

## Recursos Humanos e Organizações

## Sessão especial - Fast Track SEMEAD: Potencialidades e desafios na articulação entre a memória e a aprendizagem organizacional: o Centro de Memória Bunge

### *Potentialities and challenges in the articulation between memory and organizational learning: the Bunge Memory Center*

Franciele Aline Parrilla, Márcio Ogliara e João Paulo Bittencourt \*

*Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil*

Recebido em 8 de janeiro de 2017; aceito em 17 de julho de 2017

Disponível na internet em 9 de agosto de 2017

---

**Resumo**

A memória organizacional é um conceito central nas teorias de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, pois o armazenamento de novos conhecimentos e seu uso são componentes-chave da aprendizagem organizacional. Pouco se sabe sobre o uso dos centros de memória com objetivo de promover aprendizagem organizacional. Por isso, este artigo teve como objetivo analisar a articulação entre a memória organizacional e aprendizagem organizacional por meio da análise da atuação do Centro de Memória Bunge. Foi conduzido um estudo 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 coletados dados por meio de entrevistas, documentos e acesso ao acervo. 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. A pesquisa facilita 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.

© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Palavras-chave:* Memória organizacional; Aprendizagem organizacional; Gestão do conhecimento; Recuperação da memória organizacional

**Abstract**

Organizational memory is a central concept in theories of knowledge management and organizational learning (OL), as the storage of new knowledge and its use are key components of OL. Little is known about the use of memory centers in order to promote organizational learning. Therefore, this article aimed to analyze the articulation between the organizational memory and organizational learning through the analysis of the performance of the Bunge Memory Center (BMC). A study of a qualitative approach was conducted, having as object of study the Bunge Memory Center, one of the most consolidated in the country, with more than 20 years of operation. Data were collected through interviews, documents and access to the collection. Among the potentials of the BMC for the OL, it is necessary to expand the internal diffusion policy, as well as a change in the mindset of information provider that are accessed in specific situations to become a strategic information dissemination center. The BMC stands out in the preservation of identity, the informative function and the dynamics of external diffusion. Its challenges lie in the abstract dimensions of memory representation and interpretation, as well as the control function and the diffusion of knowledge focused on internal stakeholders.

---

\* Autor para correspondência.

*E-mail:* [bittencourtjp@usp.br](mailto:bittencourtjp@usp.br) (J.P. Bittencourt).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

The research facilitated the understanding of the performance of memory centers as a link between Organizational Learning and Organizational Memory, articulation proposed by several researchers, but which has received, over time, few significant efforts in this direction.

© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Keywords:* Organizational memory; Organizational learning; Knowledge management; Organizational memory recovery

## 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 o uso 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 reprodução de “melhores práticas” (Olivera, 2000).

Nesse sentido, a capacidade da organização em coletar, armazenar, recuperar e usar o conhecimento gerado por meio da experiência pode ter importante impacto no desempenho e eficácia da organização (Stein, 1995; Jennex & Olfman, 2002). Armazenar o conhecimento e usá-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. Para isso, têm implantado sistemas e criado espaços onde esse conhecimento possa ser organizado, conservado e facilmente consultado, quando necessário. Algumas organizações têm criado centros de excelência, formados por grupos de especialistas, destinados a obter informações sobre as experiências da organização e liberando o acesso a elas. Há, contudo, poucos trabalhos empíricos que analisam como as organizações realmente armazenam conhecimento experiencial e como indivíduos acessam este conhecimento (Olivera, 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. Essa dialética 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 uso do conhecimento organizacional dentro de suas organizações para além do apoio 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 que 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 considerados centros 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; apoio 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, sendo elas conscientes desse aprendizado ou não, e têm em sua memória um importante elemento desse processo. Não tendo consciência, não usam 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 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 centros de conhecimento onde se coletam, conservam e usam conhecimentos. Embora muito se tenha estudado sobre aprendizagem organizacional e memória organizacional, a articulação entre tais conceitos tem sido pouco explorada pela literatura. 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 “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. Na primeira, está a introdução da pesquisa e seu objetivo geral; na segunda são apresentados os fundamentos teóricos, que tratam da Memória Organizacional e da Aprendizagem Organizacional. A terceira seção apresenta o trajeto metodológico da pesquisa, enquanto nas quarta e quinta se analisam os resultados e são efetuadas as conclusões do estudo, respectivamente.

## Fundamentação teórica

### *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, trazendo 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. Entretanto, a memória organizacional parece distinguir-se claramente da memória individual (Moorman & Miner, 1997).

Walsh & Ungson (1991) ponderam que a memória organizacional é um constructo multinível, acontecendo em nível individual, grupal e organizacional. Para os autores, 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 & 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: estrutura, conteúdo, 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 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 é proposta como uma forma de organizar o pensamento sobre onde o reside o conhecimento organizacional – conhecimento este que estaria disperso pela organização.

O **conteúdo** é o significado do que está armazenado. Walsh & Ungson (1991) diferenciam o conteúdo que os repositórios podem conter como *quem, o que, quando, onde, por que 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 executar tarefas, e pode ser associada ao conhecimento tácito (Moorman & Miner, 1997), enquanto a declarativa armazena conceitos, fatos e eventos – 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 de interpretação filtrando a forma como a informação e a experiência são categorizadas e classificadas; também desempenha um papel de 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. As informações são armazenadas em espaços físicos, indivíduos, procedimentos ou mesmo padrões de vestimenta, protocolos ou arranjo de mobiliário. (Walsh & Ungson, 1991).

Entretanto, nem tudo aquilo que é produzido pela organização é conservado – as informações são selecionadas, interpretadas e armazenadas. Por um lado, pelos custos operacionais da guarda e, por outro lado, porque a memória institucional se constitui do que foi selecionado por ter sido considerado relevante para a organização. 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. 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.

No que tange ao processo de recuperação da memória organizacional, segundo Walsh & 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 têm sido compartilhados e codificados, estrutura de papéis e cultura). 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 & 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 frequentemente associados à implantação de novas decisões – e político – controle de informações com base no quanto 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 e modelos conceituais. Também pode ser representada por subsídios físicos/concretos (dados, documentos, conhecimento formalizado, modelos e informações). Essas duas formas teriam duas funções de **conteúdo**: de representação e de interpretação. A representação oferece 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).

Entre tais aspectos, 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 da aprendizagem organizacional.

#### *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 maneira 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 diversas perspectivas e sob considerável amplitude de métodos. Devido à 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 distintas abordagens apresentarem clara definição do conceito e responderem 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 interrelacionadas de indivíduos (Weick & Roberts, 1993).

Uma das questões críticas sobre aprendizagem organizacional trata de duas perspectivas sobre o aprendizado. De um lado, a visão de que são os indivíduos que aprendem dentro das organizações e, de outro lado, aquela que entende ser possível, além dos indivíduos, as organizações também aprenderem; para isso, elas dispõem de repositórios, como sistemas, processos e a própria cultura, que funcionam como uma memória dessa aprendizagem da organização (Bent, Paauwe & Williams, 1999). Entre os autores que enfatizam a aprendizagem dos indivíduos nas organizações, estão Argyris e Schön (1978), Kim (1993) e Senge (1990), que tendem a elaborar sobre formas de incentivar ou desbloquear o aprendizado dos indivíduos. Kim (1993), por exemplo, vê as organizações como sistemas comportamentais e trabalha na esquematização entre a aprendizagem individual e a organizacional a partir do compartilhamento de conhecimento e modelos mentais individuais, que subsidiariam um modelo mental organizacional explícito.

No segundo grupo, há perspectivas como a de Walsh & Ungson (1991) que se concentraram nos sistemas da organização, em especial em seus processos de memória, ligados aos indivíduos, mas que têm sua existência independente, permanecendo e mudando ao longo do tempo e que são essenciais para a aprendizagem organizacional. Essa visão implica que as organizações, como entidades socioeconômicas distintas, podem aprender de maneiras “independentes dos indivíduos que estão dentro delas” (Easterby-Smith & Lyles, 2003, p. 9), uma visão associada ao trabalho de Cyert & March (1963).

Neste artigo, tomamos como visão norteadora aquela adotada por Levitt & 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. Sob tal 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* usados 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). 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. 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.

### Trajetos metodológico

O trajeto metodológico da presente pesquisa foi elaborado para atender ao objetivo geral do estudo: 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 em razão de sua consolidação e profissionalização. Com mais de vinte anos de funcionamento, 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 e diversas publicações.

A coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas com dois dos responsáveis pelo Centro de Memória (MemEnt01; MemEnt02), de dados fornecidos a respeito de acesso e ação dos dados pelos *stakeholders* da empresa (MemDoc01), assim como os dados do acervo que estão 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 orientada às definições conceituais que embasam o estudo. A definição de aprendizagem organizacional adotada

foi a estabelecida por Levitt & March (1988), que entendem a aprendizagem organizacional como um processo que se dá por meio da codificação de inferências da história em rotinas para orientar o comportamento. Já o conceito de memória organizacional trata do conjunto de 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 (Walsh & Ungson, 1991). A memória organizacional é composta por três categorias conceituais: estrutura, conteúdo, e processos de aquisição, armazenagem e recuperação (Olivera, 2000; Walsh & Ungson, 1991). Dessa maneira, foram estabelecidos 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 & Saldaña (2014). A validade interna foi buscada pelo 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 executaram de forma independente uma avaliação com 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 (uma vez que os coeficientes de Kendall podem variar de -1 a 1), mas não determina concordância alta entre os avaliadores. Por isso, houve uma reunião para a explicação e apresentação das evidências a respeito das magnitudes atribuídas, que resultou em ajustes na concordância a respeito das magnitudes. 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).

## Apresentação e análise dos resultados

### 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. 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 conta a história da empresa, mas também da indústria e do contexto brasileiro durante o passar dos anos em que a companhia atua no país. As atividades feitas 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 feita por três instrumentos de pesquisa: *guia* (organiza informações dos fundos e coleções e fornece o histórico das empresas do grupo); *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.

### Preservação da identidade

Segundo Walsh & 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. As primeiras consideram a memória um obstáculo para novos conhecimentos; já as últimas veem a memória como a base para construí-los, podendo ser o motivo para melhores ou piores decisões (Stein & Zwas, 1995). Tal relação entre memória e aprendizagem traz a memória organizacional como a base da identidade da organização (Dérioux & Gomez, 2015), 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 constituição de seu acervo se deu a partir de avaliações do valor histórico de documentos e artefatos da organização. A esses elementos concretos pode-se acrescentar a dimensão interpretativa (Jennex & Olfman, 2002) que fornece sentido desejado pela organização à narrativa de sua história. Como evidência desse esforço, destaca-se 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 indícios concretos da memória e construindo uma narrativa socialmente aceita.

### *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 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 por meio da transferência de conhecimentos codificados em forma de tecnologias, procedimentos ou rotinas similares, assume um papel importante que pode ser associado ao CMB. As atividades do Centro 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; 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, em 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). Nesse sentido, as principais iniciativas são as visitas técnicas e a integração de colaboradores Bunge. O Bunge Portas Abertas, feito 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 o projeto de memória, para 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 – jurídica, marketing, *facilities*, administrativa, financeira –, em situações em que o acervo histórico lá armazenado fornece importante material para sustentar tomadas de decisão em soluções de problemas da área. Exemplo dessa atuação interna 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 efetivo disseminador de conhecimento e mais como fornecedor de informações demandadas 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 sua atuação interna e 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 tem como finalidade a difusão da informação – pois sua função essencial é 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.

### *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 componente da memória organizacional 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.

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

*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). Entre as funções e usos 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 usa informações para subsidiar a elaboração dos casos e *facilities* para decisões sobre vendas e aquisições de imóveis, por exemplo.

*Função controle.* A memória organizacional pode ainda assumir uma função de controle, permite reduzir os custos de transação que são frequentemente associados à implantação de uma nova decisão. Os “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 implantação). Poderia ser caracterizado nessa função o esforço do CMB 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 feito com a comunidade local de levantar sua própria memória:

Em 2012, nós promovemos 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.

*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. 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, 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 & 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:

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).

#### *Aspectos de conteúdo do acervo do CMB*

*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 desta 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 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 físico e mesmo digital – pelo site institucional – sustentam tal perspectiva.

A forma abstrata de representação, por outro lado, não é evidenciada no material analisado. Entende-se que cabe ao centro a guarda e conservação da documentação de valor histórico da organização e que tal função está distante da neutralidade. Algumas iniciativas de elaboração de material institucional como as *Coleções*, os *Históricos*, os *Cadernos de Pesquisa*, caracterizam uma elaboração sobre a documentação do acervo usado 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.

*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 em novas situações. Em sua forma concreta estão as políticas organizacionais e procedimentos padrão de operação e em sua forma abstrata estão cultura, ambiente, linguagem e estrutura social.

Tal função, seja ela em sua forma abstrata ou concreta, revela-se como aspecto a ser desenvolvido para a possibilidade de uma atuação efetiva do CMB na aprendizagem organizacional.

Algumas iniciativas, ainda que não expressivas em resultados, podem ser citadas como atuação do CMB na função interpretativa. O programa Bunge Portas Abertas – programa de visitas do público interno ao CMB – sensibiliza os novos colaboradores para os valores da empresa, da instituição social (fundação) e o projeto de memória (MemEnt01). Ao recuperar a memória histórica da organização, o Centro reforça sua cultura

e identidade. Qualificam-se, assim, as ações para direcionar as atuações dos novos colaboradores.

A função interpretativa destaca-se, nesse sentido, como potencialidade, a fim de desenvolver a dimensão da AO. A memória armazenada no CMB não constitui toda a memória da organização, mas a memória em longo prazo, a memória histórica da organização. 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.

#### *Potencialidades e desafios do Centro de Memória Bunge para a aprendizagem organizacional*

O Centro de Memória Bunge foi criado em 1994 para 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 que promovem o acesso à informação sobre técnicas de conservação e preservação, divulgação de acervos históricos e educação patrimonial. Além disso, apresenta 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.

O controle da 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 de o 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.

A memória e a experiência de uma organização envolvem custos para serem mantidas e se tornarem irreparáveis por falta de estrutura, 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 avaliado 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, no que diz respeito à função informativa e à função de controle estas ficam aquém de suas possibilidades. A adoção da perspectiva histórica e do foco na documentação limita o trabalho do CMB ao quadrante Representativo Concreto de Jennex & Olfman (2002).

O registro e uso 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 & 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 uma 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, além de 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.

No aspecto operacional, consideramos que o CMB também enfrenta desafios, entre eles o de atender ao grande número de pedidos para avaliação da documentação (trabalho complexo que 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 apoios analógicos e digitais.

## Conclusão

O presente estudo teve o objetivo de 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 ocasionais 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, entre 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 a hipótese de 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.

## Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

## Referências

- 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). *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) 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*, 75-123. Greenwich, CT: JAI Press.
- Dutton, J. M., & Starbuck, W. H. (1978). Diffusion of an intellectual technology. In K. Krippendorf (Ed.), *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), 803–813.
- 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. 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*. 207-234 Springer-Verlag: Berlin.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 15, 37–50.
- 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* (3<sup>rd</sup> 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 (Eds.), *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* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage Publications Inc.
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: arte teoria e prática da organização de aprendizagem*. Rio de Janeiro: Best Seller.
- 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 (Eds.), *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.
- Van der Bent, J., Paauwe, J., & Williams, R. (1999). Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), 377–404.
- 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.