá-la e apreciá-la (MOURA; SOUZA, 2010).

Acredita-se que a definição de MI que mais se assemelha às discussões aqui propostas se refere à MI composta de “[...] experiências híbridas, que incluem e excluem no social. Na perspectiva do tempo, seria o retorno reelaborado de tudo aquilo que contabilizamos na história como conquistas, legados, acontecimentos, mas também vicissitudes, servidões, escuridão [...]” (COSTA, 1997, p.147).

Sendo assim, a memória das instituições se constrói no presente, porém seu conceito está em constante mutação atendendo a anseios e

expectativas sociais e institucionais, pois a MI está no todo instituído ao valor social do grupo, o que dificulta sua transformação em memória pragmática.

4 Memória organizacional

A MO transita entre a capacidade de realizar e os resultados alcançados, que se relacionam diretamente com rendimento, condições de existência das organizações e produtividade. Na CI, a maioria dos estudos relacionados à memória são recentes, assim como é recente o interesse da CI “[...] nos objetos produzidos no cotidiano das relações sociais [...] (memória individual) e na forma de coletâneas institucionalizadas (memória coletiva) [...], estudando além da informação científica variados contextos culturais de produção da informação” (AZEVEDO NETO; DODEBEI, 2017, p.55).

Autores como Walsh e Ungson (1991), Stein (1995), Euzenat (1996), Van Heijst, Van Der Spek e Kruizinga (1997), Lehner e Maier (2000) e Gandon (2002) discutem a MO e suas relações com a aprendizagem no ambiente organizacional, mas não há consenso na literatura quanto aos múltiplos termos relacionados à MO.

A informação e o conhecimento são fatores estratégicos e ativos corporativos, devendo ser reconhecidos e gerenciados como tais. Sendo assim, a socialização e o compartilhamento da informação e do conhecimento ampliam o potencial estratégico da MO, que os usa e reusa para planejar ações, reduzindo o tempo e, conseqüentemente, aumentando a eficácia organizacional.

Acredita-se que a MO está vinculada à ideia de eficiência e eficácia, sinônimos que ampliam o potencial competitivo e inovativo das organizações. Nesse contexto, visando evidenciar a relação da MO com a eficiência e eficácia organizacional, é importante esclarecer que eficiência está relacionada à “Capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício; produtividade”, e eficácia se refere à “Qualidade daquilo que alcança os resultados planejados; característica do que produz os efeitos esperados, do que é eficaz” (FERREIRA, 2014, não paginado).

Corroborando com a proposição de Molina e Valentim (2014, p.47), acredita-se que toda organização “[...] produz conhecimento, entretanto ela só será eficiente se for capaz de transformar [a informação e o] conhecimento em estratégias de ação” aumentando a competitividade organizacional.

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

organizacional e deve ser explicitada e socializada sendo considerada um diferencial, pois lida com experiências.

Walsh e Ungson (1991) acreditam que a MO é uma construção puramente mental tanto no âmbito individual quanto organizacional, pois afirmam que a MO quando recuperada é um meio pelo qual a informação do passado é empregada em decisões presentes.

Nessa perspectiva, é importante esclarecer que a MO busca garantir a eficiência e eficácia organizacional, visto que podem combater os efeitos da rotatividade de capital humano, ajudando a manter informações e conhecimentos no âmbito organizacional. Destarte, as habilidades, experiências e a capacidade da equipe (capital intelectual) devem ser estruturadas para que não haja perda da MO. Quando a MO está estruturada, "As informações armazenadas servem de insumo à produção de novos conhecimentos [...]" (BRUSAMOLIN; SUAIDEN, 2014, p.62). Esses autores observam que, sem a estruturação da MO, as organizações tendem a perder seu aprendizado, pois os sujeitos organizacionais são voláteis. Destaca-se, ainda, que a MO forma a personalidade e a identidade organizacional, uma vez que a consciência coletiva no âmbito das organizações é influenciada pela MO.

Walsh e Ungson (1991), no que se refere à temática MO, desenvolveram uma pesquisa estimulando novas criações, enfatizando que ela registra informação e conhecimento construídos durante a trajetória da organização, fruto de processos cognitivos individuais e coletivos, armazenados em repositórios que subsidiam a tomada de decisão. Nesse contexto, os autores destacam como fundamentais para a MO os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação.

A MO está intimamente ligada às questões práticas e deve efetivamente contribuir com o aprendizado organizacional, socializando informações e conhecimentos no intuito de facilitar seu acesso, uso e reúso entre os sujeitos organizacionais, pois para "[...] reusar a memória o usuário precisa recontextualizar a informação, transportá-la para nova situação". Nesse contexto, destaca-se a importância da memória repertório, pois a "[...] MO que contenha apenas o conhecimento formal limita o processo de recontextualização e adequação para utilização no momento presente". Dessa maneira, a MO deve ser sempre ativa e inteligente (PEREIRA; SILVA; PINTO, 2016, p.350-351).

A MO é compreendida como ferramenta e instrumento organizacional cujo intuito é gerenciar seus ativos intelectuais, econômicos e sociais, potencializando a antecipação de demandas relacionadas a ambiente, processos, procedimentos ou produtos organizacionais (LASPISA, 2007). Evidencia-se que a memória transita em meio à complexidade dos ambientes organizacionais e um dos maiores desafios reside na distinção do que pode ou não ser recuperado.

A MO se vincula principalmente a informações e conhecimentos formais e explícitos, passíveis de preservação, estruturação e recuperação, são materiais registrados e que podem ser armazenados, a qual se atribui o nome de memória repositório (SANTOS; MORO-CABERO; VALENTIM, 2016). Destaca-se, ainda, que os problemas da MO que incluem armazenamento, recuperação, entre outros elementos, só surgem se ela for socializada e se a organização for capaz de agir colaborativamente.

De acordo com Conklin (1997), as organizações confiam na informação e no conhecimento formal como MO, mas o diferencial às vezes está na informação e no conhecimento gerados e utilizados no processo de construção do conhecimento formal. São as informações e os conhecimentos construídos ao longo do processo, dinâmicas que podem ser efêmeras e transitórias, de difícil guarda e captura, que propõem interações específicas e se manifestam em interações sociais, potencializando diferenciais competitivos.

No ambiente organizacional, o que gera identidades individuais se refere à capacidade que os sujeitos têm de lembrar e o que constroem com base nessas lembranças, pois a vida social do mundo moderno está intimamente relacionada às organizações nas quais compartilhar conhecimentos para aumentar a inovação e criar organizações adaptáveis e ágeis é fundamental.

Vitoriano (2013, p.922) reforça a ideia anterior ao afirmar que “[...] a memória de uma organização é a representação, ou o conjunto de representações, que o grupo faz do passado dessa organização, a partir dos elementos disponíveis para isso”. Sendo assim, acredita-se que a ideia de MO está sempre relacionada ao tempo e pressupõe construções, ligações e encadeamentos e as organizações, ainda, possuem dificuldades de trabalhar a informação de maneira ativa, cabendo ao mediador da MO fomentar esse processo constante de reinterpretação, pois na MO a informação pode ser perecível se não for subsídio à tomada de decisão.

Para que a MO seja útil e tenha potencial competitivo, é necessário um ambiente (lugar físico ou não) e ambiência, ou seja, espaços de interferência favoráveis ao compartilhamento e apropriação da informação e do conhecimento gerados pelos sujeitos que compõem o ambiente organizacional. A informação e o conhecimento (formal e informal) são ativos organizacionais de grande valor que, no contexto da MO, oscilam entre memória repositório e memória repertório, a depender da realidade da organização.

Conklin (1997) e Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a cultura ocidental é orientada a artefatos, valoriza excessivamente o produto em detrimento do processo, estima mais o conhecimento explícito do que o conhecimento tácito. Porém, a MO composta só de informações e

conhecimentos formais não tem vida, pois a organização é composta de contexto, ou seja, possui um repertório de ações e decisões por trás dos documentos formais que produz.

É importante reforçar que a memória pode ou não ser construída e pertencente aos indivíduos, mas a MO pertence à organização e implica um processo ativo e contínuo. Complementando este raciocínio, Almeida (2006, p.66) afirma que “[...] a MO não é um repositório estático de experiências organizadas e indexadas, [...]. É vista como um processo dinâmico no qual os conceitos são continuamente renegociados e compreendidos”. Almeida (2006, p.64) afirma, ainda, que

[...] a MO é tanto um objeto, pois mantém seu estado, quanto um processo, pois é formada por um conjunto de subprocessos organizacionais e individuais. Essa distinção caracteriza a diferença entre o aspecto estático da MO, que corresponde ao conhecimento capturado, e o aspecto dinâmico da MO, que consiste em sua habilidade de aprender e de armazenar conhecimento [...].

A MO não é trivial, pois é composta de informações e conhecimentos organizacionais diversos e complexos dotados de carga cognitiva e emocional cujo contexto interfere nas ações e decisões que visam otimizar as estratégias organizacionais.

Sendo assim, a MO só tem sentido se realmente for usada, se produzir conteúdo, se manter a continuidade de negócio, se puder ser reavivada, ativada, se for uma ferramenta estratégica, se evitar a perda de conhecimento, se explorar experiências, se integrar saberes, se demonstrar compromisso, segurança, transparência e cumprimento legal e normativo, em suma, se de fato propiciar governança e se constituir em suporte para a construção de processos de gestão competitivos.

A MO frequentemente associada à efetividade organizacional se fundamenta no desenvolvimento dos indivíduos, da coletividade e das organizações, transitando entre conexões e informações abundantes, em que informações e conhecimentos emergem e imergem na mesma perspectiva. Segundo Menezes (2006, p.31),

Memória organizacional é o acervo de informações, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação do seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento.

A MO está relacionada ao modo de fazer as coisas e solucionar problemas, por meio da aprendizagem contínua e das informações e conhecimentos (tácitos e explícitos), armazenados nos repositórios e no repertório organizacional, mas vale lembrar que, no âmbito da CI, é um conceito que, ainda, está em consolidação.

Para Freire *et al.* (2012, p.4), a MO “[...] se parece mais com uma rede de pessoas e artefatos que se interligam formando uma memória”, e “[...] pode ser entendida como informações guardadas que contam a história dos processos organizacionais que podem ser lembradas e utilizadas em futuras operações”. Os mesmos autores reforçam, ainda, que “A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização” (FREIRE *et al.*, 2012, p.4).

A MO conta com múltiplas leituras, porquanto ela é uma ação de autoconhecimento que dialoga com a gestão documental, a gestão da informação e a gestão do conhecimento, assim, atua tanto no âmbito formal quanto informal.

Referindo-se, ainda, à MO, ela representa experiências preexistentes e só é eficiente e eficaz quando produz conteúdo, sendo estratégica apenas em determinado contexto ou circunstância – curto, médio ou longo prazo –, bem como mantém uma estreita relação com a informação – apoiada em dados e documentos –, pois, nas organizações, o que cria identidade é a capacidade que o indivíduo tem de lembrar ou de consultar suas experiências – explícitas ou tácitas – e de construir novas ações baseadas nelas.

É possível afirmar que a memória no contexto organizacional é coletiva, no sentido da construção social de um grupo específico. Siqueira (2005, p.125) considera a MO um procedimento que possibilita “[...] localizar, representar, disponibilizar, medir e evoluir os conhecimentos estratégicos da corporação de maneira sistemática e organizada”. Molina (2013, p.48) complementa afirmando que a MO “[...] permite que o conhecimento da empresa seja, sistematicamente, levantado, tratado, registrado e disseminado, possibilitando sua localização e preservação”.

Inferese, ainda, que a MO armazena as experiências vivenciadas na organização, preocupa-se com o uso, reúso e compartilhamento do conhecimento e, assim, requer análise. Para que seja efetiva, ela deve fazer parte da rotina organizacional, deve ser o objetivo de todos os níveis organizacionais, precisa ser atualizada, estimulada e considerada estratégica, pois a MO está relacionada a questões complexas, à capacidade de análise de experiências e de contextos.

4 Resultados e discussões

Como evidenciado anteriormente, a memória não é construída, ela está presente, está na capacidade de o sujeito lembrar suas experiências e construir conhecimento com base nelas, em síntese, cabe ao indivíduo estruturar e organizar os processos de memória para que elas sejam socializadas e sirvam como subsídio à competitividade e à legitimidade.

Nesse contexto, Delmas (2010) reforça que lembrar é uma necessidade para que indivíduos, organizações e instituições se perpetuem. Os sujeitos que lidam com a MI e MO vêm aprendendo a aprender e, assim, devem manter essa máxima em suas trajetórias, pois a memória pressupõe colaboração em que os sujeitos da memória lidam com a diversidade de valores culturais, econômicos e sociais inerentes às relações sociais.

Para Nora (1993), a memória é composta de grupos em constante evolução abertos à dialética da lembrança e do esquecimento, suscetível de latências e revitalizações. Sasieta, Beppler e Pacheco (2011, p.1) mencionam ainda que “[...] a habilidade para salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais. É um elemento chave que permite que as organizações aprendam com os erros e acertos do passado”.

Evidenciou-se que a MI está relacionada a um contexto de legitimidade em constante desenvolvimento e estruturação, estabelecido com base nas relações sociais, é o todo instituído que se relaciona com as características ou a situação da sociedade, sua exterioridade. Ela está em conformidade com questões morais, éticas, jurídicas, econômicas e da razão, é algo reconhecido como um bem para a sociedade (COSTA, 1997; THIESEN, 2013).

Por outro lado, a MO envolve codificações, é parte da memória coletiva, composta de um conjunto de memórias individuais que compartilham informações e conhecimentos, levando a interpretações, atribuição de significados e, assim, constituindo-se em um instrumento de apoio que possibilita a geração de vantagem competitiva, pois possui valor agregado, composta pela memória técnica, gerencial e de negócios, propiciando o uso e reúso do capital intelectual dos sujeitos organizacionais (STEIN, 1995).

Thiesen (2013, p.109) afirma que a MO é um “[...] conjunto de meios, através dos quais o conhecimento do passado é recuperado em atividades do presente, determinando maior ou menor eficácia organizacional”. Sendo assim, evidencia-se a importância de estudar a MI e a MO como faces de uma mesma moeda, pois elas se integram, não havendo subordinações, mas sim particularidades, similaridades e individualidades.

O Quadro 5, elaborado com base na RSL, apresenta algumas diferenças entre MO e MI no intuito de propor discussões sobre as temáticas que atualmente são vistas como teorias discordantes.

Quadro 5: Particularidades, similaridades e individualidades entre MO e MI.

Memória Organizacional (MO)	Memória Institucional (MI)
<i>Foco prático e econômico com objetivos pré-estabelecidos voltados à eficiência e eficácia.</i>	Pautada pela legitimidade em favor do sujeito como ser social e coletivo, com foco em valores sociais, como moral, ética e crenças.
<i>Processo cíclico e mutável, apto a lembrar e esquecer.</i>	Processo cíclico e mutável, apto a lembrar e esquecer.
<i>Construída por meio de singularidades.</i>	<i>Construída por meio de singularidades.</i>
É o modo de fazer as coisas ou solucionar problemas com base em informação, conhecimento e práticas dos sujeitos organizacionais.	<i>É um bem social e tem dificuldades em ser prática, realista e objetiva, pois é construída por meio de múltiplas memórias: individuais, coletivas e sociais.</i>
Informação como insumo na produção de novas informações e conhecimentos que serão utilizadas organizacionalmente.	Reflexo da trajetória social e histórica que acontece interna e externamente à instituição, mas que advém da sociedade. As redes se articulam, propagam, compartilham e potencializam alianças que podem romper fronteiras temporais, sociais e econômicas.
Está a serviço da organização, são processos que estão acontecendo, tem foco em ações concretas e é objetiva e pragmática, vinculada ao processo de gerenciamento ao longo do tempo.	A imagem pessoal e do outro é que a formam, pois as instituições em si não possuem memória, são os sujeitos que constroem sua memória. Eles a validam coletivamente como bem social, pois as experiências, ações e conquistas em benefício da construção da sociedade é que a institucionalizam e perpetuam.
Subsidia a eficiência e eficácia organizacional, relação esta indireta, mas que busca agilidade, empreendedorismo, constância e qualidade no cumprimento das metas.	Reconhecida pelo potencial de agregar valores aos relacionamentos e à reputação institucional.
Transita entre a capacidade de realizar e os resultados alcançados, relaciona-se diretamente com rendimento, condições de existência das organizações e produtividade.	Está no todo instituído ao valor social do grupo, o que dificulta sua transformação em memória pragmática.
Ligada a questões práticas.	Objeto intencional e fenômeno coletivo.
Não é construída, ela está lá, está na capacidade do sujeito lembrar suas experiências e construir conhecimento com base nelas, sendo assim, cabe ao indivíduo estruturar e organizar os processos de memória para que elas sejam socializadas e sirvam como subsídio à competitividade.	É construída no presente, porém seu conceito está em constante mutação, atendendo a anseios e expectativas sociais e institucionais.

Fonte: Elaboração própria (2020).

A MI se pauta na legitimidade e a MO na eficiência e eficácia. A MO tem foco prático e econômico e está à disposição, transitando entre a capacidade de realizar os resultados alcançados e sendo pragmática. A MI tem foco em valores sociais, como moral, ética, etc., tendo dificuldade em ser prática, realista e objetiva e se constitui no todo instituído, contudo, destaca-se que ambos os processos de memória são cíclicos e mutáveis, abertos à dialética das lembranças e dos esquecimentos construídos por meio de singularidades.

5 Considerações finais

Observa-se que a MI e a MO são compreendidas como processos contínuos, que possuem sequência lógica e, ademais, são atitudinais, ou seja, estão relacionadas ao modo de se comportar, de agir ou reagir com resiliência à determinada ação ou situação. Como redes que pressupõem relações e inter-relações, compostas pela dialética da lembrança e do esquecimento.

Os conceitos supracitados, mesmo que, às vezes, confusos no que tange à diferenciação entre MO e MI, confirmam a importância da temática memória no contexto da CI, pois evidenciou-se que a memória potencializa os processos organizacionais e institucionais cujos elementos envolvidos em sua constituição são interpretativos, seletivos e transmissores de informação e conhecimento.

Além disso, acredita-se que foi explicitado que a MO e a MI se integram não havendo subordinações, mas sim particularidades, individualidades e similaridades, principalmente, em razão da MO se relacionar com as questões de eficiência e eficácia e a MI se ater às questões de legitimidade.

Ao finalizar este estudo, indagações, proposições e reflexões ainda são necessárias, especialmente no que diz respeito às variáveis inerentes aos conceitos referentes à MI e MO. Nessa perspectiva, sugere-se que novos estudos sejam realizados promovendo discussões críticas às concepções de memória que sustentam a MO e a MI.

Referências

ALMEIDA, M. B. *Um modelo de antologias para representação da memória organizacional*. 2006. 345f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2006. Disponível em: http://ontolp.inf.pucrs.br/Recursos/downloads/Onto%20organizacional/UFMG_Almeida.pdf. Acesso em: 20 fev. 2020.

AZEVEDO NETO, C. X.; DODEBEI, V. L. D. L. M. Informação e memória: trajetória do GT-10 da Ancib e o impacto dos estudos culturais na Ciência

da Informação. In: OLIVEIRA, E. B.; RODRIGUES, G. M. (org.). *Memória: interfaces no campo da informação*. Brasília: Editora UNB, 2017. p.53-75.

BARTLETT, F. C. *Remembering: a study in experimental and social psychology*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1995.

BERGSON, H. *Memória e vida*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2011. 184p.

BRUSAMOLIN, V.; SUAIDEN, E. J. *Aprendizagem organizacional: o impacto das narrativas*. Curitiba: Appris, 2014.

CONKLIN, E. J. *Designing organizational memory preserving intellectual assets in a knowledge economy*.1997. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e864/1813e264dc387c8e53a7aba98a37d8a57cc3.pdf?ga=2.225462874.1969901187.1582310080-500452385.1563930119>. Acesso em: 20 fev. 2020.

COSTA, I. T. M. *Memória institucional: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológico*. 1997. 169f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação - Faculdade de Educação - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/686/1/icleiacosta1997.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

CRIPPA, G. Memória: geografias culturais entre história e ciência da informação. In: MURGUIA-MARAÑON, E. I. (org.). *Memória: um lugar de diálogo para arquivos, bibliotecas e museus*. São Carlos: Compacta, 2010. p.79-110.

DELMAS, B. *Arquivos para quê? Textos escolhidos*. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2010.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.

EUZENAT, J. Corporate memory through cooperative creation of knowledge bases and hyper-documents. 1996. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01401163/document>. Acesso em: 01 fev. 2020.

FERREIRA, A. B. H. *Dicionário Aurélio*. 5.ed. São Paulo: Positivo, 2014.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciência da Administração*, Florianópolis, v.14, n.33, p.41-51, ago. 2012. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/25324>. Acesso em: 03 fev. 2020.

GANDON, F. Distributed artificial intelligence and knowledge management: ontologies and multi-agent systems for a corporate semantic web. 2002. Disponível em: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00378201/document>. Acesso em: 21 fev. 2020

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

IZQUIERDO, I. *Memória*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

LASPISA, D. F. *Influência do conhecimento individual na memória organizacional: um estudo de caso em call center*. 2007. 121f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/90669/236511.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 jan. 2020.

LE GOFF, J. *História e memória*. 5.ed. Campinas: UNICAMP Editora, 2003.

LEHNER, F.; MAIER, R. K. How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? *Information System Frontiers*, v.2, n.3/4, p.277-298, 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/220199019> How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory System. Acesso em: 21 fev. 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, M. T. N. B. *Memória institucional e gestão universitária no Brasil: o caso da Universidade Federal da Bahia*. 2004. 184f. Tese (Doutorado) – Programa Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2004.

MENEZES, E. M. *Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB*. Dissertação (Mestrado) - Gestão do Conhecimento e da Tecnologia, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

MOLINA, L. G. *Memória organizacional e a constituição de bases de conhecimento*. 2013. 199f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2013.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional: proposta de um modelo para implantação em instituições. *Revista Ibero-americana de Ciência da Informação*, Brasília, v.7, n.2 p.45-62, ago./set. 2014.

Disponível em:

<http://periodicos.unb.br/index.php/RICI/artide/view/11079/8958>. Acesso em: 14 jan. 2020.

MORENO, N. A.; LOPES, M. A.; DI CHIARA, I. G. A contribuição da preservação de documentos e a (re)construção da memória. *Biblionline*, João Pessoa, v.7, n.2, p.3-11, 2011. Disponível em:

<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/19727>. Acesso em: 21 fev. 2020.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. *Introdução à organização burocrática*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOURA, C. P.; SOUZA, A. O. Memória e comunicação institucional: a construção de relacionamentos com base em acervos. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 33. 2010. *Anais Eletrônicos*[...]. Caxias do Sul (RS), 2010. 15p. Disponível em:

<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-2527-1.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

NORA, P. Entre memória e história: a problemática dos lugares. *Revista Projeto História*, São Paulo, n.10, dez. 1993.

PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. F. N.; PINTO, J. S. P. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na um estudo na universidade Federal do Paraná. *Informação & Informação*, Londrina (PR), v.21, n.1, p.348-374, jan./abr. 2016. DOI: 10.5433/1981-8920.2016v21n1p348. Disponível em:

<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/artide/view/18253/19000>. Acesso em: 20 fev. 2020.

POLLAK, M. Memória e identidade social. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v.5, n.10, p.200-212, 1992.

SANTOS, J. C.; MORO-CABERO, M. M.; VALENTIM, M. L. P. A memória organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. *In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM CIÊNCIAS HUMANAS (SEPECH): HUMANIDADSS, ESTADO E DESAFIOS DIDÁTICOS-CIENTÍFICOS*, 10., 2016. *Anais Eletrônicos* [...]. Londrina: UEL, 2016. Disponível em: <http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east->

1.amazonaws.com/socialsciencesproceedings/xi-sepech/gt13_89.pdf

Acesso em: 20 fev. 2020.

SANTOS, J. C. *Memória organizacional: o valor da informação como negócio/commodity*. Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim. 2019. 223f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2019.

SASIETA, H. A. M.; BEPLER, F. D.; PACHECO, R. C. S. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.12, n.3, ago. 2011. Disponível em: http://www.dgz.org.br/ago11/Art_06.htm. Acesso em: 13 jan. 2020.

SIQUEIRA, M. C. *Gestão estratégica da informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 158p.

SPILLER; A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. *RBGN*, São Paulo, v.9, n.25, p.96-108, set./dez. 2007. Disponível em: <http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/149/95>. Acesso em: 02 fev. 2020

STEIN, E. W. Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. *Internacional Journal of Information Management*, v.15, n.1, p.17-32, Feb. 1995. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/026840129400003C>. Acesso em: 20 fev. 2020.

THIESEN, I. *Memória institucional*. João Pessoa: Editora UFPB, 2013. 312p.

VAN HEIJST, G.; VAN DER SPEK, R.; KRUIZINGA, E. *Organization corporate memories*. 1997. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228936688_Organizing_Corporate_Memories. Acesso em: 18 fev. 2020.

VITORIANO, M. C. C. P. Centros de memória empresarial: documentos de arquivo como artefatos da cultura organizacional. In: OLIVEIRA, L. M. V.; OLIVEIRA, I. C. B. (org.). *Preservação, acesso, difusão: desafios para as instituições arquivísticas no século XXI*, Rio de Janeiro: AAB, 2013. p.916-927.

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