

**POTENCIALIDADES E DESAFIOS NA ARTICULAÇÃO ENTRE  
A MEMÓRIA E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O  
Centro de Memória Bunge.**

**FRANCIELE ALINE PARRILLA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA

fran.parrilla@usp.br

**MÁRCIO OGLIARA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA

mogliara@gmail.com

**JOÃO PAULO BITTENCOURT**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO (UNASP)

bittencourtjp@usp.br

## **Introdução**

A memória organizacional é um conceito central nas teorias de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional (Olivera & Casey, 2003). Estudos demonstram que o armazenamento de novos conhecimentos e a utilização de conhecimento armazenado são componentes-chave da aprendizagem organizacional (Huber, 1991; Levitt & March 1988). Outros ainda evidenciam que as decisões são suscetíveis de serem mais eficazes quando consideradas em termos de história da organização do que quando feitas em um vácuo histórico (Walsh & Ungson, 1991).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Centros de memória podem ser considerados um centro de conhecimento onde se coletam, conservam e utilizam conhecimentos (Walsh & Ungson, 1991). Pouco se sabe sobre o uso dos centros de memória com o objetivo de promover aprendizagem organizacional (Jennex & Olfman, 2004) e seu potencial muitas vezes se restringe à preservação e guarda de documentos. Por isso, este artigo teve como objetivo principal: “Identificar e analisar a articulação entre a memória organizacional e aprendizagem organizacional por meio da análise da atuação do Centro de Memória Bunge”.

## **Fundamentação Teórica**

A memória organizacional trata de artefatos mentais e estruturais que consistem em informações armazenadas a partir da história da organização, as quais podem ser usadas para basear as decisões presentes (Walsh & Ungson, 1991). Essa memória é composta por três categorias conceituais: conteúdo, estrutura e processos de aquisição, armazenagem e recuperação (Olivera, 2000). Esse conceito pode ser mais ou menos articulado à aprendizagem organizacional, entendida aqui como o aprendizado pela codificação de experiências de sua história em comportamentos de rotina (Levitt & March, 1988)

## **Metodologia**

- Foi conduzido um estudo descritivo-exploratório de abordagem qualitativa, tendo como objeto de estudo o Centro de Memória Bunge, um dos mais consolidados do país, com mais de 20 anos de atuação. Foram realizadas entrevistas, coleta de múltiplos dados documentais e houve o acesso ao acervo. A codificação dos dados se deu de forma independente em primeiro nível e coletiva em segundo nível, com utilização do coeficiente de Kendall (W) para validar a concordância de codificação dos três pesquisadores, orientada a priori por quatro categorias analíticas.

## **Análise dos Resultados**

Entre as potencialidades do CMB para a AO, destaca-se a necessidade de ampliação da política de difusão interna, assim como uma mudança do mindset de fornecedor de informações que são acessadas em situações pontuais para tornar-se um centro disseminador de informação em caráter estratégico. O CMB se destaca na preservação de identidade, na função informativa e na dinâmica de difusão externa. Seus desafios residem nas dimensões abstratas da representação e interpretação da memória, assim como a função de controle e a difusão do conhecimento com foco nos stakeholders internos à empresa.

## **Conclusão**

A pesquisa trouxe elementos que podem subsidiar o entendimento da atuação de centros de memória como um elo entre a Aprendizagem Organizacional e a Memória Organizacional, articulação proposta por diversos pesquisadores, mas que tem recebido ao longo do tempo poucos esforços significativos nesse sentido. As limitações do estudo residem na amplitude restrita a um centro, no fato de se olhar apenas para a dimensão e perspectiva do CMB (por meio de entrevistas, acesso ao acervo e diversos documentos) e não envolver as áreas usuárias e seus sistemas de memória operacional particulares.

## **Referências Bibliográficas**

- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-340.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management review*, 23(4), 698-723.
- Olivera, F. (2000). Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, 37(6), 811-832.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.

# POTENCIALIDADES E DESAFIOS NA ARTICULAÇÃO ENTRE A MEMÓRIA E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O Centro de Memória Bunge.

## 1 INTRODUÇÃO

A memória organizacional é um conceito central nas teorias de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional (Olivera & Casey, 2003). Estudos demonstram que o armazenamento de novos conhecimentos e a utilização de conhecimento armazenado são componentes-chave da aprendizagem organizacional (Huber, 1991; Levitt & March 1988). Outros ainda evidenciam que as decisões são suscetíveis de serem mais eficazes quando consideradas em termos de história da organização do que quando feitas em um vácuo histórico (Walsh & Ungson, 1991). Prover o acesso ao conhecimento disperso pode reduzir as despesas da organização no desenvolvimento de soluções para problemas comuns. Além disso, a transferência de conhecimentos internos pode contribuir para o desenvolvimento de capacidades organizacionais por meio da identificação e replicação de “melhores práticas” (Olivera, 2000).

Nesse sentido, a capacidade da organização em coletar, armazenar, recuperar e utilizar o conhecimento que tem gerado por meio da experiência pode ter importante impacto no desempenho e eficácia da organização (Stein, 1995; Jennex & Olfman, 2002). Armazenar o conhecimento e utilizá-lo de modo eficaz pode facilitar a gestão, contribuir para o desenvolvimento de produtos inovadores (Moorman & Miner, 1997), e até mesmo servir para reconstruir uma organização (Olivera, 2000).

Muitas organizações têm reconhecido a necessidade e as vantagens de coletar, armazenar e prover acesso ao conhecimento disperso e têm implementado sistemas para servir a tais funções, bem como criado espaços onde tal conhecimento possa ser organizado, conservado e facilmente acessado quando necessário. Algumas organizações têm criado centros de excelência formados por grupos de especialistas e destinados a obter informações sobre as experiências da organização e fornecendo acesso a elas. Há, contudo, poucos trabalhos empíricos que analisam como as organizações realmente armazenam conhecimento experiencial e como indivíduos acessar este conhecimento (Oliveira 2000).

Outra razão para aprofundar nossa compreensão sobre memória organizacional, afirma Stein (1995), é seu caráter dialético no que se refere a aprender versus desaprender, flexibilidade versus estabilidade, recursos humanos versus tecnologias de informação, e é essencial para o planejamento, comunicação, tomada de decisão e processamento de informação nas organizações (Stein, 1995). Argyris e Schön (1978) destacam a importância da memória organizacional na aprendizagem, argumentando que para ocorrer aprendizagem organizacional as descobertas, as invenções e as avaliações dos agentes do aprendizado devem ser incorporadas na memória organizacional. Weick (1979) argumentou que as organizações devem aceitar e viver com suas memórias porque a memória é um importante coprodutor da identidade da organização.

O gerenciamento de memória é uma atividade diária na maioria das organizações e, em geral, os processos de memória organizacional podem ter um efeito significativo no funcionamento das organizações. Stein (1995) argumenta que “Uma melhor compreensão da memória organizacional pode auxiliar os gestores na elaboração e resolução de problemas relacionados à retenção e utilização do conhecimento organizacional dentro de suas organizações para além do suporte fornecido pelas tecnologias de informação atuais”( p. 3).

Algumas das vantagens da memória organizacional compreendem o aprimoramento da *core competence* da organização, o aumento da aprendizagem organizacional, a maior autonomia e os menores custos de transação (Stein, 1995). Jennex e Olfman (2004) destacam no contexto da aprendizagem organizacional, a memória organizacional “é necessária para

facilitar o processo de processamento e retenção de informação e conhecimento necessário para que a aprendizagem aconteça” (p. 220).

A literatura sobre o tema enfatiza o caráter disperso da memória organizacional, pois o conhecimento pode ser armazenado em diferentes repositórios (Olivera, 2000; Walsh & Ungson, 1991; Jennex & Olfman, 2002). Para que um sistema de memória organizacional seja bem sucedido, os designers de memória devem criar processos que reintegrem informação e conhecimento (Jennex & Olfman, 2002). Os centros de documentação e memória criados nas organizações são um exemplo de repositório de memória organizacional – podendo ser considerado um centro de conhecimento, conforme a definição de Olivera (2000). As políticas de preservação da memória histórica cumprem a função de preservação da memória de uma organização, podendo constituir um instrumento para a gestão da cultura de uma empresa e de sua identidade; suporte para redefinições estratégicas de negócios, para desenvolvimento de projetos e ações de comunicação interna e externa; contribuição para o incremento de políticas de gestão do conhecimento; contribuição para a política e ações de responsabilidade social, sobretudo voltadas para projetos que remetam à dimensão da empresa como parte constitutiva da história e da memória coletiva nacional (Goulart, 2002; Sousa, 2010).

A conservação da memória histórica empresarial não tem como única finalidade preservar a documentação, podendo ser uma ferramenta auxiliar nas tomadas de decisão e planejamento estratégico. Ela “contempla substancialmente a preservação e disseminação do patrimônio técnico-informativo bem como do conhecimento tácito gerado e acumulado por pessoas diretamente envolvidas na construção da história e consolidação da identidade e imagem de uma empresa” (Sousa, 2010, p. 41).

As organizações aprendem tenham elas consciência desse aprendizado ou não e tem em sua memória um importante elemento desse processo. Não tendo consciência, não utilizam essa fonte de AO e assim como fonte de vantagem competitiva. Um dos mais ricos acervos de memória empresarial do país, o Centro de Memória Bunge, atua desde 1994 e consiste em importante elemento de aprendizagem organizacional e representa uma oportunidade de estudo a respeito de sua atuação, potencialidades e desafios.

Centros de memória podem ser considerados um centro de conhecimento onde se coletam, conservam e utilizam conhecimentos. Embora muito se tem estudado sobre aprendizagem organizacional e memória organizacional, a articulação entre os dois conceitos tem sido pouco explorada pela literatura da área. Pouco se sabe também sobre o uso dos centros de memória com o objetivo de promover aprendizagem organizacional. Por isso, considerando que “As histórias carregam a memória organizacional, e o seu desenvolvimento constitui aprendizagem organizacional” (Sims, 2001, p. 65), este artigo tem como objetivo principal: “Identificar e analisar a articulação entre a memória organizacional e aprendizagem organizacional por meio da análise da atuação do Centro de Memória Bunge”.

O estudo está distribuído em cinco seções, de forma a atender ao objetivo geral da pesquisa. No primeiro item, está a introdução da pesquisa e seu objetivo geral; no segundo itens estão apresentados os fundamentos teóricos, que tratam fundamentalmente da Memória Organizacional e da Aprendizagem Organizacional. No terceiro item apresentou-se o trajeto metodológico da pesquisa, enquanto nos itens 5 e 6 estão analisados os resultados e efetuadas as conclusões do estudo, respectivamente.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica deste artigo foi orientada a apresentar os conceitos norteadores essenciais para o alcance do objetivo de pesquisa. Para tanto, priorizou-se conceituar e apresentar os principais elementos relacionados à Memória Organizacional e à Aprendizagem Organizacional.

## 2.1 Memória Organizacional: aspectos teóricos, funções e usos

A memória organizacional tem sido objeto de análise de diversas áreas do conhecimento, por meio de diferentes perspectivas. Várias áreas têm contribuído para o debate sobre o tema: aprendizagem organizacional, comunicação, teoria da informação, inteligência competitiva, gestão do conhecimento, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, gestão da inovação, cultura e comportamento organizacional, teoria das organizações, teoria dos sistemas, psicologia social, sociologia organizacional, história empresarial, política e economia (Stein, 1995). A extensa literatura sobre o tema aborda desde sua conceituação até a sua aplicação, sem um consenso quanto à sua definição (Casey & Olivera, 2003; Jennex & Olfman, 2004).

Abordar a memória como um fenômeno organizacional é coerente com um corpo crescente de literatura que sugere que as organizações processam, armazenam e usam informações e que essas atividades coletivas podem ser vistas como distintas da atividade de agentes individuais (Cyert & March, 1963; Huber, 1991; Moorman & Miner, 1997). Sob esse ponto de vista, as ações dos membros de uma organização podem conduzir a interações da organização com o mundo, que trazem resultados que são interpretados e compartilhados entre os seus membros, criando a memória organizacional sob a forma de crenças compartilhadas, valores, pressupostos, normas e comportamentos (Argyris & Schön 1978; Levitt & March, 1988; Moorman & Miner, 1997). A noção de processos mentais coletivos tem sido criticada por incentivar a reificação e generalizações de fenômenos individuais às ações do grupo. No entanto, a memória organizacional, tal como consagrada em artefatos e procedimentos organizacionais, parece distinguir claramente a memória organizacional da memória individual (Moorman & Miner, 1997).

Walsh e Ungson (1991) ponderam que a memória organizacional é um constructo multinível, acontecendo em nível individual, grupal (coletividade supraindividual) e organizacional. Para os autores, as organizações existem independentemente de indivíduos em particular, entretanto é preciso reconhecer que os indivíduos adquirem informações em atividades de soluções de problemas e tomada de decisão. As interpretações e soluções de problemas variam de acordo com o indivíduo, contudo, o que dá coerência às interpretações dos indivíduos que compõem a organização é o compartilhamento de tais interpretações.

Nesta pesquisa assume-se a definição de memória de Walsh e Ungson (1991) como artefatos mentais e estruturais que têm efeitos indiretos sobre o desempenho da organização e se refere à informação armazenada a partir da história da organização que pode ser trazida para basear as decisões presentes. Essa memória é composta por três categorias conceituais: conteúdo, estrutura e processos de aquisição, armazenagem e recuperação (Olivera, 2000; Walsh & Ungson, 1991).

No que se refere à sua **estrutura**, a memória organizacional é constituída por diferentes repositórios ou locais de armazenamento compostos por seis repositórios: cinco deles internos à organização – os indivíduos (armazenam a memória organizacional em sua própria capacidade de lembrar e articular experiências), a cultura organizacional (uma maneira aprendida de perceber, pensar e sentir sobre problemas que é transmitida aos membros da organização), as transformações (que se referem a procedimentos, regras e sistemas que guiam as transformações dos insumos em resultados), a estrutura e a ecologia (ambiente físico das organizações); e ainda os arquivos externos. Tal noção de caixas estruturais (repositórios da memória) é proposta como uma forma de organizar o pensamento sobre onde o reside o conhecimento organizacional. O conhecimento armazenado estaria, então, disperso pela organização.

O **conteúdo** é o significado do que está armazenado. Walsh e Ungson (1991) diferenciam o conteúdo que os repositórios podem conter como *quem, o quê, quando, onde, por quê* e *como* da informação. Moorman e Miner (1997) argumentam que evidências apontam para o fato de que a memória pode ser dividida em duas partes: a procedural e a declarativa. A memória procedural é aquela relativa a habilidades, a como realizar tarefas, e pode ser associada ao conhecimento tácito (Moorman & Miner, 1997), enquanto a declarativa armazena conceitos, fatos e eventos – essa pode ser associada ao conhecimento explícito, que, diferentemente do conhecimento tácito, pode ser armazenado em bancos de dados e sistemas de informação. Ainda segundo as autoras, a memória organizacional se manifesta em três formas básicas: em crenças, modelos de referência, valores e normas organizacionais – como em mitos, lendas e histórias; rotinas formais (procedimentos padrão de operação) e informais (interações), procedimentos e documentos; artefatos físicos que incorporam, em vários graus, o resultado de aprendizados anteriores.

Nesse sentido, a memória organizacional desempenha dois papéis fundamentais: de interpretação e de orientação para ação. Desempenha um papel interpretação filtrando a forma como a informação e a experiência são categorizadas e classificadas e também desempenha um papel orientação de ação por ditar ou influenciar a ação individual e coletiva. O papel de orientação da ação é destacado como um dos recursos mais influentes da memória organizacional (Cyert & March, 1963).

O reconhecimento da existência de uma memória organizacional leva a questões relativas à identificação dos mecanismos de que se vale a organização para aprender, produzir conhecimento e retê-lo. A aquisição do conhecimento organizacional se daria por meio dos indivíduos, das informações sobre decisões tomadas e problemas solucionados que formam o cerne da memória organizacional ao longo do tempo. Entretanto, nem toda a informação é armazenada – ela é selecionada, interpretada e codificada. Tais informações são armazenadas em espaços físicos; indivíduos; procedimentos; ou mesmo padrões de vestimenta, protocolos ou arranjo de mobiliário. (Walsh & Ungson, 1991).

Nesse contexto, é relevante considerar a questão do controle exercido pelos grupos sobre a memória histórica da organização. Essa preocupação é legitimada ao analisar que nenhum diálogo acerca do passado e do presente pode ser considerado neutro, uma vez que exprime um sistema de atribuições de valores. Nem tudo aquilo que é produzido pela organização é conservado. Por um lado pelos custos operacionais da guarda e, por outro lado, por que a memória institucional é constituída por aquilo que é selecionado com base no que é considerado relevante para a organização. A memória histórica também sofre esse processo de seleção do que é considerado de valor histórico para a organização, o que fará parte do que será lembrado sobre ela e o que deverá ser esquecido. Isto significa que a memória torna possível uma (re)elaboração do mundo, transformando e sustentando realidades existentes (Costa & Saraiva, 2011); o resgate do passado empresarial não é neutro, pois

. . . esse processo se submete a uma intenção maior e mais profunda do que a mera ilustração cronológica de acontecimentos anteriores. Diz respeito, em última instância, à legitimidade de alguns atores para definir, de forma unilateral, o que deve ser lembrado naquele contexto, endereçando aos estudos organizacionais a tarefa de ampliar a compreensão da dinâmica das organizações, permitindo aos que têm voz e pouco podem manifestá-la que contem outras histórias (Costa & Saraiva, 2011, p. 1762).

No que tange ao processo de recuperação da memória organizacional, segundo Walsh e Ungson (1991), pode se dar de forma automática ou controlada. A recuperação automática consiste em informações sobre decisões presentes que são recuperadas sem esforço e intuitivamente, parcialmente como função de execução de uma sequência de ações habitual ou bem estabelecida (por exemplo, práticas e procedimentos padrão que tem sido compartilhados e codificados, estrutura de papéis, cultura, e ambiente de trabalho). Por sua vez, a recuperação

controlada da memória se daria quando as informações sobre decisões presentes são recuperadas intencionalmente e conscientemente fazendo uma analogia com decisões passadas. Tal conceito tem especial importância para esta pesquisa, visto que o Centro de Memória é um modo de recuperar a memória de forma controlada.

A memória exerce, na visão de Walsh e Ungson (1991), três funções principais em termos de **processo**: informativa – o conteúdo da informação que está alojado em instalações de retenção de memória pode contribuir para a tomada de decisão eficiente e eficaz; de controle – pode reduzir os custos de transação que são frequentemente associados com a implementação de uma nova decisão – e político – controle de informações cria uma fonte de dependência com o qual os indivíduos ou grupos no poder são capazes de influenciar as ações dos outros (Walsh & Ungson, 1991).

A memória organizacional pode ser abstrata (composta de conceitos e informações não estruturadas que existem na cultura e na mente dos membros da organização como mapas cognitivos, modelos conceituais) e que podem ser representadas por subsídios físicos/concretos (dados, documentos, conhecimento formalizado, modelos e informações). Essas duas formas teriam duas funções de **conteúdo**: a de representação e a de interpretação. A representação oferece somente fatos (conhecimento ou expertise) para uma dada situação ou contexto. Por sua vez, a interpretação promove a adaptação e a aprendizagem ao prover modelos de referência, procedimentos, orientações ou sentidos para sintetizar informações passadas para aplicação a novas situações – podendo ser concreta: políticas organizacionais, procedimentos padrão de operação; e/ou abstratas: cultura, ambiente, linguagem, estrutura social. Essa noção sugere a existência da relação entre conhecimento, aprendizagem e memória organizacional (Jennex & Olfman, 2002).

Muito se tem debatido na literatura sobre memória organizacional sobre seus usos e funções. Alguns exemplos seriam o aprendizado com as crises (Elliot, 2009); comunicação e reputação corporativa (Sellnow, Veil, & Anthony, 2013); a constituição e manutenção da identidade (Dériex & Gomez, 2015); desenvolvimento de novos produtos e criatividade (Moorman & Miner, 1997); a improvisação (Moorman & Miner, 1998) e a eficácia organizacional (Jennex & Olfman, 2002; 2004).

Por fornecer a possibilidade do aprendizado das organizações com suas falhas e com seus momentos de crises, Elliot (2009) identifica uma falha no processo de aprendizagem das organizações em sua dificuldade em aprender com os próprios fracassos. Para que essa aprendizagem ocorra, são importantes a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de políticas por meio da tradução de entendimentos recém-adquiridos em normas e práticas operacionais em momento de crise. O registro das falhas é importante para evitar que se repitam; deste modo, a memória organizacional teria papel fundamental no processo de aprendizagem (Elliot, 2009; Sellnow, Veil, & Anthony, 2013).

O importante impacto da MO no desenvolvimento de novos produtos, criatividade e improvisação (Moorman & Miner, 1997) se dá por propiciar histórico de campanhas, lançamentos, a linearidade e a história de determinadas marcas, principalmente quando se trata de empresas com portfólio robusto. Nesse sentido, propicia padrões a ser seguidos a partir de decisões do passado, permitindo rastrear pessoas, processos e documentos que ajudem na tomada de decisão eficiente e eficaz. Por isso, ao mesmo tempo que pode representar um obstáculo para a criação de novos conhecimentos, a memória é a base para construí-los (Stein & Zwas, 1995)

Além dos aspectos apontados, destaca-se o papel da MO na preservação da identidade das organizações. Ela é construída nos seus repositórios como a cultura, estrutura, sistemas e modelos mentais (Jennex & Olfman, 2004). Dériex & Gomez (2015) entendem que a memória organizacional é geralmente concebida como um repositório de conhecimento e, mais recentemente, de vestígios materiais do passado. Argumentam as autoras que a memória

tem profunda relação com a identidade, relação que pode ser abordada de formas subjetivas, objetivas e coletivas. A memória não é uma recordação de traços externos inertes, mas uma distensão ativa da mente entre o passado e o futuro.

Dessa maneira, é possível estabelecer inúmeras relações entre a Memória Organizacional e diversos campos dentro da área de gestão. Este trabalho tem o foco em um aspecto específico da MO: a recuperação da memória controlada, por meio do Centro de Memória, assim como as suas possíveis articulações para o fomento e potencialização da aprendizagem organizacional, elemento que é abordado a seguir.

## **2.2 Aprendizagem Organizacional: como organizações aprendem a partir da memória**

A aprendizagem organizacional refere-se ao estudo dos processos de aprendizagem das organizações e dentro delas (Spender, 2008). Esta definição implica que as organizações, como entidades socioeconômicas distintas, podem aprender de maneiras que são “independentes dos indivíduos que estão dentro delas” (Easterby-Smith & Lyles, 2003, p. 9), uma visão que está associada ao trabalho de Cyert e March (1963).

A aprendizagem organizacional é um fenômeno estudado por meio de diversas perspectivas e sob considerável amplitude de métodos. Por conta da multiplicidade de interpretações do fenômeno, diversos pesquisadores como Shrivastava (1983) focaram em analisar as diferentes abordagens teóricas da Aprendizagem Organizacional. Prange (2001) destaca a necessidade de que as distintas abordagens devem apresentar clara definição do conceito e respondam às seguintes perguntas: quem; o que; quando; com que resultados; e, como. A partir das respostas aos itens propostos por Prange (2001), as teorias podem ser classificadas da seguinte maneira: AO como um processo (Argyris & Schön, 1978; Duncan & Weiss, 1979; Fiol & Lyles, 1985); como um comportamento adaptativo (Cyert & March, 1963); como a interação entre adaptação de diferentes níveis de aprendizagem (Cangelosi & Dill, 1965); como o aprendizado pela codificação de experiências de sua história em comportamentos de rotina (Levitt & March, 1988); como o aprendizado por meio do processamento de informações (Huber, 1991); e, como ações inter-relacionadas de indivíduos (Weick & Roberts, 1993).

Assim, Prange (2001) discorre sobre uma ampla gama de teorias (ou abordagens teóricas) no âmbito da aprendizagem organizacional e ressalta que “qualquer ocupação com a aprendizagem requer alguma comprovação da essência do processo de aprendizagem, isto é, do conhecimento” (Prange, 2001, p. 41), ressaltando a importância deste no contexto dos estudos de aprendizagem organizacional.

Neste artigo, tomamos como visão norteadora aquela adotada por Levitt e March (1988), os quais entendem que a aprendizagem organizacional se dá por meio da codificação de inferências da história em rotinas para orientar o comportamento. Dentro desta perspectiva sobre AO, os tópicos abordados incluem o processo de aprendizagem a partir da experiência direta de outros, e como as organizações desenvolvem *frameworks* conceituais ou paradigmas para interpretar essas experiências. Nessa visão, há uma preocupação em entender como as organizações codificam, armazenam e recuperam as lições da história, apesar da rotatividade de pessoal e da passagem do tempo (Levitt & March, 1988).

Os autores reconhecem que o uso da memória na aprendizagem organizacional não é um processo infalível. Isso porque as lições de experiências são modeladas a partir de uma amostra relativamente pequena de observações em uma complexa e ampla ecologia de organizações. A causalidade e a complexidade dos eventos não permitem uma tangibilização exata e as organizações devotam considerável energia em desenvolver entendimentos coletivos a respeito da história (Levitt & March, 1988). Essas interpretações da experiência dependem dos *frames* utilizados para compreender os eventos (Daft & Weick, 1984).

Além da própria memória, as organizações capturam a experiência de outras organizações por meio da transferência de experiências codificadas sob a forma de tecnologias, códigos, procedimentos ou rotinas semelhantes (Dutton & Starbuck, 1978). Embora Levitt e March (1988) considerem a questão da difusão de experiências e conhecimentos numa dimensão ‘de fora para dentro’ ou seja, a difusão que emana de outras organizações, os autores não consideraram à época o advento das grandes corporações, que reúnem diversas organizações, incorporam e se fundem com outras. Organizações são coleções de subunidades de aprendizagem em um ambiente que consiste em grande parte de outras coleções de subunidades aprendendo (Cangelosi & Dill, 1965).

Por isso, a difusão de conhecimentos e experiências pode ser considerada possível e desejável mesmo de forma intraorganizacional. Algumas dessas difusões podem ser feitas pelo centro de memória, por meio dos diversos mecanismos de difusão possíveis. As possibilidades de aprender com a experiência dos outros, bem como algumas das dificuldades, podem ser aspecto relevante para a aprendizagem das organizações (Levitt & March, 1988). O papel de um Centro de Memória, dessa maneira, pode ser ampliado para além da recuperação da memória, atuando ativamente como um difusor de conhecimento e ator relevante no processo de aprendizagem.

### 3. TRAJETO METODOLÓGICO

O trajeto metodológico da presente pesquisa foi elaborado para atender ao objetivo geral do estudo: Identificar e analisar a articulação entre a Memória Organizacional e Aprendizagem Organizacional no Centro de Memória Bunge. A pesquisa adotou abordagem qualitativa e foi exploratória e descritiva em relação ao seu objetivo. A escolha do Centro de Memória Bunge se deu por conta de sua consolidação e profissionalização. Com mais de 20 anos, o centro armazena documentos cartográficos, iconográficos, tridimensionais, textuais e em vídeo, tanto relacionados à memória da empresa quanto do contexto em que está inserida a Bunge, que no Brasil atua há mais de cem anos. O centro apresenta ampla atuação na organização e junto à comunidade externa – como provedor de documentação; ampla gama de publicações.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas com dois dos responsáveis pelo Centro de Memória (MemEnt01; MemEnt02), por meio de dados fornecidos a respeito de acesso e utilização dos dados pelos *stakeholders* da empresa (MemDoc01), assim como os dados do acervo que estão disponíveis na página do centro na internet (Manual de Processamento Técnico – MemDoc02; e Descrição do Centro de Memória Bunge – MemDoc03; Apresentação Institucional do CMB – MemDoc04). Também foram coletadas capturas de telas de interação do Acervo com os diferentes usuários. Os dados em formato de áudio foram transcritos e dispostos em conjunto no mesmo repositório com os documentos e imagens coletados.

A definição das categorias analíticas do estudo foi apriorística e estabeleceu os seguintes códigos para a análise dos dados: *Preservação da identidade* (Dérioux & Gomez, 2015); *Dinâmica de difusão* (Levitt & March, 1988); *Funções de processo* – informativa, de controle e política (Walsh & Ungson, 1991); *Funções de conteúdo* – Representação (concreta e abstrata) e Interpretação (concreta e abstrata) (Jennex & Olfman, 2002). O modelo de análise de dados foi estabelecido de modo a propiciar fidedignidade e consistência, por meio de cuidados de codificação e decodificação, para aproveitar a qualidade dos dados analisados, a partir do modelo proposto por Miles, Huberman e Saldaña (2014). A validade interna foi buscada por meio do uso da triangulação de dados internos do caso, da descrição do contexto e dos dados, além de uma busca por plausibilidade e sentido nas diferentes categorias estudadas.

A codificação de primeiro nível se deu por meio do trabalho independente de três pesquisadores. A codificação de segundo nível agrupou os códigos (e respectivos dados) sobre as categorias propostas dedutivamente. A seguir, os pesquisadores atribuíram de forma independente uma avaliação por meio de códigos de magnitude (Saldaña, 2013), atribuindo valores de um a cinco de acordo com o uso das potencialidades do Centro de Memória Bunge em cada categoria. Para verificar a medida de concordância dos códigos de magnitude, optou-se pelo coeficiente de concordância de Kendall (W), índice que mede o grau de concordância além do que seria esperado tão somente pelo acaso. O índice alcançado foi de 0,18, o que demonstra uma relação positiva, mas não determina concordância alta entre os avaliadores. Por isso, realizou-se uma reunião para a explicação e apresentação das evidências a respeito das magnitudes atribuídas. Esse processo, associado à codificação de segundo nível, buscou articular os códigos dedutivos com aqueles indutivos que emergiram do campo, assim como delimitar padrões e categorias relevantes. Significados foram atribuídos aos dados, e esforços foram feitos para garantir que o processo de codificação preservasse relacionamentos existentes nos dados (Miles et al., 2014).

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 O Centro de Memória Bunge**

Com o lema de ‘valorizar o passado para construir o futuro’ o **Centro de Memória Bunge** (CMB) apresenta atuação intensa junto aos *stakeholders* da Fundação Bunge, onde está locado. O centro foi criado em 1994 com o objetivo de preservar o sentido da trajetória da empresa, reunir, tratar e disponibilizar o patrimônio histórico da Bunge Brasil. Conforme dados apresentados em sua página da internet (Fundação Bunge, 2016), possui um dos mais ricos acervos de memória empresarial do País, reunindo documentos de várias naturezas - cartográficos, iconográficos, tridimensionais, textuais e outros - com uma história de mais de 100 anos de Brasil e quase 200 de mundo - e com uma inserção nos âmbitos da indústria, da navegação e do agronegócio (Fundação Bunge, 2016).

A documentação catalogada e disponível para os distintos tipos de acesso conta a história da empresa, mas também da indústria e do contexto brasileiro durante o passar dos anos em que a empresa atua no país. As atividades realizadas pelo CMB compreendem o atendimento a pesquisas; Exposições temáticas; Processamento Técnico; Jornadas Culturais; Oficinas de preservação; Visitas Técnicas; e Integração de colaboradores Bunge. A consulta ao acervo pode ser realizada por meio de três instrumentos de pesquisa: *Guia* (organiza de forma sistemática informações dos fundos e coleções. Por meio de fontes documentais, fornece o histórico das empresas do grupo); o *inventário* (instrumento que expande as possibilidades de pesquisa, pois indica detalhes relativos ao conteúdo dos fundos e coleções); e os *catálogos* (oferecem uma busca por tipologias documentais e informam detalhes de cada um dos documentos do acervo) (MemDoc03).

Os instrumentos de pesquisa permitem acessar conteúdos diversificados e são classificados em: Fundos; Coleções; Imagens; Vídeos e Áudios; Publicações; Históricos; Cadernos de pesquisa; Anúncios publicitários; e, Documentos históricos.

### **4.2 Preservação da Identidade**

Segundo Walsh e Ungson (1991) algumas organizações não conseguem esquecer o passado para se reinventar e enfrentar as mudanças enquanto outras precisariam ser compelidas a lembrar desse passado para construir seu futuro. Para as primeiras a memória é considerada um obstáculo para novos conhecimentos, já para as últimas é a base para

construí-los, podendo ser o motivo para melhores ou piores decisões (Stein & Zwas, 1995). Tal relação entre memória e aprendizagem traz também a questão da identidade (Dérioux & Gomez, 2015). A memória de uma organização também é a base de sua identidade, que é construída nos seus repositórios como a cultura, estrutura, sistemas e modelos mentais (Jennex & Olfman, 2002).

O CMB surgiu da coincidência de duas demandas da organização para área de Comunicações. Uma foi a necessidade de decidir sobre a guarda de documentos de empresas que estavam deixando de fazer parte do Grupo Bunge. E a outra foi a comemoração dos 40 anos de existência de uma de suas empresas (MemEnt01; MemEnt02).

A construção da memória do CMB foi feita a partir de avaliações do valor histórico de documentos e artefatos da organização. A partir desses elementos concretos pode-se adicionar a dimensão interpretativa (Jennex & Olfman, 2002) que vai dar o sentido desejado pela organização à narrativa da história. Entre as evidências desse esforço, destacamos o programa de integração de novos funcionários, que conta a trajetória da empresa, incorporando a memória de negócios que não fazem mais parte do grupo. A recuperação controlada da memória (Walsh & Ungson, 1991) seleciona as passagens em sintonia com a construção da narrativa elaborada para transmitir os valores da organização e obter dos novos colaboradores os comportamentos desejados. Da mesma forma, o CMB é uma efetiva ferramenta para moldar externamente a imagem da organização, mostrando as evidências concretas da memória e construindo uma narrativa socialmente aceita.

### 4.3. Dinâmica de Difusão

O Centro de Memória Bunge apresenta como suas principais funções a preservação do acervo histórico; a gestão do conhecimento – apoio estratégico às áreas de negócios, atendimento à pesquisa interna e públicos diversos; e a difusão cultural – produtos e serviços gerados a partir da disponibilização do acervo (MemDoc01). A difusão aparece, portanto, como um dos elementos centrais do CMB desde a sua origem: “ele (o CMB) já nasce com esse propósito de preservação e guarda. E difusão, porque ele nasce a partir de uma difusão de uma ação comemorativa, de um relacionamento tanto com o público interno quanto o público externo, e com o propósito de que não vamos preservar só por preservar” (MemEnt01).

A dinâmica de difusão das informações, entendida por Levitt e March (1988) como a troca da experiência de outrem por meio da transferência de experiências codificadas em forma de tecnologias códigos, procedimentos ou rotinas similares, assume um papel importante que pode ser associado ao CMB. As atividades do Centro de Memória Bunge corroboram a importância da difusão e contemplam público interno e externo. No que tange à difusão externa, o CMB conta com atendimento a pesquisas ao acervo; exposições temáticas – alguns exemplos seriam *Imagem e Palavra em Morte e Vida Severina* (2014), *Exposição Um Brasil de Sabores* (2009), *Exposição Campo Fértil* (2008), *SP: 450 anos de trabalho e Progresso* (2004); Jornadas Culturais – ação essencialmente educativa e cultural cujo objetivo é conscientizar sobre a conservação, preservação e divulgação de acervos históricos e educação patrimonial – e Oficinas de preservação (MemDoc04). Tais iniciativas alcançaram, no ano de 2015, um público de mais de 70.000 pessoas (MemDoc01).

O CMB é mencionado como um “importante disseminador interno de informações na área de gestão” (MemEnt01). No que se refere às atividades do CMB voltadas ao público interno, as principais iniciativas são as visitas técnicas e a integração de colaboradores Bunge. O Bunge Portas Abertas, realizado em parceria com a área de Gente e Gestão, é citado (MemEnt01) como um exemplo de projeto para o público interno que

. . . além de sensibilizar todos os funcionários que entram, para a questão dos valores da empresa, da instituição social que ela não tem, e do projeto de memória, para ela entender esse contexto histórico, as

pessoas são convidadas, elas recebem um e-mail, isso é Brasil inteiro, falando sobre o programa que ela tem de visita às unidades de negócio, visita à fundação e visita ao Centro de Memória. (MemEnt01)

Além da área de Gente e Gestão, o Centro de Memória é procurado por diversas outras áreas da organização como, por exemplo, área jurídica, de marketing, *facilities*, área administrativa, área financeira, em situações em que o acervo histórico armazenado no centro fornece importante aporte para sustentar tomadas de decisão em soluções de problemas da área. Exemplo dessa atuação junto às áreas são as causas jurídicas ganhas em função do resgate da documentação existente no CMB (MemEnt01). Entretanto, nos diversos exemplos apresentados, o CMB aparece menos como atuante – como efetivo disseminador de conhecimento – e mais como fornecedor de informações demandado em situações específicas. Embora se considerem as diferenças proporcionais e contextuais, o número de pessoas sensibilizadas via Centro de Memória evidencia a assimetria entre a atuação interna em relação à atuação externa – visitas técnicas/*benchmark*: 135 pessoas. (MemDoc01)

Apesar do desempenho atual do CMB junto às demais áreas da organização, com o fornecimento de informações e sensibilização para a importância do acervo e do valor histórico daquilo que é produzido por todos os setores da organização, percebe-se que existe ainda um potencial latente de atuação. Mesmo compreendendo que, tradicionalmente, o centro de memória não possui como finalidade a difusão da informação – pois tem como função essencial a guarda e conservação de material com valor histórico – o pressuposto da presente pesquisa é a potencialização do uso do centro na promoção da aprendizagem organizacional por meio da ampliação da política de difusão interna do CMB. Possibilidade de passar de fornecedor de informações que são acessadas em situações pontuais para tornar-se um centro disseminador de informação em caráter estratégico, ampliando, assim, seus usos e funções.

#### **4.4 Funções da Memória Organizacional**

A literatura sobre memória organizacional tem discutido amplamente seus usos – e potenciais usos – bem como as suas funções – e potenciais funções. Vale mencionar que se compreende o Centro de Memória como parte componente da memória organizacional, um dos repositórios dessa memória que se encontra dispersa nas organizações – nos indivíduos, na cultura, no ambiente físico, nas transformações, nas estruturas (Walsh & Ungson, 1991). E essa parte da memória conserva funções específicas de guarda e preservação da memória histórica. Contudo, este estudo analisa e explora as potencialidades latentes desse elemento no processo de aprendizagem organizacional, partindo da *performance* interna atual do CMB.

Foram identificadas e analisadas na atuação do CMB as funções que seguem.

##### *4.4.1. Aspectos processuais da atuação do CMB*

###### *A. Função informativa*

A função informativa refere-se ao conteúdo da informação que está alojado em instalações de retenção de memória e que pode contribuir para a tomada de decisão eficiente e eficaz (particularmente nos estágios que antecedem a tomada de decisão) (Walsh & Ungson, 1991). Dentre as funções e utilizações da memória armazenada no CMB, a informativa aparece como uma das mais significativas. Diversos exemplos endossam essa perspectiva: “A área de marketing, ela só desenvolve campanhas, a partir de novas campanhas, relançamento de produtos, consultando todos, inclusive, o Centro de Memória se especializou estruturando cadernos de pesquisa, por marca” (MemEnt01). Além das campanhas de Marketing, as causas jurídicas e de *facilities* também são exemplos dessa atuação do Centro como provedor de

informações. A área jurídica utiliza informações para subsidiar a elaboração dos casos e *facilities* para decisões sobre vendas e aquisições de imóveis, por exemplo.

### *B. Função controle*

A memória organizacional pode ainda assumir uma função de controle, podendo reduzir os custos de transação que são frequentemente associados à implementação de uma nova decisão. Os “o ques” e “comos” que podem estar alojados nos repositórios servem para moldar os comportamentos desejados sem incorrer em custos de monitoramento (relacionada ao momento de implementação). Um exemplo de atuação do CMB que poderia ser caracterizados nessa função é o esforço em trabalhar a mudança nas instalações de uma das unidades da empresa, trazendo conotações positivas para os colaboradores e minimizando eventuais impactos de produtividade. “Esse trabalho amarra o pertencimento do colaborador, que eu estou saindo dessa unidade, que todo mundo tem um vínculo afetivo muito forte, mas essa história vai continuar, está sendo contada, está sendo valorizada” (MemEnt02).

Em outra iniciativa, a implantação de uma unidade industrial em um pequeno município, teve seu impacto atenuado pelo trabalho realizado com a comunidade local de levantar sua própria memória:

Em 2012 nós realizamos uma jornada cultural lá para a identificação desses patrimônios, desses bens culturais, tanto materiais e imateriais, a gente fez a jornada para os principais agentes da população, líderes comunitários, e eles trouxeram e fizeram um levantamento de quase 170 bens, e costumes (MemEnt02).

Esse trabalho ainda criou vínculos com os jovens dessa comunidade, facilitando o processo de contratação de colaboradores para a unidade.

### *C. Função política*

A função política da memória organizacional refere-se ao controle de informações que cria uma fonte de dependência com a qual os indivíduos ou grupos no poder são capazes de influenciar as ações dos outros. No CMB confirma-se o reconhecimento da influência e importância da manutenção e gestão da memória histórica da organização, sobretudo, ao se mencionar a estrutura do Centro:

Eles perceberam que se essa iniciativa continuasse como um projeto de comunicação ele ficaria muito vulnerável ao gestor que estivesse no comando, e o gestor que estava no comando à época... ele falou assim: isso não pode ser um projeto da Bunge, isso tem que ser uma linha de investimento social da empresa, porque aí ele ganha um peso maior, e não fica uma coisa temporal, vulnerável (MemEnt01).

As análises de Costa e Saraiva (2011) sobre a intencionalidade do resgate da memória e do fazer histórico nos permitem refletir sobre a importante função política exercida pelo CMB no contexto da organização. No caso do CMB há o alinhamento explícito com as pretensões da organização em suas iniciativas:

Uma linha de investimento, mas do ponto de vista da gestão você define um projeto que tem um escopo e que ele tem um budget para cumprir, e que ele tem prestação de contas, que isso é muito importante, porque você tem um projeto onde você tem metas a cumprir, métricas para seguir, metodologias que conversam com a metodologia da empresa. E isso é muito rico, isso fortalece cada vez mais o projeto (MemEnt02).

Tratar a apropriação da memória pelas empresas e a opção dos gestores das organizações a respeito do que será lembrado e do que será esquecido é relevante para se compreender a intencionalidade presente em tais ações. Aspectos que influenciam diretamente nesse contexto são relacionados aos motivos e finalidades da construção da memória (Costa & Saraiva, 2011).

#### 4.4.2. Aspectos de conteúdo do acervo do CMB

##### A. Função Representação

Na função de representação, a memória organizacional oferece fatos (conhecimento ou expertise) para uma dada situação ou contexto. Em sua forma concreta esses fatos referem-se a dados, documentos, conhecimento formalizado, expertise, modelos e informações, e em sua forma abstrata a mapas cognitivos, lentes conceituais e modelos.

Visto que o objetivo dessa pesquisa é analisar a atuação do centro como agente nos processos de aprendizagem organizacional, pode-se afirmar que o Centro de Memória, no que tange às áreas internas da Bunge, tem desempenhando com excelência a função de representação em sua forma concreta. O CMB possui um dos mais ricos acervos institucionais do país (MemEnt02) que fornece subsídios aos diversos setores da organização e a pesquisadores externos da área da memória e história empresarial do país. Milhares de registros: imagens, vídeos, áudios, documentos históricos (livros, atas, semanários e manuscritos), disponíveis para pesquisa em acervo e físico e mesmo digital – pelo site institucional – sustentam tal perspectiva.

A forma abstrata de representação, por outro lado, não é evidenciada no material coletado e analisado. Entende-se que cabe ao centro a guarda e conservação da documentação de valor histórico da organização e que, conforme mencionado no item anteriormente, tal função está distante da neutralidade. Algumas iniciativas de elaboração de material institucional como as *Coleções*, os *Históricos*, os *Cadernos de Pesquisa*, caracteriza uma elaboração sobre a documentação do acervo que são utilizados por áreas da organização como, por exemplo, o marketing para elaboração de novas campanhas. Entretanto, são iniciativas ainda incipientes na constituição de modelos para a organização, tendo exercido uma função mais ferramental – material que as áreas buscam em situações específicas.

##### B. Função Interpretação

A memória organizacional assume a função de interpretação ao promover a adaptação e a aprendizagem por meio de modelos de referência, procedimentos, orientações ou sentidos para sintetizar informações passadas para aplicação a novas situações. Em sua forma concreta são as políticas organizacionais e procedimentos padrão de operação e em sua forma abstrata cultura, ambiente, linguagem e estrutura social.

A função interpretação, seja ela em sua forma abstrata ou concreta, pode ser mencionada como a que aparece de maneira mais incipiente, revela-se como aspecto a ser desenvolvido para a possibilidade de uma atuação efetiva na aprendizagem organizacional.

Ao recuperar a memória histórica da organização, o CMB promove o reforço da cultura e da identidade da organização. Nesse sentido, o programa Bunge Portas Abertas – programa de visitas do público interno ao CMB – além de sensibilizar os novos colaboradores, para a questão dos valores da empresa, da instituição social (fundação), e do projeto de memória (MemEnt01). Qualificam-se, assim, as ações para direcionar as atuações dos novos colaboradores.

Apesar dos exemplos mencionados, a função interpretativa representa um desafio para o Centro de Memória da Bunge. A memória armazenada no CMB não consiste toda a memória da organização, mas parte dela, tendo como escopo a dimensão histórica da memória, a memória em longo prazo. Destaca-se como potencialidade nesse sentido a agregação de uma função interpretativa, a fim de desenvolver a dimensão da AO.

Um dos desafios está em compreender os limites e possibilidades de atuação dessa memória em longo prazo nos processos de aprendizagem organizacional. Uma forma de

aperfeiçoamento dessa atuação está no aprimoramento da interface entre as áreas, por meio do estabelecimento de um diálogo que possibilite a compreensão das necessidades das áreas onde o CMB possa atuar de modo mais efetivo.

#### **4.5 Potencialidades e Desafios do Centro de Memória Bunge para a Aprendizagem Organizacional**

O Centro de Memória Bunge foi criado em 1994 com o objetivo de reunir, tratar e disponibilizar o patrimônio histórico da Bunge Brasil e, dentro dessa visão, cumpre com seus objetivos de forma bastante satisfatória. Entre as evidências temos o significativo aumento do orçamento da área ao longo dos anos, além da constatação de sua longevidade frente a instituições semelhantes.

O CMB tem também múltiplas atividades externas promovendo o acesso à informação sobre técnicas de conservação e preservação, divulgação de acervos históricos e educação patrimonial. Além disso tem projetos voltados ao relacionamento com comunidades no entorno de instalações da Bunge e é atuante no relacionamento com entidades semelhantes de outras organizações.

Consideramos aqui, entretanto, outras possibilidades para o CMB, especialmente aquelas voltadas ao público interno e com foco na Aprendizagem Organizacional. O objetivo é discutir a ampliação do escopo do CMB na aquisição, retenção e recuperação das informações.

Controlar a informação é uma fonte de poder e, no caso de informações que afetam a imagem da empresa, a questão de relacionamento com os diversos *stakeholders* de uma organização pode acentuar a importância dessa fonte de poder (Walsh & Ungson, 1991). O fato de ter sido uma iniciativa de repercussão positiva, de valor significativo (MemEnt01) pode ter chamado a atenção para o potencial político da atividade e definido a sua realocação na estrutura organizacional.

Chama a atenção o fato do CMB estar alocado na estrutura da Fundação Bunge e ter um reporte hierárquico para a área de Gente e Gestão, responsável pela gestão das pessoas no Grupo Bunge. Esse arranjo político e organizacional pode estar concentrando o foco do CMB mais na função externa, de legitimação social, característica do trabalho de fundações associadas a grandes grupos empresariais, do que na função interna, ligada à aprendizagem organizacional.

Em relação ao valor do investimento no CMB, muito da memória e da experiência de uma organização envolve custos para se manter e pode ser perdida por falta de estrutura, atenção, conflitos, legitimação ou tempo (Levitt & March, 1988). Esses custos são confrontados com os resultados obtidos, em geral resultados econômico-financeiros. Uma fundação tem seu resultado medido por métricas mais amplas do que as de uma empresa comercial e eventualmente apresentaria mais possibilidades de sustentar uma estrutura de memória organizacional, ligando os investimentos a resultados institucionais:

a gente tem o *Balanced Scorecard*, que é uma ferramenta onde a gente tem todas as nossas metas, as métricas, os objetivos que a gente quer atingir dentro daquele ano e os resultados, então eu consigo mensurar, quantificar os meus resultados onde eu apresento para a empresa. . . número de pesquisas, o número de produtos gerados a partir do Centro de Memória, um índice de satisfação. (MemEnt02)

Se da perspectiva da função política temos a percepção manifesta (MemEnt01) dos benefícios institucionais da alocação do CMB na Fundação Bunge, nas outras funções da memória organizacional, a função informativa e a função de controle ficam aquém das possibilidades. A adoção da perspectiva histórica e do foco na documentação parece confinar o trabalho do CMB no quadrante Representativo Concreto de Jennex e Olfman (2002):

O nosso foco de documentação é a memória, então o Centro faz a guarda e preservação da história Bunge no Brasil. Então, toda e qualquer documentação ou elemento que ele vai contar essa história, o que a gente está fazendo aqui hoje, vai ser história amanhã, ele é preservado. (MemEnt02)

O registro e utilização das informações necessárias às atividades do dia a dia é responsabilidade de cada área. Essas memórias funcionariam na estrutura prevista para o ambiente decisório por Walsh e Ungson (1991). Com o passar do tempo, muitos registros concretos vão deixando de ter obrigatoriedade legal e necessidade operacional e poderiam ser descartados. Nesse momento o CMB é chamado para fazer sua avaliação, geralmente restrita ao valor histórico desses documentos.

Uma revisão da política de acervo poderia ampliar essa visão exclusivamente histórica, adicionando, entre outros elementos, tais como o potencial de aprendizagem organizacional (com acertos e erros), o impacto nos resultados da organização, entre outras perspectivas para avaliação dos documentos que deveriam permanecer nessa memória organizacional de mais longo prazo. E incluir as principais áreas da organização nesse diálogo.

O potencial atual das funções da memória informativa e de controle no centro é limitado pelo uso quase exclusivo de documentos históricos, o que pode implicar possibilidades de articulação direta com a AO, à medida que tais funções são ampliadas.

Outra lacuna é a ausência de formas abstratas de memória, como mapas cognitivos, concepções da realidade, elementos de cultura organizacional e linguagem. As formas abstratas geralmente têm como repositório os indivíduos que trabalham na organização.

Para explorar todas as potencialidades da memória organizacional seria preciso adicionar aos documentos históricos a dimensão de interpretação, recuperando o contexto, associando a decisão às práticas da organização, ao seu ambiente e sua cultura. Além do trabalho com a documentação, uma dimensão explícita do conhecimento, poderia haver um esforço de internalização, busca do conhecimento tácito dos membros da organização e sua transformação em conhecimento explícito a ser registrado na memória organizacional.

Na parte operacional, consideramos que o CMB enfrenta também desafios. O primeiro é atender ao grande número de pedidos para avaliação da documentação. O trabalho é complexo e demanda conhecimentos específicos tanto da organização como de história. A guarda dos documentos exige cuidados técnicos, e os registros em imagem e som precisam ser constantemente repensados frente à evolução da tecnologia e à obsolescência de seus suportes analógicos e digitais.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve o objetivo de identificar e analisar a articulação entre a memória organizacional e aprendizagem organizacional por meio da análise da atuação do Centro de Memória Bunge. Apresentamos aqui uma visão de expansão às especificações usuais de um Centro de Memória organizacional, geralmente focados na guarda e conservação de material ao qual se atribui valor histórico. Quando se fala das potencialidades do CMB para a Aprendizagem Organizacional, destaca-se a necessidade de ampliação da política de difusão interna, assim como uma mudança do *mindset* de fornecedor de informações que são acessadas em situações pontuais para tornar-se um centro disseminador de informação em caráter estratégico.

Ao se analisar um centro consolidado como o CMB, é possível verificar que em termos de preservação de identidade e dinâmica de difusão em relação aos *stakeholders* externos à organização, seu trabalho é referencial de boas práticas. Além disso, dentre as

funções da memória armazenada no CMB, a informativa aparece como uma das mais significativas, ao lado da função concreta de representação da memória.

Por outro lado, quando se trata de dimensões abstratas da representação e interpretação da memória, assim como a função de controle e a difusão do conhecimento com foco nos *stakeholders* internos à empresa, há diversos pontos que podem ser melhorados a fim de estimular e potencializar a AO. Nesse contexto, é possível dizer que o primeiro e importante passo é que o CMB decida seguir nessa direção, o que implica aumentar seu escopo e seus esforços que hoje já são significativos, além de elaborar e difundir uma política de acervo associada a esse intento.

Defendemos que esse é um caminho desejável ao CMB, pelas inúmeras potencialidades existentes, derivadas da riqueza e qualidade de memórias nele armazenadas, pelo *know how* da equipe que o compõe e pela sua capacidade de se desenvolver e englobar novos desafios ao longo de sua história.

A pesquisa trouxe elementos que podem subsidiar o entendimento da atuação de centros de memória como um elo entre a Aprendizagem Organizacional e a Memória Organizacional, articulação proposta por diversos pesquisadores, mas que tem recebido ao longo do tempo poucos esforços significativos nesse sentido. As limitações do estudo residem na amplitude restrita a um centro, no fato de se olhar apenas para a dimensão e perspectiva do CMB (por meio de entrevistas, acesso ao acervo e diversos documentos) e não envolver as áreas usuárias e seus sistemas de memória operacional particulares.

Por fim, considerando os aspectos contributivos do estudo, assim como suas limitações, espera-se que a presente pesquisa propicie bases para aqueles que desejam ampliar ou aprofundar o escopo dos Centros de Memória na articulação com a Aprendizagem Organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C.; Schön, D. (1978) *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cangelosi, V.; Dill, W. R. (1965) Organizational learning: observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
- Casey, A., & Olivera, F. (2003, May) Learning from the past: a review of organizational memory literature. In *5<sup>th</sup> International Conference – Organizational learning and knowledge*. Lancaster University.
- Costa, A. D. S. M., & Saraiva, L. A. S. (2011). Memória e formalização social do passado nas organizações. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1761-1780.
- Cyert, R. M.; & March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dérieux, S., & Gomez, P. (2015, Apr) Embodying Organizational Memory: Community Memory as a Pillar of Organizational Identity Formation and Stability. In *XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, Durango, Mexico
- Duncan, R.; & Weiss, A. (1979) Organisational learning: implications for organizational design. In: B. M. Staw, & B. M.; L. L. Cummings, L. L (ED.) *Research in organizational behavior*, (pp. 75-123). Greenwich, CT: JAI Press.
- Dutton, J. M., & Starbuck, W. H. (1978). Diffusion of an intellectual technology. In K. Krippendorff. *Communication and control in society*. (pp. 489-511). New York: Gordon & Breach.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2003) Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management. In M. Easterby-Smith; M. A. Lyles (Eds) *The Blackwell Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management*, (pp. 1–15). Malden, MA: Blackwell.
- Elliott, D. (2009). The failure of organizational learning from crisis—a matter of life and death?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(3), 157-168.

- Fiol, M. C.; Lyles, M. A. (1985) Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 803–13.
- Fundação Bunge. (2016). Disponível em <http://www.fundacaobunge.org.br/>. Acesso em 15/07/2016.
- Goulart, S. (2002). *Patrimônio documental e história institucional*. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo.
- Huber, G. P. (1991) Organisational learning: the contributing processes and the literature. *Organization Science*, 2 (2), 88-115.
- Jennex, M., Olfman, L. (2002). Organizational Memory/Knowledge effects on productivity, a longitudinal study. In: *35<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science*.
- Jennex, M., Olfman, L. (2004). Organizational Memory. In: David Bennet, Alex Bennet (auth.), Professor Clyde W. Holsapple (eds.) *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters*. (pp. 207-234) Springer-Verlag: Berlin.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-340.
- Miles, M. B., Huberman, M., & Saldaña, J. (2014) *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management review*, 23(4), 698-723.
- Olivera, F. (2000). Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, 37(6), 811-832.
- Prange, C. (2001) Aprendizagem organizacional – desesperadamente em busca de teorias? In: M. P. V. Esterby-Smith, L. M. Araújo, J. G. Burgoyne (Orgs.) *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem - desenvolvimento na teoria e na prática*. (pp. 41-63). São Paulo: Atlas.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). London: Sage Publications Inc.
- Sellnow, T. L., Veil, S. R., & Anthony, K. (2015). Experiencing the reputational synergy of success and failure through organizational learning. In C. E. Carrol (Ed) *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, (pp. 235-248). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Inc.
- Shrivastava, P. A. (1983) A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 07-28.
- Sims, D. (2001) Aprendizagem Organizacional como desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, L. Araujo. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. (pp. 63-80) São Paulo: Atlas.
- Sousa, S. B. (2010) *Memória Empresarial: interesse utilitarista ou responsabilidade histórica*. 130 p. (Dissertação de Mestrado, Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil). Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-29102010-131012/pt-br.php>. Acesso em 15/07/2016.
- Spender, J. C. (2008) Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither? *Management Learning*, 39(2), 2008.
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information systems research*, 6(2), 85-117.
- Stein, E.W., (1995) Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*. 15(1), 17-32.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.
- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in organizational behavior*, 1(1), 41-74.
- Weick, K. E.; Roberts, K. H. (1993) Collective minds in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-581.