
Informação e Memória

Perspectivas em movimento

Ricardo M. Pimenta

Leyde Klebia Rodrigues da Silva

Thayron Rodrigues Rangel

organizadores



Rio de Janeiro

2021

Capa: Fernanda Estevam

Ilustração: GK Vector (br.freepik.com)

Projeto Gráfico: Paulo César Castro

Diagramação: Juliana Sorrenti, Kethury Santos e Sara Maluf (bolsistas do PET-ECO) / Janaynne Carvalho do Amaral

Essa obra tem o financiamento do Conselho Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Fundação Carlos Chagas de Apoio à Pesquisa Científica do Estado do Rio de Janeiro (Faperj) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES).

Ficha Catalográfica: Priscila Fevrier - CRB 7-6678

I43

Informação e Memória: perspectivas em movimento / Ricardo Medeiros Pimenta; Leyde Klebia Rodrigues da Silva; Thayron Rodrigues Rangel (org.). – Rio de Janeiro: IBICT, 2021. – (Coleção PPGCI 50 anos)

298 p.

Inclui Bibliografia.

Disponível em: <https://ridi.ibict.br/>

ISBN 978-65-89167-23-5 (digital)

1. Ciência da Informação. 2. Informação. 3. Memória. I. Pimenta, Ricardo Medeiros. II. Silva, Leyde Klebia Rodrigues da. III. Rangel, Thayron Rodrigues. IV. Título.

CDD 020



Projeto editorial em colaboração com o Programa de Educação Tutorial (PET) da Escola de Comunicação (ECO-UFRJ): Paulo César Castro (tutor) / aluno(a)s: Carolina Torres, Dandara Campello, João Maurício Maturana, Juliana Sorrenti, Kethury Santos, Lianne Henriques, Mariana da Paz, Ludmila Rancan, Moniqui Frazão, Robertha Braga, Sabrina Oliveira e Sara Maluf.



Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, do Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação (IBICT/MCTI) em convênio com a Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ECO/UFRJ).

Rua Lauro Muller, 455 - 4º andar
Botafogo - Rio de Janeiro - RJ
<http://www.ppgci.ufrj.br>

Sumário

- 7** Informação e Memória em interseção
Vera Dodebei
- 13** Apresentação
Ricardo M. Pimenta, Leyde Klebia Rodrigues da Silva e Thayron Rodrigues Rangel

Unidade I

Olhares de *Mnemosyne*: do *philos* ao *logos*

- 17** *Loci, topoi*: raízes retórico-simbólicas dos “lugares de memória” no “lugar da memória na Retórica”
Gustavo Silva Saldanha
- 39** O dia do nome e o nome dos dias: linguagem, informação e memória na obra de Walter Benjamin
Ivan Capeller
- 61** Caosmose informacional: instituição, individuação e complexidade
Pedro Vidal Diaz

Unidade II

Memória na Era Digital

- 77** A memória e o digital: por uma hermenêutica dos rastros
Bruno Bachimont
- 95** O uso da memória armazenada na web: uma perspectiva através do Internet Archive
Illydiany Oliveira
- 111** A memória na Ciência da Informação: em foco a preservação digital
Leyde Klebia Rodrigues da Silva
- 127** O ambiente digital em foco: interseção entre memória e informação
Brenda Rocco e Renan Castro

- 147** A memória transacional na era digital: os impactos das tecnologias para codificação, armazenamento e recuperação do conhecimento organizacional
Larriza Thurler

Unidade III

Regimes de Memória: Informação e documento

- 163** A dualidade do arquivar
Eric Ketelaar
- 187** A Lei de Acesso à Informação e a Comissão Nacional da Verdade do Brasil como constituintes de um regime global de acesso à informação pública
Dayo de Araújo Silva Corbo e Thayron Rodrigues Rangel
- 201** Memória, saberes sujeitados e práticas oblivionistas dos povos indígenas
Rodrigo Piquet Saboia de Mello

Unidade IV

Memória Organizacional e Espaços de Informação

- 221** Centros de documentação como espaços de informação e memória
Márcia T. Cavalcanti
- 237** Catedral de Notre-Dame de Paris: da construção de uma memória social à sua reconstrução
Ilaydiany Cristina Oliveira da Silva, Laís de Medeiros Pires e Murylo Benicio Moraes de Lucena
- 251** Bibliotecas Públicas como lugares de memória e como redes de transformação
Priscila de Assunção Barreto Côrbo
- 269** Memória organizacional, documentos e arquivos: associação para a aprendizagem e disseminação de informação e conhecimento
Érica de Castro Loureiro
- 285** Sobre os autores
- 291** Sobre os organizadores

Memória organizacional, documentos e arquivos: associação para a aprendizagem e disseminação de informação e conhecimento

Érica de Castro Loureiro

1. Introdução

UMA ATIVIDADE INTENCIONAL, INCORPORADA AO COTIDIANO INSTITUCIONAL, para registro e compartilhamento de informações, experiências e aprendizados acumulados ao longo da trajetória de uma instituição. Assim entendemos a memória organizacional (MO), considerada segundo uma perspectiva voltada para a gestão da informação e do conhecimento. Ao pensar o desenvolvimento deste tipo de atividade em instituições de memória, nos propomos a refletir sobre os processos e formas de registro e circulação deste tipo de memória, com especial atenção aos documentos e arquivos, considerados recursos nobres para a preservação da memória nesse tipo de instituição.

Existem algumas possíveis formas de pensar atividades de MO, e a visão ora apresentada se alinha a uma articulação de teorias e intelectuais que refletem sobre o tema. Uma primeira definição bastante ilustrativa é a da canadense Kimiz Dalkir (2011) que traz indícios de práticas de gestão do conhecimento para apoiar uma iniciativa de memória organizacional. A MO é entendida pela autora enquanto uma maneira da organização melhorar ao longo do tempo por meio do aprendizado com seus sucessos (melhores práticas e inovações) e seus fracassos (lições aprendidas). Para ser capaz de aprender com essas experiências, a organização deve documentar eventos marcantes - com destaque para o cuidado com os suportes informacionais escolhidos, as plataformas e meios de registro - e lembrar deles, por meio do acesso a uma memória organizacional (DALKIR, 2011).

Visão semelhante é proposta por Walsh e Ungson, que definem a MO como o registro e armazenamento de informações acumuladas a partir da experiência de uma organização, referentes a interpretações sobre decisões implementadas e problemas resolvidos ao longo do tempo. Para os autores, as informações da MO

devem ser passíveis de recuperação para apoiar a tomada de decisão no momento presente, destacando que a MO é tanto um constructo individual quanto coletivo. Eles afirmam, ainda, que somente por meio de interpretações compartilhadas seria possível transcender o nível individual de análise (WALSH; UNGSON, 1991).

Ao refletir sobre a articulação dos conceitos de conhecimento organizacional, aprendizagem e memória, Spender (1996) afirma que não é totalmente correto dizer que a memória organizacional seria composta pela soma de conhecimentos individuais, que produziriam um corpo de conhecimentos e significados compartilhados. O autor discorda do entendimento de Walsh e Ungson (1991) de que tais conhecimentos e significados poderiam ser abstraídos, externalizados, memorizados e tornados disponíveis para os novos membros, com o intuito de garantir a sobrevivência da organização, mesmo frente à saída de seus membros originais.

A ressalva de Spender diz respeito ao cuidado que se deve ter para não considerar o conhecimento de maneira puramente “objetificada”, pois parte do que é requerido para reutilizar o conhecimento armazenado na memória está sempre fora de um sistema de memória, que não pode ser entendida de forma independente da inteligência à qual serve. Para o autor, essa inteligência deve incluir tanto a capacidade de considerar a experiência passada quanto a de abstrair dela, por não se aplicar à realidade presente. Assim, o importante seria saber intervir de maneira intencional e qualificada na atualidade, contando com o conhecimento necessário incorporado nos processos contínuos das organizações (SPENDER, 1996).

Além disso, ao discutir a questão da dimensão individual e coletiva da memória, Spender (1996) recorre aos pensamentos de Durkheim, Fleck e Halbwachs para afirmar que, se considerarmos a cognição e a lembrança atividades coletivas, é incorreto comparar as propriedades organizacionais, que emergem de maneira imprevista no nível social, com o nível individual da memória. Antes de nos dedicarmos mais profundamente a essa questão, traremos um último autor que reflete sobre o tema da MO sob o ponto de vista da gestão.

Stein (1995) afirma que o desenvolvimento de atividades de memória em organizações poderia ajudá-las a manter uma direção estratégica ao longo do tempo; a fortalecer a identidade da organização; a evitar o uso de velhas soluções para novos problemas só porque ninguém se lembra de como dada situação foi resolvida em outros tempos; a fornecer aos novatos acesso à expertise daqueles que os antecederam; e a facilitar a aprendizagem organizacional (STEIN, 1995).

Segundo o autor, a MO envolve a codificação de informações por meio de representações que posteriormente têm um efeito não previsto na organização, pois seus membros passam a interpretar as informações armazenadas à luz das atuais condições da organização. Entretanto, um profissional só se interessará em recupe-

rar essas informações caso valorize o que foi feito em contextos anteriores; tenha a habilidade para localizar e decodificar essas informações; e se o custo para localizá-las for menor que o de reconstruir uma solução do zero (STEIN, 1995, p. 17).

Entendidos os limites do que consideramos aqui memória organizacional, nos propomos a refletir a respeito de alguns pontos subjacentes às definições e discussões colocadas acima. Considerando que o presente texto se direciona ao desenvolvimento de iniciativas de MO em um tipo específico de organizações, aquelas ditas de memória, nos aprofundaremos em alguns temas, tais como as dimensões e os limites da memória.

2. Memória individual, coletiva e seus limites

Para nos ajudar a compreender como um grupo pode possuir memória ou influenciar a forma com que o indivíduo percebe sua realidade, traremos as ideias reunidas por Mary Douglas em seu livro “Como as instituições pensam”, no qual aborda as origens sociais do pensamento individual. Referenciando pensamentos de Durkheim e Fleck, a autora destaca que as classificações, operações lógicas e metáforas que nos guiam são dadas ao indivíduo pela sociedade, mas esse indivíduo raramente tem consciência que o pensamento predominante exerce uma imensa força sobre seu próprio pensamento (DOUGLAS, 2007, p. 26).

Da mesma maneira, o sociólogo francês Maurice Halbwachs, criador do conceito de memória coletiva, afirma que os grupos sociais se empenham para manter alguma persuasão junto aos seus membros, e destaca o papel do “afeto” que deve ser partilhado por aqueles que se identificam com determinado grupo. Dessa forma, as representações das experiências passadas, uma vez reconhecidas pelo grupo, tenderiam a ser reproduzidas pelo discurso do indivíduo (HALBWACHS, 2004).

Meneses (2007) questiona como seria possível assumir memórias alheias, de terceiros, consideradas memória coletiva. O autor afirma que “todos os projetos de construção e reforço de identidade são programas de transferência de memória”, destacando que as comemorações, por exemplo, são eventos de memória que se fundamentam em uma memória coletiva, construída, à qual se adere (MENESES, 2007, p. 28).

Segundo Pollak, depois dos acontecimentos vividos pessoalmente, o que mais marca a memória dos indivíduos são aqueles acontecimentos “vividos por tabela”, ou seja, experimentados pelo grupo ou pela coletividade à qual a pessoa se sente pertencer. O autor admite a possibilidade de que “ocorra um fenômeno de projeção ou de identificação com determinado passado tão forte que podemos falar numa memória quase que herdada” (POLLAK, 1992, p. 204).

Assim, a memória pode ser entendida enquanto um elemento constituinte da identidade, na medida em que ela é também um fator relevante no sentimento de

continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução de si (POLLAK, 1992). Não se trata, portanto, de algo estanque na mente do indivíduo, podendo ser compreendida como um fenômeno passível de ser construído, social e coletivamente.

Reconhecemos o caráter social da memória e a possibilidade de construções de interpretações compartilhadas a respeito de feitos institucionais, que podem ajudar na criação e manutenção de uma desejada identidade organizacional. Apesar disso, consideramos interessante analisar como os indivíduos se inserem neste contexto em iniciativas de memória organizacional.

Mesmo sendo influenciados pelo coletivo, acreditamos também que, com suas percepções e experiências, os indivíduos são os responsáveis por realizar ou questionar essa construção da memória no âmbito institucional. Como afirma Ecléa Bosi, “por muito que se deva à memória coletiva, é o indivíduo que recorda. Ele é o memorizador e das camadas do passado a que tem acesso pode reter objetos que são, para ele, e só para ele, significativos dentro de um tesouro comum” (BOSI, 1994, p. 411).

Uma das formas de pensar a inserção do indivíduo em iniciativas de memória organizacional seria o recolhimento de depoimentos a respeito de suas experiências e aprendizado acumulado a partir de marcos institucionais. Vamos recorrer brevemente ao conceito de narrativas, segundo a percepção de Walter Benjamin, para refletir sobre essa possibilidade. Para o autor, a arte de narrar, que parte da figura de um narrador e se refere à experiência que passa de pessoa a pessoa, está cada vez mais próxima de ser extinta, pois são poucas as pessoas que sabem fazê-lo adequadamente. Ainda segundo Benjamin, “é como se estivéssemos privados de uma faculdade que nos parecia segura e inalienável: a faculdade de intercambiar experiências” (BENJAMIN, 1994, p. 198).

O autor diferencia a ação do narrador, que não tem uma obrigação com a explicação verificável, nem com o encadeamento exato dos fatos, daquela do historiador, que tem a obrigação de explicar os episódios com os quais lida (BENJAMIN, 1994, p. 209). Citando Pascal, afirma que “ninguém morre tão pobre que não deixe alguma coisa atrás de si. Em todo caso, ele deixa reminiscência, embora nem sempre elas encontrem um herdeiro” (BENJAMIN, 1994, p. 212).

É interessante pensar nessa questão da maior liberdade que o indivíduo tem ao narrar sua experiência, uma vez que muitas vezes esse tipo de técnica sofre críticas devido à grande subjetividade a que está sujeita. Apontamos, entretanto, que sua riqueza reside justamente nessa característica, sendo possível, inclusive, o registro de depoimentos que trazem visões antagônicas sobre um mesmo fato institucional. Mais uma vez, caberia a quem acessa esses depoimentos considerá-los criticamente para os usos desejados.

Nesse sentido, Ricoeur afirma que a realidade do testemunho é inseparável de seu “acoplamento com a auto designação do sujeito que testemunha” (RICOEUR, 2007, p. 172). Outra característica do testemunho é a já comentada possibilidade de que outros testemunhos a respeito de um mesmo fato surjam, criando um espaço de controvérsia onde essas visões podem ser confrontadas (RICOEUR, 2007, p. 173). O autor destaca ainda o papel do ator que coleta o testemunho.

[...] a autenticação do testemunho só será completa após a resposta em eco daquele que recebe o testemunho e o aceita; o testemunho, a partir desse instante, está não apenas autenticado, ele está acreditado. É o credenciamento... que abre a alternativa da qual partimos entre a confiança e a suspeita. Pode ser mobilizada toda uma lista de argumentos de dúvida... a má percepção, a má retenção, a má reconstituição... o credenciamento equivale à autenticação da testemunha a título pessoal. Daí resulta o que se chama sua confiabilidade. (RICOEUR, 2007, p. 173).

Pensando na possibilidade da adoção desta prática de registrar narrativas ou testemunhos de fatos institucionais, acreditamos que o credenciamento mencionado por Ricoeur se dá a partir do momento em que esta prática é institucionalizada em uma organização e seus registros passam, conseqüentemente, a ser custodiados em um arquivo. Ricoeur (2007) destaca que o arquivamento promove uma ruptura com o “ouvir dizer” do testemunho oral, consistindo na “primeira mutação historiadora da memória viva” (RICOEUR, 2007, p. 179).

Um possível mecanismo para recolhimento desses testemunhos ou depoimentos é a utilização da técnica da história oral. Segundo Alberti (2013), foi na segunda metade do século xx que a história oral passou a ganhar mais destaque, devido a certa insatisfação dos pesquisadores com métodos quantitativos, associado ao recurso do gravador, que possibilitou a fixação do depoimento, assim como sua consulta como fonte para pesquisas.

As entrevistas alcançaram, dessa forma, o estatuto de documento, o que não significa que a história oral tenha se ajustado a uma perspectiva positivista da história, pois não se tinha a pretensão de refletir o passado tal como ocorreu. A intenção passa a ser evidenciar as maneiras pelas quais o passado é apreendido e interpretado; a entrevista de história oral, por meio de sua gravação e transcrição, busca documentar uma determinada visão do passado (ALBERTI, 2013, p.26).

Essa ideia de que o registro documenta uma determinada visão do passado, sem a pretensão de trazer uma verdade comprovável e absoluta, assim como a já mencionada narrativa, nos parece bastante pertinente em termos de práticas de

memória organizacional. Isso porque, nosso entendimento, ela pode ser viabilizada por meio de duas frentes principais: uma que estabelece modelos e estimula práticas intencionais de registro e compartilhamento de informações e aprendizados no presente, no momento mesmo em que se dão. Outra forma, a partir da trajetória acumulada da instituição, busca fazer uma recuperação de pontos essenciais com objetivos diversos, sejam de aprendizado, conhecimento, registro ou de disseminação de uma determinada forma de ver e pensar a instituição que a levou a se tornar o que é no presente.

Em ambas as frentes, mas especialmente para essa segunda, nem sempre é possível a criação de percepções compartilhadas a respeito das ações institucionais, realizando algum tipo de avaliação consensual, como um encontro de lições aprendidas, para identificar as boas práticas e disseminá-las. Muitas vezes o testemunho individual, cruzado com outros testemunhos e registros documentais, acaba sendo a melhor forma de registrar ou recuperar o que se deseja.

Deve-se levar em consideração alertas a respeito deste tipo de mecanismo para transferência de conhecimentos, tais como riscos de distorções por adição excessiva de drama, exagero nas reivindicações, “floreamentos” para encobrir lacunas de conhecimento e simplificação de motivações (STOYKO, 2009, p. 7). Retomamos aqui o destaque feito por Spender (1996), de que deve existir uma inteligência capaz de considerar ou mesmo abstrair essas percepções ou interpretações individuais ou coletivas frente a uma situação presente.

Assim, nos parece possível compreender que a memória pode ser recuperada e reutilizada de diversas maneiras nas instituições, de modo a atender a dado apelo do presente pela recuperação deste aprendizado passado. Entretanto, não é possível, e talvez nem mesmo interessante, lembrar-se de toda e qualquer atividade institucional, conforme veremos na reflexão que se segue, a respeito das implicações do esquecimento nas organizações.

Acreditamos ser especialmente relevante para instituições de memória desenvolver uma competência para definir de maneira mais consciente a identificação de informações, conhecimentos e aprendizados que devem ser preservados e disseminados. Como afirma Ronaldo Lima Lins “é preciso saber para proteger; de outro modo, por insciência, tornamos descartável ou dispensável aquilo que, ao contrário, mais nos é importante” (LINS, 2009 p. 24).

Com o surgimento e consolidação de novas tecnologias da informação e comunicação, torna-se especialmente interessante desenvolver uma capacidade ou competência para esquecer aquilo que não é relevante, uma vez que somos mais afligidos com o excesso do que com escassez de informações. Em seu texto “Lete – arte e crítica do esquecimento”, Weinrich (2001) ilustra o que seria essa competên-

cia ao apresentar a fictícia figura de pessoas “rejeitadoras”, oriunda de um conto de Heinrich Boll, que, dentro de uma empresa, seriam profissionais responsáveis pela tarefa de identificar as informações e documentos dispensáveis para dada organização; mais especificamente, no conto em questão, as correspondências desnecessárias. No texto, o autor diz que essa seria uma espécie de tarefa clandestina, feita escondida dos membros da empresa, mas não por isso menos relevante para ela.

Essa pequena história nos ajuda a compreender a ideia de que não é possível nem interessante guardar toda a informação e conhecimento que circula dentro de uma instituição. É preciso, portanto, superar o senso comum que opõe memória e esquecimento, como se este último fosse uma espécie de deficiência da memória, uma negligência. Meneses (2007) acredita existir na atualidade uma preocupação excessiva com a coleta e registro de informações e documentação, o que dá origem a uma “fúria arquivística, que pretende obter um duplo do real... uma verdadeira pulsão documental alucinatória nos nossos tempos” (MENESES, 2007, p. 21).

Nora (1993) afirma que, em contraposição a um momento em que os historiadores se desprendem do culto documental, a sociedade vive em uma “religião conservadora e no produtivismo arquivístico”, onde o que se chama de memória é, na verdade, uma composição de um imenso estoque material daquilo que não se pode lembrar. Isso é algo que assola museus, bibliotecas e centros de documentação, pela “superstição e pelo respeito ao vestígio” (NORA, 1993, p. 15).

Faz-se necessário, então, aprofundar o entendimento a respeito desses possíveis registros intencionais que passam a ser desenvolvidos em iniciativas de memória organizacional. Estaria esta prática imbuída da mesma fúria documental mencionada por Meneses (2007) e Nora (1993)? E, pensando em sua adoção em instituições de memória, como seria possível articular esta iniciativa com as práticas historiadoras e com os materiais já tradicionalmente gerenciados por instituições, tais como documentos e arquivos?

3. Documentos, arquivos e lugares de memória

A respeito da materialidade da informação e dos documentos que podem vir a compor alguns dos insumos e produtos de uma iniciativa de memória organizacional, trazemos as ideias de Frohmann (2008). Ele propõe a utilização do conceito de enunciados, de Foucault, para refletir sobre a dimensão material e social da informação e dos documentos.

Segundo o autor, a materialidade e a estabilidade de um enunciado não se baseiam unicamente em sua fisicalidade, podendo ser medidas por seu grau de imersão institucional. As rotinas institucionalizadas seriam, portanto, as responsáveis por estabelecer e manter as relações entre os enunciados, permitindo que eles

possam entrar em redes, ser transferidos e modificados, tendo suas identidades mantidas ou apagadas nesse processo (FROHMANN, 2008).

Acreditamos que seja possível traçar um paralelo entre essa materialidade garantida pela imersão institucional e a institucionalização de uma prática de memória organizacional. Registros fazem parte do cotidiano organizacional e algumas áreas ou profissionais podem inclusive ter o costume de realizar reflexões e registrá-las com o objetivo de aprendizado. Entretanto, muitas vezes esses registros não fazem parte de uma rotina que permita sua entrada em uma rede institucional e acabam não circulando organizacionalmente e nem se tornando validados e acessíveis para outros usos e públicos.

Ao desejo de documentar não necessariamente corresponde uma possibilidade real de reutilização e acesso a esses registros. Por meio de iniciativas orientadas e institucionalizadas de memória organizacional, acreditamos ser possível garantir padrões mínimos e algumas práticas que possibilitem o registro e a inserção de relevantes experiências nas citadas redes, podendo conseqüentemente ser apropriadas e transformadas de acordo com as necessidades organizacionais.

Camargo e Goulart (2015), em publicação na qual discorrem sobre Centros de Memória, afirmam que o diferencial deste tipo de instituição estaria na capacidade de antecipação das necessidades da organização, permitindo o acesso a elementos que possam auxiliar a obtenção de respostas e soluções. As autoras pontuam, entretanto, que aos setores que entram em contato com esses elementos caberia:

[...] interpretá-los e, eventualmente, produzir conhecimentos que, apesar de seu caráter assertivo, se incorporariam em seguida ao centro de memória na condição de documentos, reafirmando a instrumentalidade de que distingue todo e qualquer componente de seu acervo. (CAMARGO; GOULART, 2015, p. 58).

Elas abordam ainda as diferenças entre arquivos, bibliotecas e museus, áreas típicas de centros de memória. Destacaremos aqui as características dos arquivos, tradicionalmente compreendidos como espaços privilegiados de memória, para posteriormente pensar sua articulação com iniciativas de memória organizacional.

Camargo e Goulart (2015) afirmam que os arquivos surgem em decorrência das ações praticadas por pessoas jurídicas e físicas ao longo de suas respectivas trajetórias. Para as autoras, os documentos que os integram não possuem finalidade em si, devendo servir como ferramentas de gestão, instrumentos e comprovantes das atividades realizadas por essas mesmas pessoas.

Os arquivos seriam, portanto, fruto de uma formação progressiva e natural conhecida como acumulação, sendo resultado do “conjunto, rotineira e necessariamente alimentado ao sabor das demandas e dos ritmos de funcionamento da entidade produtora” (CAMARGO; GOULART, 2015, p. 25), e tenderiam a representar essa entidade produtora nas suas sucessivas configurações assumidas ao longo do tempo. Para elas, o caráter probatório dos documentos no arquivo decorre de sua capacidade de repercutir as atividades de que se originaram.

Jardim (1996) destaca que os conceitos que norteiam o trabalho dos arquivistas dizem respeito ao valor primário ou secundário dos documentos. O valor primário está associado aos aspectos gerenciais do documento, a demanda de uso por quem os produziu em processos decisórios. Já o secundário possui um valor informativo que se relaciona às possibilidades de utilização por pessoas que procuram os documentos por motivos diferentes de quem os produz. Ainda segundo o autor, as instituições arquivísticas brasileiras estão, em geral, voltadas para a guarda e acesso a documentos que possuem valor histórico, “ignorando a gestão de documentos correntes e intermediários na administração que os produziu”. (JARDIM, 1996, p. 6).

Consideramos que as diferentes fases do arquivo possuem interesse para iniciativas de memória organizacional, uma vez que, além do potencial informacional dos documentos nas fases corrente e intermediária, alguns registros, tais como os depoimentos, nascem permanentes, assim como os que migram para essa categoria. Ketelaar, comentando as fases do arquivo, diz que, no senso comum, arquivar diz respeito à atividade que se segue à criação do documento. Segundo o autor, a teoria arquivística leva a questão do arquivamento uma fase adiante, contemplando uma fase criativa antes da captura: “a escolha consciente ou inconsciente (determinada por fatores sociais e culturais) de considerar algo digno de arquivamento”, o que leva à criação de narrativas tácitas nos arquivos (KETELAAR, 2001, p. 133).

Em artigo que abre um número temático do periódico *Archival Science* e explora o tema “arquivos, registros e poder”, Schwartz e Cook questionam a visão dos arquivos enquanto “repositórios neutros de fatos”, uma vez que arquivistas teriam um papel ativo por serem profissionais que avaliam e seleciona, entre os registros possíveis, aqueles que passarão a compor o arquivo, o que torna quem decidiu corresponsável pela história que determinado arquivo conta. Esse fato reflete um grande poder sobre a memória e a identidade de indivíduos, grupos e da sociedade em geral (SCHWARTZ; COOK, 2002, p.1).

Esse impacto se daria também no nível de produção individual de documentos, pois a cultura organizacional e necessidades pessoais podem influenciar a criação e a manutenção de registros, que seriam reflexo dos desejos e necessidades de quem os cria, e não apenas algo portador de um potencial conteúdo histórico.

Além disso, nem todas as pessoas são capazes de criar e manter registros; assim, certas vozes, visões e ideias vão ser mais privilegiadas enquanto outras são marginalizadas (SCHWARTZ; COOK, 2002, p. 14).

Ao pensar a produção de registros intencionais para a memória organizacional, nos parece que além de novos formatos de registros e documentos, tais como depoimentos, manuais de boas práticas e disseminação de lições aprendidas, é preciso promover a revalorização de uma adequada gestão dos documentos, já que nos documentos organicamente acumulados reside parte das informações que podem levar a um aprendizado organizacional. Além disso, essa gestão prevê o já mencionado valor do saudável esquecimento, normatizado por meio de instrumentos tais como a utilização de tabelas de temporalidade para a preservação ou descarte dos registros.

Outro ponto abordado por Schwartz e Cook (2002) diz respeito à importância do contexto para considerar a relação dos arquivos com as sociedades que os criam e deles fazem uso. Ketelaar reforça essa ideia ao afirmar que contextos sociais, culturais, políticos, econômicos e religiosos determinam as narrativas tácitas nos arquivos, e que seria importante deixar esses contextos transparentes para que se pudesse recriar o contexto no qual o artefato foi gerado (KETELAAR, 2001, p. 137).

Acreditamos que o incentivo à criação de novos registros intencionais e seu cruzamento com os registros mais tradicionais em uma iniciativa de Memória Organizacional possa ser pensado como uma maneira de tornar o ambiente de arquivo mais atrativo a um público mais amplo, não apenas para arquivistas e pesquisadores, mas também para profissionais da própria organização. Tais públicos nem sempre identificam o arquivo como um espaço para acesso a informações e conhecimento, apesar de reconhecerem nele o potencial de serem portadores da memória das organizações. É preciso pensar em novas formas de apropriação deste ativo de conhecimento, de maneira que profissionais reconheçam esse espaço e as práticas necessárias a seu funcionamento como uma otimização de suas atividades e um investimento em seu próprio aprendizado.

Além disso, cruzar a documentação organicamente acumulada pelos arquivos com os registros intencionais propostos pelas iniciativas de memória organizacional poderia enriquecer a compreensão da trajetória institucional e funcionar como um possível elemento de contexto, conforme as ideias defendidas por Ketelaar. Para isso, as intenções com a produção desses registros devem ser claramente explicitadas, sem ter a pretensão de apresentar verdades absolutas. Com essa prática, acreditamos que seja possível tornar os arquivos institucionais efetivos lugares de memória para a própria organização, apropriados como tal por diferentes profissionais.

A respeito do conceito de lugares de memória, Nora (1993) afirma que estes podem ser materiais, simbólicos ou funcionais, sendo conformados por ambientes, recursos, práticas, representações e suportes materiais. Neles, se produz e se difunde a memória coletiva, concebida como “o que fica do passado no vivido dos grupos ou o que os grupos fazem do passado” (LE GOFF apud BARROS, 2009, p. 50-51).

Nesse contexto, os “lugares de memória” existiriam por causa da não existência de uma memória espontânea, sendo necessárias a criação de arquivos, celebrações e aniversários. Essas operações não são naturais e sem essa “vigilância comemorativa, a história deprime os varreria...” (NORA, 1993, p. 13). É preciso, entretanto, existir uma vontade de memória para que os lugares de memória funcionem como tal.

A esse respeito, Nora (1993) ressalva que mesmo os lugares físicos, como os arquivos, só podem ser considerados como um lugar de memória se “a imaginação o investe de uma aura simbólica” (NORA, 1993, p. 21). Da mesma maneira, materiais funcionais, como manuais, só entram nessa categoria se forem objeto de um ritual.

Acreditamos que uma iniciativa de memória organizacional possa auxiliar a valorização e o reconhecimento dos ativos de conhecimento existentes nos arquivos, tornando-os identificados e vivenciados como lugares de memória. E isso nos parece possível em todas as suas fases e não apenas nos arquivos permanentes, comumente já apropriados e explorados por pesquisas históricas, atividade típica de instituições de memória. Continuando o mergulho nas questões pertinentes a esse tipo de instituição, consideramos pertinente apontar possíveis interações e distinções entre a memória e a história.

Recuperando historicamente a articulação memória-história, Barros (2009) afirma que houve um tempo em que ambas chegaram a se confundir. O autor exemplifica essa percepção ao afirmar que Heródoto, considerado o pai da historiografia, acreditava que o principal objetivo da história era “evitar que fossem esquecidas ‘as grandes façanhas dos gregos e dos bárbaros’” (BARROS, 2009, p. 38).

Mais adiante, a percepção a respeito das possíveis distorções da memória, entendida como a concepção ultrapassada de depósito de lembranças imprecisas, tornou mais evidente a diferenciação entre memória e história, já que esta última se trata de um campo de conhecimento científico e problematizador, tornando a memória, portanto, “sempre suspeita para a história” (NORA, 1993, p. 9).

Com o surgimento das noções de memória coletiva e de memória social, outras diferenciações entre memória e história se evidenciaram. Maurice Halbwachs aponta algumas destas distinções, tais como a de que a memória teria uma continuidade, ou seja, estaria ligada a uma corrente de pensamento contínuo, enquanto a história estaria ligada à ideia de descontinuidade. Outra diferenciação seria que

existiriam muitas memórias possíveis, enquanto a história possuiria um certo universalismo, sendo única (BARROS, 2009, p. 48).

Assim, apesar de o trabalho de memória organizacional não possuir essa intenção unificadora, acreditamos que possa apresentar certa semelhança com a chamada história do tempo presente. Esta se refere à exploração, por historiadores, de rupturas e transições recentes da história, termo que se populariza depois da II Guerra Mundial, especialmente pelas intensificações no ritmo da história ocorridas no século XX. (FERREIRA, 2012, p. 103).

Esse tipo de trabalho sofreu questionamentos a sua legitimidade científica, pois argumenta-se que não haveria o recuo necessário para que se pudesse ter um conhecimento objetivo sobre os fatos. Essa crítica aponta a impossibilidade de se ter acesso a todos os arquivos relativos ao fato, se aproximando esse tipo de atividade mais do jornalismo, por não dispor dos recursos necessários para analisar os fenômenos estudados (FERREIRA, 2012, p. 105).

Outra dificuldade seria estabelecer eventos-chave que deveriam ser adotados como marco inicial da história do tempo presente. Há desafios também para historiadores que, como testemunhas e agentes do período estudado, têm que perceber seus preconceitos e evitar supervalorizar os eventos ocorridos no tempo presente, além de sofrer mais com a abundância de material do que com sua escassez. A importância de realizar este tipo de trabalho, entretanto, persiste “ainda que seja para salvar do esquecimento, e talvez até da destruição, as fontes que serão indispensáveis aos historiadores do terceiro milênio” (FERREIRA, 2012, p. 109).

Outro termo para se referir a esse crescimento da relevância do tempo presente é o “presentismo”, proposto por François Hartog, que se caracterizaria por ser um novo período de historicidade, inaugurado nos anos 1960 e que perdura nos anos 1970 e 1980, “onde se vive entre a amnésia e a vontade de nada esquecer” (HARTOG, 2006, p. 261). O autor menciona uma interessante perspectiva a respeito do tema, adotada no Japão, que define seus “tesouros nacionais” segundo características imateriais. No país, o dilema entre conservar ou restaurar, típico do ocidente, não é uma questão, uma vez que sua lógica de funcionamento é a da atualização. Hartog cita a existência de “tesouros nacionais vivos”, caracterizados, por exemplo, por

[...] um artista ou artesão... enquanto um ‘detentor de um importante patrimônio cultural intangível’. O título, que pode recompensar um indivíduo ou grupo, obriga o eleito a transmitir o seu saber. Ele recebe, para isso, indenizações... fica claro que o objeto ou sua conservação conta menos que a atualização de um *savoir-faire*, que se transmite ao

se atualizar... a arte tradicional existe na medida em que ela está no ou dentro do presente (HARTOG, 2006, p. 267).

Essa noção japonesa de tesouros nacionais vivos tem bastante semelhança com a noção de gestão do conhecimento e com ações de memória organizacional focadas no compartilhamento de importantes conhecimentos e aprendizados, de maneira a torná-los organizacionais e mantê-los vivos na organização. Para isso, nos propomos a refletir brevemente sobre a contribuição de profissionais de instituições de memória nessas iniciativas de memória organizacional.

Profissionais de gestão da informação e do conhecimento podem analisar e cruzar informações e dados produzidos na organização de maneira a fornecer subsídios para a reflexão sobre a trajetória organizacional. Tais profissionais podem igualmente fornecer orientações a respeito das atividades intencionais para lidar com a informação e o conhecimento que possam ser revertidas em produtos e ações com vistas a disseminar o aprendizado e a identidade institucional para toda a organização.

Da mesma maneira, arquivistas podem auxiliar a reflexão a respeito da criação de padrões para esses registros do tempo presente, além de serem guardiões e, em certa medida, criarem o importante ativo de memória e conhecimento que está sob sua guarda. Sua inserção pode se dar tanto para possibilitar o mergulho nesse ativo de conhecimento da organização, com o intuito de criar mecanismos para seu melhor acesso e disseminação, quanto para pensar estratégias de mobilização e convencimento de profissionais a respeito dos ganhos da adequada gestão de documentos, que, como vimos, contempla tanto memória quanto esquecimento.

Já profissionais da história poderiam pensar em maneiras de acompanhar essa ‘história do tempo presente’, promovendo a identificação de grandes marcos da instituição, de maneira a relacioná-los a contextos mais amplos da trajetória institucional e mesmo do país. Profissionais de museu também poderiam se mobilizar para pensar formas lúdicas e instigantes de reunir e transmitir essas experiências.

Os produtos que podem ser desenvolvidos a partir dessas ações são muitos: desde aqueles já citados ao longo do presente trabalho, como o recolhimento de depoimentos, a realização de discussões de lições aprendidas a respeito de projetos e ações institucionais e a disseminação das boas práticas; passando pelos mais tradicionais, como manuais, publicações e eventos, exposições, comemorações, vídeos, sites, linhas do tempo; até alguns mais complexos, com o apoio das tecnologias da informação, como o desenvolvimento de bases de conhecimento.

Destacamos, por fim, a importância de sensibilizar todo o corpo profissional para que se corresponsabilizem pela construção dessa memória por meio dos re-

gistros que produzem. Para isso, é preciso que a atividade de gestão de seus documentos, associadas aos novos e intencionais registros e sua disseminação não sejam vistos como um trabalho a mais e sim como algo que propicia um relevante aprendizado. Tornando mais deliberadas as ações de lembrar e esquecer, tal orientação ajuda inclusive a superação da ansiedade que busca tudo documentar, por temor do esquecimento.

4. Conclusão

Frente às discussões apresentadas, concluímos que o desenvolvimento de uma iniciativa de memória organizacional deve imbuir no cotidiano das organizações a importância de registrar adequadamente informações e conhecimentos a respeito de seus processos e atividades. Circulando e sendo apropriados, os registros podem gerar maior aprendizagem para seus profissionais e interessados nas atividades desenvolvidas pela organização. Além disso, esses registros e sua disseminação podem favorecer o reconhecimento de uma trajetória comum, fortalecendo, consequentemente, a identidade institucional.

Acreditamos que uma atividade intencional de memória organizacional promoveria a ação de levar parte da memória presente nos arquivos, nos profissionais e em outros suportes a ser conhecida e de alguma maneira assimilada pelos profissionais das organizações. Desta forma, as vivências e aprendizados pessoais ou setoriais podem se tornar organizacionais, o que por sua vez ampliaria o potencial de ação baseada no conhecimento.

Ao destacar a possibilidade de combinação destes novos e intencionais registros com os mais tradicionalmente custodiados por arquivos, nossa intenção é contribuir para reforçar o arquivo, nestas instituições ditas de memória, como um efetivo lugar de memória organizacional, reconhecido e vivenciado como tal, sensibilizando, aproximando e coresponsabilizando as pessoas da instituição por esses recursos. Acreditamos que uma iniciativa de memória organizacional possa colaborar inclusive para a superação da ansiedade relacionada ao receio de que se esqueçam relevantes feitos da trajetória organizacional, fornecendo orientações e liberando os profissionais do pesado encargo de tudo registrar e guardar.

Por fim, consideramos que desenvolver uma iniciativa de memória organizacional em uma instituição de memória teria uma dupla função, servindo não apenas para reforçar questões de identidade e aprendizagem, como seria para qualquer instituição, mas também se trataria de uma reafirmação de sua própria missão, no sentido de incutir nas pessoas e na cultura institucional a questão da valorização da memória e dos processos a ela relacionados.

5. Referências

- ALBERTI, Verena. **Manual de história oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. 236 p.
- BARROS, José D'Assunção. História e memória – uma relação na confluência entre tempo e espaço. **Mouseion**, Canoas, v. 3, n. 5, p. 35-67, jan./jul. 2009.
- BENJAMIN, Walter. O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. *In*: BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre a literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994, p. 197-221.
- BOSI, Ecléa. **Memória e sociedade: lembranças dos velhos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1994. 488 p.
- CAMARGO, Ana Maria; GOULART, Silvana. **Centros de memória: uma proposta de definição**. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2015. 112 p.
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2011. 504 p.
- DOUGLAS, Mary. **Como as instituições pensam**. São Paulo: Edusp, 2007. 144 p.
- FERREIRA, Marieta de Moraes. Demandas sociais e história do tempo presente. *In*: VARELA, Flavia et al. (org.). **Tempo presente & usos do passado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. p. 121-124.
- FROHMANN, Bernd. O caráter social, material e público da informação. *In*: FUJITA, M. S. L; MARTELETO, R. M; GINEZ, M.L.G. **A dimensão epistemológica da Informação e suas interfaces técnicas, políticas e institucionais nos processos de produção, acesso e disseminação da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica; Marília: Fundep, 2008. p. 19-34.
- HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006. 224 p.
- HARTOG, François. Tempo e patrimônio. **Varia História**, Belo Horizonte, v. 22, n. 36, p. 261-273. 2006.
- JARDIM, José Maria. A invenção da memória nos arquivos públicos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 2. 1996.
- KETELAAR, Eric. Tacit narratives: the meaning of archives. **Archival Science**, Kluwer Academic Publishers, v. 1, p. 131-141. 2001.
- LINS, Ronaldo Lima. **A construção e a destruição do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009. 205 p.
- MENESES, Ulpiano T. Bezerra de. Os paradoxos da memória. *In*: MIRANDA, Danilo Santos de. **Memória e cultura: a importância na formação cultural humana**. São Paulo: Sesc SP, 2007. p. 13-33.
- NORA, Pierre. Entre a memória e a história: a problemática dos lugares. **Projeto História**, São Paulo, v. 10, p. 7-28. 1993.
- POLLAK, Michael. Memória e identidade social. Rio de Janeiro: **Revista Estudos**

Históricos, v. 5, n. 10, p. 200-215. 1992.

RICOEUR, Paul. **A memória, a história, o esquecimento**. Campinas: Editora da Unicamp, 2007. 536 p.

SCHWARTZ, Joan M.; COOK, Terry. Archives, records and power: The making of modern memory. **Archival Science**, v. 2, p. 1-19. 2002.

SPENDER, J. C. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 9, n. 1, p. 63-78. 1996.

STEIN, E.W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v. 15, n. 1, p.17-32. 1995.

STOYKO, P. Organizational culture and the management of organizational memory. *In*: GIRARD, John P. **Building Organizational Memories: Will You Know What You Knew?** Minot: State University, 2009. p. 1-17.

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

WEINRICH, Harald. **Lete: arte e crítica do esquecimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. 350 p.