

ÉRICA DE CASTRO LOUREIRO

CONHECIMENTO E MEMÓRIA NA CASA DE OSWALDO
CRUZ/FIOCRUZ: Reflexões e elementos para a construção de iniciativas de
memória organizacional

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO - ECO
INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA - IBICT
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - PPGCI

ÉRICA DE CASTRO LOUREIRO

CONHECIMENTO E MEMÓRIA NA CASA DE OSWALDO
CRUZ/FIOCRUZ: reflexões e elementos para a construção de iniciativas de
memória organizacional

RIO DE JANEIRO

2016

ÉRICA DE CASTRO LOUREIRO

CONHECIMENTO E MEMÓRIA NA CASA DE OSWALDO CRUZ/FIOCRUZ: reflexões e elementos para a construção de iniciativas de memória organizacional

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, convênio entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia e a Universidade Federal do Rio de Janeiro/Escola de Comunicação, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Orientador: Ricardo Medeiros Pimenta

RIO DE JANEIRO

2016

L892 Loureiro, Érica de Castro.

Conhecimento e memória na Casa de Oswaldo Cruz/Fiocruz: reflexões e elementos para a construção de iniciativas de memória organizacional / Érica de Castro Loureiro. Rio de Janeiro, 2016.

190f.

Orientador: Ricardo Medeiros Pimenta.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, 2016.

1. Ciência da informação. 2. Gestão do conhecimento. 3. Cultura organizacional. 4. Fundação Oswaldo Cruz. I. Pimenta, Ricardo Medeiros. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. II. IBICT.

CDD: 020.1

ÉRICA DE CASTRO LOUREIRO

CONHECIMENTO E MEMÓRIA NA CASA DE OSWALDO CRUZ/FIOCRUZ: reflexões e elementos para a construção de iniciativas de memória organizacional

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, convênio entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia e a Universidade Federal do Rio de Janeiro/Escola de Comunicação, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Aprovada em: 31 de maio de 2016

Prof. Dr. Ricardo Medeiros Pimenta (Orientador)

PPGCI/IBICT - ECO/UFRJ

Profª. Dra. Regina Maria Marteleto

PPGCI/IBICT - ECO/UFRJ

Prof. Dr. Paulo Roberto Elian dos Santos

Programa de Pós-Graduação em Preservação e Gestão do Patrimônio Cultural das Ciências e da Saúde - COC/Fiocruz

Profª. Dra. Rosali Fernandez de Souza

PPGCI/IBICT - ECO/UFRJ

Prof. Dra. Paula Xavier dos Santos

Programa de Pós-Graduação em Informação e Comunicação em Saúde - ICICT/Fiocruz

AGRADECIMENTOS

A Deus, Pai, Filho e Espírito Santo, por todas as conquistas alcançadas e pelas que hão de vir; a Nossa Senhora de Aparecida, por sua permanente presença; e a Sarasvati, pelo recente e oportuno encontro.

A minha família: ao meu amor, amigo e marido Adriano, aos meus pais, João Carlos e Bellarmina, a minha irmã, Iandra, ao meu cunhado, Rafael, e a minhas sobrinhas e amores infinitos, Beatriz e Carolina, por serem minha base, razão maior de alegria e estímulo para que eu busque ser uma pessoa melhor, nas diversas dimensões da vida.

A minha amada prima e alma gêmea Rafaela Andrade, por seu apoio constante.

À Fiocruz, instituição educadora e inspiradora, e a todos os seus profissionais que contribuíram, direta ou indiretamente, para meu desenvolvimento e aprendizado. Em especial aos meus antigos e queridos chefes/mestres, Caco Xavier e Paula Xavier dos Santos, com quem tanto aprendi e ainda aprendo.

À Casa de Oswaldo Cruz, por ser uma instituição desafiadora e acolhedora, e também aos atuais membros de sua direção, em especial a Marcos José de Araújo Pinheiro, pelo apoio e liberação para realização do presente estudo. Aos gestores da COC e aos profissionais que cederam as entrevistas para o presente estudo, e que foram tão essenciais para as reflexões aqui apresentadas: Fernando Antônio Pires-Alves, Renato da Gama-Rosa Costa, Cristina Maria Oliveira Fonseca, Luiz Antônio Teixeira e Paulo Ernani Gadelha. À Laurinda Maciel, pelo generoso apoio em relação à metodologia de história oral.

A minha atual e querida chefe, Ivone Sá, pelo diálogo e reflexão conjunta, além da liberação, apoio e compreensão nesse momento de dedicação acadêmica. E aos queridos companheiros de trabalho, também pela compreensão e generosidade no compartilhamento de seus conhecimentos: Jeferson Mendonça, Leonardo Melo, Marise Terra, Verônica Cristina, e, em especial, ao amigo Marcus Vinícius Pereira.

Ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, a todos os seus professores, profissionais e aos meus colegas de curso, pelo aprendizado conjunto.

Ao querido professor e orientador, Ricardo Medeiros Pimenta, pelo acolhimento e alargamento de minha visão a respeito dos possíveis caminhos do presente estudo, além da precisa, atenta e afetuosa atuação ao longo de seu desenvolvimento.

Aos estimados membros de minha banca de qualificação, professor Paulo Roberto Elian dos Santos e professora Regina Maria Marteleto, pelos valorosos conselhos que tiveram imenso impacto em meu aprendizado e nos resultados desta pesquisa.

Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.

Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.

Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive

Ricardo Reis

RESUMO

LOUREIRO, Érica de Castro. **Conhecimento e memória na Casa de Oswaldo Cruz/Fiocruz**: reflexões e elementos para constituição de iniciativas de memória organizacional. Orientador: Ricardo Medeiros Pimenta. 2016, 190f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2016

Estudo a respeito do conceito de memória e sua abordagem segundo a perspectiva da gestão do conhecimento, com o objetivo de estabelecer iniciativas de memória organizacional em instituições de memória. A partir da reflexão de temas correlatos ao conceito de memória - tais como esquecimento, influência do presente, memória em grupos sociais, documentos e arquivos, entre outros -, são abordadas algumas das questões que devem ser consideradas por instituições que pretendam propiciar, por meio de iniciativas de memória organizacional, uma melhor circulação de informações, experiências e conhecimentos, levando ao reforço de sua identidade e a uma maior aprendizagem organizacional. Contrapõe as questões teóricas com a análise de uma instituição de memória específica, a Casa de Oswaldo Cruz (COC). Utilizado a técnica de história oral, esta instituição é apresentada a partir da narrativa de alguns de seus membros fundadores, personagens estes representativos das principais áreas de atuação da organização, que são questionados ainda a respeito de perspectivas e ações realizadas em relação à memória da organização ao longo de suas trajetórias na COC. Questionamento semelhante a este último é apresentado a outro grupo, de atuais gestores da organização, considerando a realidade institucional do momento presente. Objetiva verificar a existência de possíveis diferenças de percepção entre as áreas da instituição, assim como a percepção dos membros fundadores em relação às novas gerações, mapeando ainda facilitadores, entraves e temas de interesse para uma iniciativa de memória organizacional. Apresenta, por fim, propostas a serem desenvolvidas neste sentido na instituição estudada.

Palavras-chave: Memória. Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. Aprendizagem Organizacional. História Oral. Narrativas. Organizações.

ABSTRACT

LOUREIRO, Érica de Castro. **Conhecimento e memória na Casa de Oswaldo Cruz/Fiocruz**: reflexões e elementos para constituição de iniciativas de memória organizacional. Orientador: Ricardo Medeiros Pimenta. 2016, 190f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2016

Study on the concept of memory and its approach according to the perspective of knowledge management, with the goal of establishing organizational memory initiatives in memory institutions. From the reflection about related issues to the memory concept - such as forgetfulness, influence of the present, memory of social groups, documents and archives, among others -, are addressed some of the issues that should be considered by institutions that wish to provide, through organizational memory initiatives, a better circulation of information, experiences and knowledge, reinforcing their identity and promoting a greater organizational learning. It contrasts theoretical questions with the analysis of a specific memory institution, Casa Oswaldo Cruz (COC). Using the technique of oral history, the institution is presented from the narrative of some of its founding members, representing the main areas of the organization, who are also asked about perspectives and actions taken in relation to the memory of the organization throughout their career in COC. Similar questioning is presented to another group, of current managers of the organization, considering the institutional reality of the present moment. It aims to check for possible different perceptions between areas of the institution, as well as the perception of the founding members in relation to the new generations, also mapping possible facilitators, barriers and interest themes to an organizational memory initiative. It presents, at last, proposals to be developed in this sense in the studied institution.

Keywords: Memory. Knowledge Management. Organizational Memory. Organizational Learning. Oral History. Narratives. Organizations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 METODOLOGIA	19
3 MEMÓRIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO: ARTICULAÇÕES E TEMAS CORRELATOS	32
3.1 Gestão do conhecimento: aspectos fundamentais e sua adoção na administração pública	32
3.2 Memória Organizacional	44
3.3 Grupos sociais portadores de memória	58
3.4 Memória, esquecimento e sua intencionalidade em instituições	66
3.5 Memória, indivíduos e a influência do presente	70
3.6 Memória, Documentos e Arquivos	75
4 A CASA DE OSWALDO CRUZ COMO INSTITUIÇÃO DE MEMÓRIA: NARRATIVAS E PERSPECTIVAS	90
4.1 Memória, História e Patrimônio em instituições de memória	90
4.2 A Casa de Oswaldo Cruz no <i>ethos</i> Fiocruz	102
4.3 Percepções sobre memória: gestores atuais e geração fundadora	115
4.4 Identidade COC frente à mudança de gerações	142
4.4.1 Diferenças entre a geração “heroica” e a nova geração	145
4.4.2 Mensagens aos novos profissionais e lições aprendidas	152
4.5 Percepção dos indivíduos e marcos institucionais	156
5 PROPOSTAS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA A COC	160
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	174
REFERÊNCIAS	178
APÊNDICES	
APÊNDICE A Modelo de mensagem de e-mail enviada aos entrevistados	184

APÊNDICE B Roteiro de Entrevista de História Oral Temática _____	185
APÊNDICE C Exemplo de formulário para registro de informações prévias sobre entrevistados. _____	186
APÊNDICE D Modelo de Termo de cessão de direitos sobre depoimento oral _____	188
APÊNDICE E Mídia com transcrição entrevistas história oral _____	189

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo refletir sobre as possibilidades de articulação entre os conceitos de memória e gestão do conhecimento (GC), de maneira a apontar alguns elementos que devam ser considerados para o desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional (MO), mais especificamente em instituições de memória, tendo como *locus* do estudo a instituição Casa de Oswaldo Cruz (COC).

A motivação para o desenvolvimento do presente estudo partiu da inserção da pesquisadora no campo a ser investigado, a COC, e de sua tarefa específica no mesmo, de pensar como a GC pode auxiliar esta organização no alcance de seus objetivos estratégicos e institucionais.

A COC é uma das unidades técnico-científicas que compõem uma instituição maior, a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Dentro da Fiocruz, a COC é identificada como a unidade responsável pela preservação da memória, o que se materializa em uma série de frentes de atuação, tais como o ensino, a pesquisa, a documentação e divulgação da história da saúde pública e das ciências biomédicas no Brasil, além da preservação do patrimônio arquitetônico, ambiental e urbanístico da instituição. A COC mantém ainda um museu de ciências, o Museu da Vida, com o objetivo de informar e educar em ciência, saúde e tecnologia.

Apesar de ser reconhecida enquanto uma instituição de excelência nas ações que desenvolve, o estudo aqui proposto identificou nesta realidade uma oportunidade de melhoria no sentido do desenvolvimento de uma atuação mais focada em ações de registro de um tipo de memória que se produz a partir dos aprendizados acumulados por meio do vasto leque de atividades às quais a COC se dedica.

Diz-se que pode se tratar de uma oportunidade de melhoria pois, até o momento, a instituição se desenvolveu sem este tipo de ação intencional, e não parece ter tido grande prejuízo com isso, apesar de ser possível perceber uma demanda¹ a esse respeito, não apenas na COC, mas na Fiocruz como um todo. Assim, o investimento em uma ação de memória organizacional poderia ser percebido enquanto uma opção, uma aposta, a ser desenvolvida ou não na expectativa de uma atuação superior à atual.

Entretanto, uma questão que desponta no cenário próximo da instituição pode transformar essa oportunidade de melhoria em um problema efetivo: um número elevado de profissionais da COC está para se aposentar nos próximos anos, muitos deles que estiveram

¹ Percepção subjetiva da autora, adquirida por meio da vivência e do diálogo com atores do campo.

na organização desde sua fundação. Apesar de já desenvolver estratégias para diminuir o impacto das mudanças que ocorrem com a saída de profissionais experientes, acredita-se que o desenvolvimento de uma frente permanente com foco no registro e compartilhamento da experiência acumulada internamente pode tornar o processo menos árduo, evitando ainda a perda de importantes ativos intangíveis da organização, que dizem respeito ao saber fazer as atividades desenvolvidas pela COC, muitas delas bastante especializadas.

Além disso, a saída de uma geração fundadora da COC pode causar impactos na identidade da instituição, enfraquecendo o “laço espiritual” que dá a impressão de uma interexistência unificada, coesa (SIMMEL, 2002, p. 665-667), entre as diferentes gerações que compõem a organização, podendo esta sofrer transformações imprevisíveis, para o bem ou para o mal. A ausência de uma atividade permanente de registro de relevantes processos institucionais pode dificultar ainda futuras tentativas de compreensão do sentido das transformações pelas quais passou a instituição.

Assim, acredita-se que peso semelhante, ou mesmo maior, àquele dado ao problema acima identificado possa ser dado à seguinte hipótese que se propõe: é possível desenvolver uma relevante iniciativa de memória organizacional na COC, pois esta conta com uma realidade favorável para tal e acumula uma série de experiências e expertises que permitiriam tanto superar o problema identificado, como elevar a COC – internamente, em suas atividades; externamente, enquanto unidade da Fiocruz; e, mais que isso, enquanto instituição de memória – a um patamar diferenciado, por demonstrar a preocupação e a competência em lidar com um tipo diferenciado de memória, aquela relativa aos aprendizados e experiências acumulados em suas atividades cotidianas.

Cabe destacar o cenário efervescente que se coloca para os próximos anos da COC, de transformações: desde a mudança de espaço físico, para o Centro de Documentação em História da Saúde (CDHS), edificação que está sendo erguida com objetivo de preservar, organizar e difundir os acervos arquivísticos e bibliográficos pertencentes à Fundação Oswaldo Cruz, e que deve reunir, em um mesmo espaço físico, muitas áreas da COC que hoje estão espalhadas pelo Campus Fiocruz; passando por ampliações ou desafios a seu escopo de atuação, como projeto de requalificação do Núcleo Arquitetônico Histórico de Manguinhos (NAHM), coordenado pela COC e que prevê a desocupação dos edifícios históricos do Campus pelas áreas de gestão que hoje os utilizam e sua reocupação com novos usos sociais e culturais; passando por desafios relacionados à internacionalização de sua área de pesquisa, à ampliação de sua área de ensino e à revitalização e ampliação de suas áreas de exposição, com a articulação nacional de ações de itinerância de seu museu; chegando por fim ao cenário

de novas tecnologias, que estão sendo consideradas em outro projeto coordenado pela COC, o PRESERVO, que prevê a instalação de plataformas tecnológicas para utilização pelas diferentes unidades da Fiocruz para digitalização e preservação de seus variados acervos (Arquitetônico, Urbanístico, Arqueológico, Bibliográfico, Biológico, Museológico e Arquivístico).

Como se pode perceber, um momento *sui generis* como esse mereceria, no mínimo, um olhar diferenciado para o aprendizado em curso, assim como para a memória a respeito de todos esses processos, especialmente por conta da transformação que podem representar no jeito de atuar da COC, em sua identidade.

Vislumbrou-se no desenvolvimento de uma iniciativa de memória organizacional um possível caminho para atuar neste cenário, mas esbarrou-se em uma falta de clareza a respeito das maneiras de se viabilizar uma iniciativa desta natureza, tendo em conta ainda um cuidado que se deve ter ao tratar do assunto em uma instituição que tem na memória um de seus mais caros temas.

Se por um lado a memória está, teoricamente, no DNA da instituição a ser estudada, o mesmo não pode ser dito da gestão do conhecimento. Este tema ainda é visto com alguma desconfiança pela instituição, e os motivos para isso podem ser muitos: uma dificuldade histórica em evidenciar, de forma objetiva, as contribuições que uma ação de gestão do conhecimento pode trazer para a instituição; uma supervalorização inicial do conceito em si mesmo, sem articulá-lo com as ações desenvolvidas pela instituição; até uma certa aversão dos profissionais ao que entendem, por vezes, como um excesso de intervenções e ações ditas “de gestão” em suas atividades.

Apesar disso, recentes e importantes avanços aconteceram, especialmente considerando não só a COC, mas também a instituição maior à qual se vincula, a Fiocruz. Acredita-se que houve um amadurecimento na formação e no discurso dos profissionais que se dedicam ao tema, além da institucionalização de áreas e instâncias dedicadas a sua implementação efetiva. A associação de ações de GC a projetos e objetivos estratégicos também tem garantido maior aderência do discurso em relação ao corpo da instituição. Além disso, a Fiocruz incluiu a GC como recurso basal em seu mapa estratégico, considerando-a, portanto, como suporte a todas as demais atividades desenvolvidas pela instituição. Todos esses acontecimentos têm contribuído para uma melhor compreensão sobre a relevância da GC para uma atuação diferenciada, que permita um melhor aproveitamento e articulação das competências instaladas, criando um ambiente propício à circulação e criação de novos conhecimentos.

Assim, esses avanços nos levaram a pensar na articulação da GC com o tema da memória, foco da instituição a ser analisada, articulação esta que é ao mesmo tempo uma expectativa e uma incógnita para a instituição, assim como era para a pesquisadora no início da pesquisa. Memória organizacional é uma prática de gestão do conhecimento relativamente bem explorada dentro da literatura da área. Entretanto, o aprendizado ao longo do tempo em que a pesquisadora atua no campo da gestão do conhecimento levou a uma percepção crítica a respeito das assim chamadas práticas de gestão do conhecimento.

Práticas de gestão do conhecimento (GC) consagradas na literatura da área são boas formas de materializar em definições objetivas algumas ações que podem ser desenvolvidas no sentido de potencializar o uso e criação do conhecimento dentro das organizações. Isso é especialmente útil para a sensibilização a respeito da importância da GC, uma vez que a área sofre de uma constante acusação por ser um conceito sem muita materialidade e de difícil viabilização. Entretanto, acredita-se que propor ações com foco no conhecimento para organizações é muito mais complexo que simplesmente executar fórmulas previamente definidas. É preciso uma imersão profunda nos desafios do campo em que se pretende atuar, para propor ações que efetivamente tenham uma relevância e impacto na instituição, seja para o alcance de seus objetivos estratégicos, seja para reforço de sua identidade, possibilitando ainda o seu posicionamento de forma diferenciada em seu campo de atuação.

Nesse sentido, faz-se importante abordar outra percepção da pesquisadora, construída ao longo dos anos de atuação na área: a gestão do conhecimento é tipicamente uma forma inovadora de atuar dentro de organizações e, sendo assim, é também uma decisão organizacional, que pode ou não ser tomada. Apesar de muitas das assim chamadas práticas de gestão do conhecimento acontecerem de maneira natural dentro de toda organização, acredita-se que a diferença se encontra na percepção do potencial de uma ação organizacional intencional e articulada para aprimorar a forma como o conhecimento e o aprendizado circulam e são apropriados nas organizações.

Retomando o tema em questão na presente pesquisa, perguntamos: por que foi afirmado que a articulação entre memória e gestão do conhecimento era uma expectativa e uma incógnita para a instituição e também para pesquisadora, ao início da pesquisa? Sob o ponto de vista da instituição, isto se explica pois, apesar de ter incluído em seu planejamento estratégico para os próximos quatro anos (2015-2018)² uma meta relativa ao estudo e à proposição de um projeto de memória organizacional, há ainda uma falta de clareza em

² Portal da COC. Disponível em: <http://www.coc.fiocruz.br/index.php/institucional/documentos-institucionais>. Acesso em maio 2016.

relação ao desenvolvimento de uma iniciativa desta natureza seguindo uma perspectiva de gestão do conhecimento.

Já sob o ponto de vista da pesquisadora, isso se explica porque, como dito anteriormente, esta não desejava aplicar fórmulas pré-fabricadas para sua instituição, apesar de considerar a importância das mesmas em suas reflexões. Falar de memória em uma instituição que tem a memória como foco pareceu um desafio, e mesmo uma ousadia, para uma profissional que não trabalha nas atividades finalísticas da instituição, e sim no campo da gestão. Este fato reforçou a importância de realizar um mergulho mais profundo, de modo a não propor soluções simplistas para uma instituição que tem a memória como um de seus temas mais caros.

Assim, em respeito ao campo, a pesquisadora se propôs a investigar mais detalhadamente o tema da memória, para então realizar possíveis vínculos com a gestão do conhecimento, assunto com o qual já tinha maior familiaridade. Ao se aprofundar na leitura da literatura específica, a pesquisadora acredita ter vislumbrado mais objetivamente alguns dos vínculos entre os dois temas, de maneira que a palavra memória passou a ser mais que um substantivo, e sim um conceito com amplas possibilidades de reflexão e aplicação, o que ampliou, conseqüentemente, sua compreensão a respeito das possíveis frentes de ação de uma iniciativa de memória organizacional.

Outro cuidado necessário ao se tratar do tema memória organizacional em uma instituição que já tem, entre suas atividades, uma série de frentes relacionadas à memória, é o de deixar claro qual seria o papel diferencial da gestão do conhecimento frente a essas propostas, de maneira a não parecer que a GC pretende se apropriar de atividades que seriam tipicamente de responsabilidade das áreas já existentes na organização.

A esse respeito, cabe destacar que, segundo a percepção da autora da presente pesquisa, práticas de gestão do conhecimento, em geral, devem ser desenvolvidas por meio de uma intensa articulação de saberes e atores institucionais, e que o papel principal da GC está em enxergar e tornar cada vez mais possíveis e naturais estas articulações, mobilizando atores para a realização de atividades colaborativas que potencializem o uso e a criação de novos conhecimentos.

Assim, seja em uma instituição de memória, ou outra com um fim diverso qualquer, ações de gestão do conhecimento requerem articulação e atuação em rede que, invariavelmente, levarão ao envolvimento e à colaboração de diversas áreas da instituição, não com o objetivo de se apropriar de campos já existentes, mas sim de valorizar as

competências instaladas e desenvolver as estratégicas e potenciais, mobilizando-as em prol de ações que levem ao desenvolvimento mútuo das pessoas e da instituição.

Para aprofundar as reflexões a respeito das variadas possibilidades de inserção do conceito de gestão do conhecimento no âmbito desejado, de criação de iniciativas de memória organizacional, a pesquisadora encontrou na Ciência da Informação (CI) uma área que poderia auxiliá-la a traçar um caminho rumo à aplicação mais qualificada do conceito em sua organização. A CI se apresenta, desde seu surgimento, como uma ciência tipicamente interdisciplinar, que articula diversas áreas do conhecimento em torno dos estudos relativos à Informação. Como define Pinheiro:

Ciência da Informação é a abordagem científica e interdisciplinar do fenômeno informação, na construção de conceitos, princípios, métodos, teorias, leis e suas aplicações tecnológicas, no processo de transferência de informação e de mensagem (conteúdo significativo), no contexto histórico, cultural e social (PINHEIRO, 2007, p.11).

Borko (1968) detalha um pouco mais as áreas interdisciplinares à CI, quando a define como “uma ciência interdisciplinar derivada e relacionada com a matemática, a lógica, a linguística, a psicologia, a tecnologia do computador, a pesquisa operacional, as artes gráficas, as comunicações, a Biblioteconomia, a Administração e assuntos similares” (BORKO, 1968, p. 3). Já Saracevic (1992) afirma que são quatro os principais campos nos quais se concentram as relações interdisciplinares com a Ciência da Informação, sendo eles a biblioteconomia, a ciência da computação, a ciência cognitiva e a comunicação.

Olga Pombo, em texto em que aborda a dificuldade em definir e efetivar essa interdisciplinaridade, fala ainda sobre diferentes maneiras de dispor disciplinas distintas em torno de um objetivo comum. As possibilidades de multi, pluri, inter e transdisciplinaridade, abordadas pela autora, diriam respeito a diferentes níveis de interseção, passando de uma que coloca as disciplinas lado a lado, onde há um paralelismo, onde as disciplinas se tocam, mas não interagem; indo até aquele em que há uma inter-relação, uma ação recíproca, em que as disciplinas confrontam e discutem suas perspectivas, em uma interação mais ou menos forte; até chegar a uma que vai além, ultrapassa o que é a própria disciplina, fundamenta-se em outra coisa que transcende, acontecendo uma fusão (POMBO, 2005).

Há ainda outra perspectiva para se observar o tema, da qual compartilha Hilton Japiassu, que diz que novas práticas de investigação interdisciplinares surgem para tratar de novos problemas. Há um alargamento do conceito de ciência, o que leva à uma necessidade de reorganizar também as estruturas de aprendizagem. Afirma o autor que:

A interdisciplinaridade também pode ser apresentada como resultante de duas constatações [...] de um lado, os verdadeiros cientistas não se instalam mais em suas especialidades, mas ensinam que o progresso das ciências abre-se cada vez mais a exigências sempre novas; de outro, os progressos rápidos das diferentes disciplinas [...] provocam não somente a constatação dos limites de cada uma disciplina tomada *per si*, mas todo um esforço considerável de superação ou *ultrapassagem* que toma a forma de colaboração entre disciplinas diversas ou entre setores heterogêneos de uma mesma ciência, para culminar em interações recíprocas (JAPIASSU, 1976, p. 65).

Assim, diversas são as áreas que fazem interface interdisciplinar com a Ciência da Informação, e além daquelas consideradas desde a origem da área, propomos aqui um olhar mais detalhado para as áreas de Memória e Gestão do Conhecimento, temas foco do presente trabalho.

Em estudo sobre a inserção do conceito de memória na Ciência da Informação, Oliveira e Rodrigues afirmam que existe um núcleo de estudos teóricos sobre memória na Ciência da Informação brasileira, tendência não identificada na literatura internacional. Segundo os autores, há uma tendência no campo nacional da Ciência da Informação a relacionar memória e informação, considerando principalmente informações registradas (documentos), em variados suportes, como elementos de relevância para a memória social, nos níveis local, regional ou nacional (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2011).

Já em relação à gestão do conhecimento, podemos considerar a visão de PINHEIRO (2002), que localiza a GC, juntamente com a Inteligência Competitiva, como subárea da Ciência da Informação ligada às áreas interdisciplinares de Administração e Economia. Para realizar um estudo sobre a gestão do conhecimento pensado de maneira articulada à memória, o que se pressupõe em iniciativas de memória organizacional, evidencia-se a necessidade de articulação e mesmo a possibilidade de desenvolvimento do citado estudo segundo a perspectiva de mais de uma área do conhecimento.

Um indício desta indefinição de fronteiras claras entre áreas ou disciplinas na discussão ora proposta está no fato que, dentro dos grupos de trabalho (GT's) constituintes da Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (Ancib)³, os temas de Gestão do Conhecimento e Memória encontram-se separados, entre o GT 4 (Gestão da Informação e do Conhecimento) e GT 10 (Informação e Memória), o que coloca uma dúvida para o momento de compartilhar os resultados do presente estudo.

Apesar destas indefinições, e adotando o princípio da interdisciplinaridade da CI, não se cultivou maiores preocupações a respeito desses possíveis enquadramentos

³ Mais sobre os GT's da Ancib, disponível em: <http://gtancib.fci.unb.br/> Acesso em: maio 2016

epistemológicos; o que se buscou foi aproveitar as variadas discussões acolhidas em um curso de Ciência da Informação para enriquecer as reflexões que ajudariam no estudo do tema desejado, a Memória Organizacional.

Por fim, apresentamos a estrutura proposta para dar conta da discussão a respeito do tema proposto no presente estudo: após a Introdução, que se configura no capítulo I, o capítulo II se dedicará a apresentar, detalhadamente, a metodologia escolhida, que parte de uma perspectiva reflexiva para desenvolver uma pesquisa qualitativa com características de pesquisa ação e observação participante, adotando como método principal de aproximação do campo a realização de entrevistas de história oral temática; no capítulo III partiremos para a apresentação de uma revisão bibliográfica a respeito dos temas gestão do conhecimento e memória, sempre articulados a assuntos correlatos de interesse para o desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional em instituições de memória; no capítulo IV mergulharemos na realidade da Casa de Oswaldo Cruz, que será apresentada enquanto uma instituição de memória, com base em documentação e também no depoimentos de seus pioneiros, localizando seu *ethos* em relação à instituição maior que compõe, a Fiocruz; ainda no capítulo IV será apresentada a maior parte dos resultados da pesquisa de campo, quando se abordará a percepção das diferentes gerações da COC a respeito do tema memória; o fechamento da aproximação com o campo se dará no capítulo V, onde será apresentada uma série de sugestões para o desenvolvimento de uma iniciativa de memória organizacional para a Casa de Oswaldo Cruz. Finalizaremos o presente estudo no capítulo VI, com a inclusão de nossas considerações finais, seguidas das referências bibliográficas e apêndices.

2 METODOLOGIA

Ao pensar em realizar uma reflexão com o objetivo de propor uma iniciativa de memória organizacional sob a perspectiva da gestão do conhecimento para uma instituição de memória, muitas são as questões a serem consideradas antes da escolha da metodologia propriamente dita.

Um primeiro questionamento diz respeito à inserção da pesquisadora no campo que pretende pesquisar. E mais que pesquisar: intervir. Por ser uma das profissionais que compõe a instituição a ser estudada, a Casa de Oswaldo Cruz (COC), e também por ter como principal atribuição na instituição a proposição de ações de gestão do conhecimento, um dos temas do presente estudo, evidenciou-se a necessidade de realização de um duplo exercício de olhar pela pesquisadora.

Foi preciso que esta observasse criticamente a realidade investigada, com o afastamento que lhe fosse possível, sem deixar de utilizar a percepção, o conhecimento e a experiência adquiridos com a atuação no campo, assim como sua relação com os diversos atores que o compõe, para realmente expor potencialidades e debilidades percebidas e vivenciadas por esses atores. Foi preciso, simultaneamente, um olhar reflexivo, de observar-se a si mesma, estando a pesquisadora ciente do local e do papel que ocupa na realidade analisada, refletindo permanentemente a respeito de suas motivações, escolhas e intervenções no campo, assim como da influência deste em sua própria maneira de observar a realidade estudada.

A esta forma de se aproximar da realidade a ser estudada podemos dar o nome de reflexividade, quando “o que ocorre no contexto empírico afeta o pesquisador e sua obra, o que, por sua vez, afeta o campo e a vida social... Nesses casos não é possível isolar o conhecimento produzido da pessoa que o produziu, portanto a prática de reflexividade é permanente” (MINAYO; GUERRIERO, 2013, p. 1103). Neste tipo de investigação o objeto é também sujeito da pesquisa, e o sujeito pesquisador é entendido como portador de interesses e ideologias, que acabam por interferir na realidade por ele observada, e que devem, portanto, ser evidenciados ao longo da pesquisa (MINAYO; GUERRIERO, 2013).

A pesquisadora procurou, entretanto, evitar uma postura meramente militante, assumindo uma postura científica. Não se chega a afirmar, aqui, a possibilidade plena de estabelecer o que Max Weber chamou de “neutralidade axiológica”⁴; ou seja, mesmo

⁴ O conceito foi apresentado em seu texto “O sentido da neutralidade axiológica nas ciências políticas e sociais”, de 1918.

percebendo e reconhecendo a impossibilidade de desfazer-se totalmente de sua subjetividade, o pesquisador busca se aproximar da realidade com o distanciamento crítico que for possível. O que se pretende é reconhecer a importância dos elementos sociais e subjetivos que atuam na construção do conhecimento. Seguindo essa postura reflexiva, é preciso, por fim, ter a clareza de que a visão da pesquisadora não se constitui na verdade dos fenômenos observados, e sim em uma narrativa marcada por sua perspectiva particular (MINAYO, GUERRIERO, 2013).

Ainda abordando a questão da reflexividade, outros cuidados que a pesquisadora pretendeu ter em mente foram aqueles compartilhados pelo sociólogo William Foote Whyte em seu rico relato a respeito da concepção e realização da pesquisa que deu origem ao livro “Sociedade de Esquina” (WHYTE, 2005). O sociólogo, após investigar e estabelecer laços próximos com os atores de seu estudo a respeito de uma área pobre e degradada de sua cidade, vivendo nesta mesma localidade por um período de quatro anos, apresenta, como anexo a seu livro, um relato em primeira pessoa a respeito da experiência de sua pesquisa, no qual detalha, entre outras coisas, seus motivos, desafios, questionamentos, métodos e forma de atuação no campo, destacando ainda sua relação como os demais atores que dele participam.

Foote Whyte afirma que recebeu como *feedback* críticas de que pesquisadores vão a campo e não retornam com os resultados ao mesmo; além disso, houve aqueles que se sentiram representados de maneira diferente da que viam-se a si mesmos; entre outras (WHYTE, 2005). Estas críticas podem evidenciar uma espécie de “conflito de lealdades”, entre aquela devida aos atores do campo, e aquela que se exige do pesquisador que se propõe a realização de um estudo acadêmico (MINAYO; GUERRIERO, 2013).

Com esses alertas dados por Foote Whyte (2005) em mente, e aprofundando-nos mais na proposta metodológica para a presente pesquisa, pretende-se investigar o campo – uma instituição de memória na qual a pesquisadora atua, a Casa de Oswaldo Cruz – com uma postura compreensiva e relacional, considerando a intersubjetividade da pesquisadora com os grupos sociais com os quais se relaciona cotidianamente e se relacionará ao longo da pesquisa, tendo ainda a intenção intervir nesta realidade observada.

Assim, acreditamos que a proposta aqui apresentada pode ser enquadrada dentro de uma abordagem do tipo qualitativa, que visa entender, descrever e explicar fenômenos sociais partindo “da noção da construção social das realidades em estudo... interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo” (FLICK, 2009, p. 16).

Outra importante característica da pesquisa qualitativa é que esta não tem como estabelecer, *a priori*, em que constituirá seu relato final, dado que este será composto por “uma síntese pensada das observações, das entrevistas ou outras estratégias de informação e seu cotejamento com as referências existentes sobre o tema que estuda” (MINAYO; GUERRIERO, 2013, p. 1109).

Acreditamos ainda que o presente estudo, por ser proposto por um dos atores participantes da realidade a ser analisada (a própria pesquisadora), e com o objetivo de realizar uma intervenção na mesma, se enquadre mais especificamente na metodologia qualitativa conhecida como pesquisa-ação, definida por Thiollent como uma “linha de pesquisa associada a formas de ação coletiva que é orientada em função da resolução de problemas ou de objetivos de transformação” (THIOLLENT, 1996, p.7), na qual pesquisadores e participantes representativos da situação estudada se envolvem de maneira cooperativa ou participativa, tendo o pesquisador um papel ativo na realidade dos fatos observados.

Thiollent recomenda que, ao utilizar este tipo de metodologia, o pesquisador busque um equilíbrio na definição de duas ordens de objetivos: o objetivo prático, que deve auxiliar na resolução do problema identificado, com a proposição de ações com esse fim; e objetivo de conhecimento, que tenha por finalidade a tomada de consciência coletiva e a produção de conhecimentos que permitirão esclarecer a problemática em evidência, assim como melhor conduzir as ações transformadoras pretendidas. Neste caso, “o objetivo é tornar mais evidente aos olhos dos interessados a natureza e a complexidade dos problemas considerados” (THIOLLENT, 1996, p. 18). Além disso, objetivos de conhecimento devem ser considerados relevantes não apenas para o grupo investigado, prevendo a possibilidade de serem combinados a outros estudos.

Esta é justamente a tentativa que será realizada no presente trabalho, que pretende levantar reflexões conceituais a respeito do tema a ser investigado, com a intenção de contribuir com o campo de estudo da memória organizacional, e também promover uma sensibilização a respeito da importância do tema na instituição onde será desenvolvido o estudo de caso. A essa etapa se seguirá uma segunda, de caráter mais prático, em que a pesquisadora observará a realidade da instituição e proporá, frente às reflexões anteriormente levantadas, algumas ações para o desenvolvimento de uma iniciativa de memória organizacional.

Cabe destacar que as propostas a serem realizadas no presente estudo só serão passíveis de viabilização com a intensa participação dos atores com os quais a pesquisadora se

relaciona e que compõem o campo a ser investigado. Ações de gestão do conhecimento, assim como as de memória organizacional, não podem ser desenvolvidas de maneira centralizada, devendo sua execução, ao contrário, ser assumida por todo o corpo da organização. Para isso, é preciso que o coletivo perceba as vantagens deste tipo de investimento e que se envolva diretamente no desenvolvimento das ações propostas, num processo contínuo de acertos, erros, aprendizagem e ação.

Esse fato, entretanto, coloca uma questão para o enquadramento na presente pesquisa unicamente como pesquisa-ação, uma vez que a participação dos atores do campo não está pré-estabelecida ou acordada, apesar de ser considerada essencial para a viabilização das propostas a serem desenvolvidas. Assim, acredita-se que a pesquisadora esteja realizando também uma observação participante, tanto ao longo de sua experiência prévia no campo quanto no momento específico da pesquisa, já que pretende utilizar da observação da realidade institucional e da coleta da percepção dos atores em relação à memória dos primeiros tempos da COC e também em relação às práticas hoje em desenvolvimento para subsidiar a reflexão a ser realizada em sua pesquisa, que por sua vez tem por objetivo contribuir para uma futura ação coletiva dentro da COC.

Neste sentido, a pesquisa adquire algumas características de uma “descrição densa”, conforme abordado por Geertz, onde o papel do pesquisador, no modelo do trabalho dos etnógrafos, pressupõe uma postura essencialmente interpretativa. Afirma Geertz que:

[...] o que chamamos de nossos dados são realmente nossa própria construção das construções de outras pessoas [...] o etnógrafo enfrenta [...] uma multiplicidade de estruturas conceituais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas às outras, que são simultaneamente estranhas, irregulares e inexplícitas, e que ele tem que, de alguma forma, primeiro apreender e depois apresentar (GEERTZ, 2008, p. 7).

A técnica de observação participante pressupõe, portanto, o contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, buscando informações sobre a realidade dos atores em seus próprios contextos. O observador é também parte do contexto de observação, estabelecendo uma relação com os observados, o que pode levar a modificações mútuas no pesquisador e no contexto (MINAYO, 2001, p. 59).

Assim, após esse esforço reflexivo para entender e localizar a pesquisadora e os pressupostos de pesquisa adotados, passamos a abordar os aspectos mais pragmáticos da realização da presente pesquisa.

O estudo se inicia com uma pesquisa bibliográfica, que caracterizou a primeira etapa do trabalho em questão, materializada no principal capítulo teórico do presente trabalho, no

qual se aborda os temas gestão do conhecimento e memória, e as articulações relativas ao desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional, mais especificamente pensada dentro de uma instituição de memória. Essas reflexões contemplam uma revisão do que já foi dito em termos de memória organizacional, que seria o guarda-chuva que abarca os temas da gestão do conhecimento e da memória, e também considerações sobre temas relacionados, tais como a articulação do tema memória com organizações, esquecimento, indivíduos e, por fim, documentos e arquivos.

Após uma série de reflexões a respeito da articulação destes temas, fez-se necessário considerar como seria possível, de posse dessa maior compreensão teórica, pensar na sua aplicação na instituição na qual as propostas de memória organizacional pretendem ser desenvolvidas, a Casa de Oswaldo Cruz (COC).

A preocupação primeira que levou a pesquisadora a campo foi a de investigar maneiras de viabilizar, dentro de uma instituição de memória, práticas voltadas para a disseminação de um tipo específico de memória, aquela voltada ao aprendizado organizacional. Essas práticas deveriam contemplar a reflexão sobre motivações e resultados das ações desenvolvidas no âmbito organizacional. A ideia seria pensar sobre o que funcionou ou não, para a partir de então criar interpretações compartilhadas sobre feitos institucionais que pudessem ser disseminadas por toda a organização.

Devido à especificidade de se tratar de uma instituição para qual a memória constitui um dos conceitos conformadores de sua identidade, a pesquisadora percebeu que, mais que pensar ou testar formas para registro desta memória voltada para o aprendizado, havia a necessidade de dar um passo anterior, que seria o de entender mais profundamente como este tipo de memória é percebida e trabalhada dentro de cada uma das áreas que constituem a COC.

Alguns questionamentos passaram, então, a orientar a aproximação com o campo:

1. O primeiro diz respeito às possíveis atividades de memória voltadas para o aprendizado: os profissionais que atuam hoje na organização possuem alguma maneira de registrar e disseminar a memória de suas atividades e projetos, assim como os aprendizados deles derivados? Existe essa preocupação? E nas origens de criação da COC, entendida enquanto uma instituição de memória, havia a preocupação ou alguma prática voltada para este tipo específico de memória nas diferentes áreas da organização?
2. Outra questão que precisava ser confirmada era a seguinte: está mesmo presente no imaginário dos profissionais que atuam na organização – e mais especificamente nos

membros de sua geração fundadora – uma preocupação a respeito de um possível impacto na identidade da COC com a saída do grande número de profissionais que deve se aposentar nos próximos anos? Há a percepção de que pode se perder algum ativo intangível com essa mudança de gerações?

3. Por conta da grande diversidade de atividades e áreas de atuação que compõem a COC, pretendia-se investigar ainda se haveria efetivamente uma grande diferença de percepção entre essas diferentes áreas a respeito de grandes marcos institucionais, o que poderia dificultar a criação de interpretações compartilhadas para a memória organizacional. Como lidar com a percepção do indivíduo em uma iniciativa de memória que se pretende coletiva e organizacional?
4. Considerando ainda que, a partir do desenvolvimento de uma frente de memória organizacional a COC passará a realizar atividades intencionais para registro e disseminação do aprendizado que se dá hoje na instituição, como lidar com os aprendizados anteriores, aqueles gerados ao longo da trajetória da COC? Quais seriam os grandes marcos passados que poderiam gerar um aprendizado relevante para a COC? Como recuperá-los?

Para conseguir investigar essas questões, a pesquisadora decidiu se aproximar do campo por meio de dois métodos: o primeiro consistiu na análise da documentação de um projeto específico desenvolvido pela COC, que tinha entre seus objetivos avaliar como os atuais gestores da instituição lidam com o tema da memória; e o segundo e principal foi a realização de entrevistas no modelo de história oral temática com personagens da geração fundadora da COC, também para perceber a relação destes com o tema da memória.

Detalhando um pouco mais sobre o que se pretende desenvolver em relação ao primeiro método, a pesquisadora se dedicará a analisar um recorte nos resultados de uma pesquisa realizada como parte de suas atividades enquanto profissional da instituição que pretende investigar. Essa pesquisa, planejada e desenvolvida em parceria com diversos profissionais da COC⁵, pretendia mapear as práticas de gestão do conhecimento existentes na organização. A identificação das práticas foi feita por meio da realização de entrevistas com

⁵ Participaram da concepção da pesquisa, além da autora da presente dissertação, os seguintes profissionais do Serviço de Gestão da Informação (SGI): Ivone Pereira de Sá (coordenadora do projeto); Marcus Vinícius Pereira da Silva e Jeferson Mendonça. Participaram da validação da pesquisa os profissionais que compunham, à época, o Comitê de Gestão do Conhecimento da COC, coordenado pela autora da presente pesquisa e composto pelos profissionais do SGI citados anteriormente, além de: Marcos José Araújo Pinheiro, Nercilene Santos, Wander Costa, Eduardo Gnisci, Rosivaldo Santiago, Jacqueline Boechat, Igor Machado, Renata Lourenço e Fábio Daudt. Participaram da realização das entrevistas e redação de relatórios os profissionais do SGI já citados, além de Marise Terra Lachini e Leonardo Melo. Verônica Cristina foi a responsável pela parte administrativa do projeto.

todos os gestores da COC, totalizando 40 entrevistas, efetuadas entre os meses de outubro, novembro e dezembro de 2014.

O recorte escolhido diz respeito às respostas recebidas em uma pergunta específica, que questionava os atuais gestores da COC sobre o costume ou não de registrar a memória de projetos e ações realizadas por seu respectivo setor. A ideia, para o presente estudo, será analisar, por meio dos resultados recebidos nesta pergunta, como a atual geração da COC lida com o tema da memória voltada aos aprendizados organizacionais. Menções mais livres ao tema de memória surgidas ao longo das entrevistas, da mesma maneira que relatos de práticas associadas à memória organizacional, tais como aquelas voltadas para a aprendizagem organizacional e retenção do conhecimento, também serão levadas em consideração, assim como sugestões de ações voltadas para este tipo de atividade na COC

Cabe destacar que toda a análise referente a essa pesquisa será baseada nos relatórios do projeto em questão (feitos pela própria pesquisadora no âmbito de suas atividades profissionais), e não nas entrevistas originais, por uma questão de respeito aos profissionais que, no momento de cessão das entrevistas, não foram informados de que as mesmas poderiam ser utilizadas para fins outros que não o de um diagnóstico institucional. Da mesma maneira, não serão indicados nomes ou quaisquer outras formas que permitam a identificação dos entrevistados.

Antes de passar ao próximo método utilizado, cabe fazer um breve adendo a respeito da contraposição entre gerações da COC, utilizada como categoria de análise para responder a uma das questões colocadas anteriormente como orientadoras do presente estudo. Destacamos que não nos aprofundaremos na discussão a respeito do conceito de gerações, assim como sobre os limites entre elas no âmbito da instituição. Apenas utilizamos esse critério para contrapor um grupo que participou do fato social específico de criação da instituição com um outro, composto por uma gama variada de profissionais que foram sendo incorporados ao corpo funcional da instituição. Abordaremos mais sobre esse assunto no capítulo IV, quando trataremos sobre a realidade da Casa de Oswaldo Cruz e as percepções sobre essas gerações.

Passamos agora a abordar um pouco mais detalhadamente sobre o segundo e principal método de aproximação com o campo utilizado na presente pesquisa, que consistiu na realização de entrevistas no modelo de história oral temática com alguns dos pioneiros da COC, com o objetivo de recuperar as motivações para a criação da instituição, percepções e sugestões a respeito do tema da memória, especialmente aquela voltada aos aprendizados organizacionais.

A opção pela metodologia de história oral se deu porque esta, entendida como um método de pesquisa “que privilegia a realização de entrevistas com pessoas que participaram de, ou testemunharam, acontecimentos, conjunturas, visões de mundo, como forma de se aproximar dos objetos de estudo” (ALBERTI, 2013, p. 24), nos pareceu uma boa maneira de recuperar e articular as visões de diferentes profissionais que atuaram na COC a respeito dessa trajetória e de percepções relacionadas ao tema de interesse da presente pesquisa, a memória voltada para o aprendizado. Ao mesmo tempo, o próprio recolhimento destes depoimentos poderia servir como embrião de uma iniciativa de memória organizacional voltada à recuperação de aprendizados e para a compreensão de motivações de ações do passado.

A pesquisa preenchia ainda outros pressupostos para o uso da história oral, este “conjunto sistemático, diversificado e articulado de depoimentos gravados em torno de um tema” (ALBERTI, 2013, p. 18). Um dos requisitos para tal é que se trate de um tema recente, com menos de 50 anos; a COC fará 30 anos no ano de 2016, portanto todos os seus personagens pioneiros preenchem esse critério. Outra relevante característica da história oral, e que coincidia com os objetivos da presente pesquisa, é a questão da produção intencional de documentos históricos, ou seja, o documento que se torna fonte de pesquisa é deliberadamente produzido (ALBERTI, 2013, p. 29); da mesma maneira, ao recolher esses depoimentos e intencionalmente registrá-los, pretendemos cedê-los à instituição interessada, a Casa de Oswaldo Cruz, para futuras utilizações por outros pesquisadores.

Esse método permite ainda recuperar ocorrências não encontradas em documentos de outra natureza, tais como experiências pessoais e impressões particulares, entre outros, especialmente nos dias atuais, quando muitas informações são trocadas em formas diferenciadas, não escritas – ou, quando são escritas, como no caso dos e-mails, nem sempre são preservadas (ALBERTI, 2013, p. 30). O recolhimento de narrativas não prescinde, entretanto, seu cruzamento com outras fontes documentais já existentes a respeito do assunto tratado. Destaca Alberti (2003), porém, que não é no ineditismo de alguma informação ou no preenchimento de lacunas em documentos escritos ou iconográficos que reside a riqueza do documento de história oral. Segundo a autora:

Sua peculiaridade decorre de toda uma postura... que privilegia a recuperação do vivido conforme concebido por quem o viveu. É neste sentido que não se pode pensar em história oral sem biografia ou memória. O processo de recordação de algum acontecimento varia de pessoa para pessoa, conforme a importância que se imprime a esse acontecimento. Isso não quer dizer... que tudo o que é importante é recordado; ao contrário, muitas vezes esquecemos, deliberada ou inconscientemente, eventos e impressões de extrema relevância (ALBERTI, 2003, p.31).

Também o papel do entrevistador possui bastante destaque neste método, que influencia diretamente na produção do documento de história oral. Assim, um primeiro trabalho de crítica interna e externa deve ser feito no momento da realização das entrevistas. Joutard considera que a qualidade da entrevista depende também do envolvimento do entrevistador, destacando que este:

[...] não raro obtém melhores resultados quando leva em conta sua própria subjetividade. Porém reconhecer tal subjetividade não significa abandonar todas as regras e rejeitar uma abordagem científica, isto é, a confrontação das fontes, o trabalho crítico, a adoção de uma perspectiva. Pode-se mesmo dizer, sem paradoxo, que o fato de reconhecer sua subjetividade é a primeira manifestação de espírito crítico (JOUTARD, 2002, p. 57).

Esse método permite ainda duas formas principais de abordagem: acompanhar a história de vida dos entrevistados, ou então concentrar as atenções em um período específico de suas vidas. Esta segunda forma de aproximação se baseia nas chamadas entrevistas temáticas, que foi a perspectiva adotada para o presente estudo. Essas entrevistas são, em geral, mais curtas que as de história de vida, e versam prioritariamente sobre a participação do entrevistado no tema escolhido.

Ambos os modelos de entrevista, entretanto, pressupõem uma relação com o método biográfico, pois “seja concentrando-se sobre um tema, seja debruçando-se sobre a vida do depoente e os cortes temáticos efetuados em sua trajetória, a entrevista terá como eixo a biografia do entrevistado, sua vivência e sua experiência” (ALBERTI, 2003, p. 48). Dessa maneira, como nosso interesse dizia respeito à percepção dos pioneiros sobre o tema da memória e sobre sua trajetória na COC, acreditamos que esta foi a escolha mais adequada. Abordaremos mais detalhes a respeito da adoção da história oral em outros momentos de nosso capítulo teórico⁶.

Compreendida as possibilidades deste método, cabe destacar que a decisão de realizar as entrevistas de história oral não se deu desde o início do presente projeto, que pretendia se apoiar mais fortemente em reflexões teóricas para pensar em sugestões práticas a serem desenvolvidas em termos de memória organizacional para a COC. A aproximação com o campo se daria, primordialmente, com a utilização de documentos institucionais e por meio da análise do recorte na pesquisa sobre Gestão do Conhecimento realizada na COC, conforme apresentado anteriormente.

Entretanto, as reflexões teóricas, associadas às observações feitas pela banca no período da qualificação, levaram à percepção da importância da perspectiva dos pioneiros da

⁶ Ver tópico 3.5, Memória, indivíduos e a influência do presente.

COC a respeito do tema da memória voltada ao aprendizado, assim como da contraposição desta com a prática dos atuais gestores da instituição de registrar, ou não, a memória de projetos e ações com esse mesmo objetivo. Essa conjunção de fatores nos levou, então, à decisão pela adoção da realização das entrevistas. Além disso, o reconhecimento e recuperação da experiência de personagens de destaque na trajetória da COC, que seriam abordadas a partir de uma perspectiva temática, ou seja, focando na trajetória da instituição em geral, poderiam auxiliar na identificação de marcos institucionais sobre os quais uma futura frente de memória organizacional poderia se debruçar, sendo ainda a própria prática de história oral uma das possibilidades para efetivação desta possível frente.

Assim, tomada esta decisão, foi necessário estudar e compreender mais profundamente as possibilidades e orientações para utilização do método de história oral, além de realizar preparativos mais práticos para a execução das entrevistas, que passaram pela criação de roteiros e critérios para identificação de personagens, pesquisa a respeito dos mesmos, contato com entrevistados, agendamento de entrevistas e dos locais adequados para tal.

Por questões de tempo para execução da tarefa, dado o momento da pesquisa em que tal decisão foi tomada, decidiu-se pela realização de entrevistas com um (1) representante de cada uma das principais áreas de atuação da COC, totalizando cinco (5) entrevistas, sendo elas: Direção; Arquivo e Documentação; Pesquisa em História das Ciências e da Saúde; Patrimônio Histórico; e Museu da Vida.

Apesar de considerar, inicialmente, que o ideal seria a realização de ao menos duas entrevistas por área, para garantir uma maior variedade de visões e versões, a questão do tempo fez a pesquisadora optar por realizar uma entrevista por área, para então avaliar o material recolhido e o tempo disponível para a realização de um número maior de entrevistas. No desenrolar do trabalho percebeu-se que os prazos realmente não permitiriam a realização do dobro de entrevistas – considerando os tempos de agendamento e realização das mesmas, e também suas transcrições, tratamento e análise.

Entretanto, acredita-se que não houve grande prejuízo com essa decisão, pois para os fins desejados na presente pesquisa, o critério de saturação – que diz respeito a um momento em que “as entrevistas acabam por se repetir, seja em seu conteúdo, seja na forma pela qual se constrói a narrativa” (ALBERTI, 2013, p. 46) – parece ter sido alcançado ou, ao menos, se aproximado, com as 5 (cinco) entrevistas realizadas.

Os representantes de cada área foram indicados com o auxílio do atual diretor da instituição, que apontou uma lista de possíveis entrevistados, considerando o critério inicial

solicitado pela pesquisadora, de que deveriam ser profissionais que estivessem na Casa desde suas origens. A pesquisadora escolheu, então, dentro da lista, aqueles que, segundo sua percepção e utilizando como critério principal a relevância do personagem no grupo, poderiam fornecer depoimentos mais representativos e visões mais variadas. Outro critério foi a facilidade de acesso aos entrevistados e, por fim, sua disponibilidade.

As entrevistas, realizadas entre dezembro de 2015 e janeiro de 2016, tiveram duração média de 1 hora e 30 minutos. Todas foram realizadas nas dependências da Fundação Oswaldo Cruz. O contato com os entrevistados foi estabelecido majoritariamente por e-mail (APÊNDICE A), com o complemento de ligações telefônicas, quando se fez necessário.

A pesquisadora desenvolveu um roteiro básico (APÊNDICE B) com questões que deveriam ser abordadas ao longo das entrevistas de história oral temática. Cabe destacar, entretanto, que no momento de realização das entrevistas, essas questões não foram seguidas à risca, uma vez que não se tratava de realizar uma entrevista estruturada, e sim de recolher depoimentos a respeito do tema desejado. A ideia e o objetivo geral das entrevistas e da presente pesquisa eram passado ao entrevistado antes do início da gravação e cessão dos depoimentos, o que muitas vezes garantiu longos relatos sem interrupções da pesquisadora, que entretanto abordaram as questões desejadas e apontadas no roteiro previamente desenvolvido.

Antes das entrevistas, a pesquisadora realizou ainda uma breve pesquisa a respeito das trajetórias profissional e acadêmica dos entrevistados, por meio de acesso aos seus currículos na Plataforma Lattes⁷, de maneira a verificar se os mesmos cumpriam o requisito de estar na COC desde suas origens, e também para identificar outras possíveis questões de interesse que poderiam ser abordadas nas entrevistas, criando um formulário padrão para registro dessas informações, conforme exemplo no APÊNDICE C. Neste mesmo modelo de formulário a pesquisadora fez algumas observações sobre o antes, o durante e o depois da realização das entrevistas, algo semelhante a um “caderno de campo”, conforme pode ser observado no exemplo do APÊNDICE C. Cabe destacar que o exemplo compartilhado no APÊNDICE C refere-se à primeira entrevista realizada, e que o mesmo padrão de detalhamento não foi seguido em todas as entrevistas realizadas.

No momento das entrevistas, foi esclarecido a todos os entrevistados o objetivo da pesquisa em questão e a possibilidade de que as entrevistas passassem a compor, no futuro, um acervo a respeito da memória organizacional da COC. Foi solicitado de todos eles a

⁷ Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/> Utilizou-se a funcionalidade de buscar currículos. Acesso em maio 2016.

assinatura de um termo de cessão de direitos sobre depoimento oral (APÊNDICE D), que esclarecia os limites para uso do material. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas pessoalmente pela pesquisadora (APÊNDICE E), material que possibilitou a realização da análise que será apresentada no presente estudo.

Assim, o material gerado pelas entrevistas de história oral serviu a diversos fins na presente pesquisa. Além do auxílio à resposta para as questões orientadoras que abordamos anteriormente, esse material foi utilizado também como fonte para apresentar a Casa de Oswaldo Cruz segundo alguns de seus idealizadores e primeiros colaboradores, evidenciando seu *ethos* dentro da instituição maior que compõe, a Fundação Oswaldo Cruz.

A escolha por apresentar a instituição com o apoio de depoimentos, e não utilizando apenas documentos textuais oficiais, reforça nossa percepção da importância das narrativas e das perspectivas individuais na construção de uma memória organizacional. Acreditamos que este tipo de iniciativa não deve apoiar-se apenas em documentos textuais tradicionais, uma vez que consideramos também as pessoas como fontes privilegiadas e, portanto, possuidoras de um grande potencial informacional, especialmente quando se objetiva a promoção da aprendizagem organizacional, tema que será melhor abordado na revisão teórica.

A realização destas entrevistas no modelo de história oral temática serviu ainda para um outro objetivo do presente estudo, que é o de desenvolver propostas para viabilizar uma iniciativa de memória organizacional na Casa de Oswaldo Cruz. Como as narrativas são uma das possíveis práticas apontadas pela literatura para disseminação da memória organizacional, a realização das entrevistas serviu ainda para testar uma possível frente de atuação de uma iniciativa com esse fim.

Além disso, ao entrevistar pioneiros da COC foi possível identificar marcos relevantes do passado com potencial de gerar uma reflexão que leve a um aprendizado importante para a instituição, e que podem, portanto, ser objeto de dedicação de uma frente de memória organizacional. Também foram recolhidas, por meio das entrevistas, algumas lições aprendidas desses profissionais ao longo de sua trajetória na COC.

Associado ao recolhimento das principais lições aprendidas, solicitou-se que os entrevistados deixassem uma mensagem para os novos profissionais que atuam na instituição, o que poderia auxiliar na reflexão a respeito de como essa primeira geração enxerga as novas gerações que atuam hoje na Casa, e que devem permanecer após suas saídas. Pretendia-se, ainda, verificar o que esses pioneiros consideram de mais essencial no jeito de ser da COC, em sua identidade, e que deveria ser preservado e transmitido a todos os seus profissionais.

A conversa com os pioneiros serviu ainda para recolher sugestões a respeito de que atividades eles considerariam relevantes e interessantes de serem desenvolvidas em termos de memória organizacional. Esses achados e sugestões alimentarão a discussão a ser realizada no último capítulo do presente trabalho, que pretende apresentar alguns possíveis caminhos a serem desenvolvidos em termos de memória organizacional na COC.

Por fim, serão utilizados ainda, de maneira complementar, outros subsídios para além da pesquisa sobre práticas de GC na COC e as entrevistas de história oral temática, tais como documentos institucionais da COC e livros publicados pela instituição, que trazem mais indícios a respeito de como a COC percebe a importância da memória e da aprendizagem organizacional.

Assim, feitas estas reflexões e considerações prévias, apresentamos um resumo das escolhas metodológicas e formas para desenvolvimento do estudo:

- Parte-se de uma perspectiva reflexiva para desenvolver uma pesquisa qualitativa, com características de pesquisa ação e observação participante;
- Utiliza-se como método de pesquisa a realização de uma revisão bibliográfica a respeito dos temas gestão do conhecimento e memória, assim como do tema guarda-chuva que contempla ambos, a memória organizacional, passando por outras problematizações a respeito da memória em organizações, especialmente aquelas de memória;
- Realiza-se a aproximação com o campo, a Casa de Oswaldo Cruz, localizando a mesma como uma instituição de memória e apresentando-a com base em documentos institucionais e em depoimentos de alguns de seus pioneiros, recolhidos por meio da realização de entrevistas no modelo de história oral temática;
- Também com base nas entrevistas de história oral temática apresenta-se a percepção desses pioneiros da COC a respeito do tema memória, especialmente aquela voltada ao aprendizado. Essa percepção será contraposta às atividades atualmente em desenvolvimento na COC com esse fim pelos gestores da instituição, que será recolhida por meio de análise de documentação institucional, em especial aquela relacionada a um projeto de Gestão do Conhecimento desenvolvido pela instituição;
- Apresenta-se, por fim, um capítulo que traz sugestões de ações para intervir na realidade, em conjunto com os atores estudados e respeitando a realidade encontrada, por meio do desenvolvimento de uma iniciativa de memória organizacional.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E MEMÓRIA: ARTICULAÇÕES E TEMAS CORRELATOS

A presente seção pretende discutir a articulação entre os conceitos de memória e gestão do conhecimento (GC), associação usualmente referida em termos do desenvolvimento de uma ação conhecida como memória organizacional (MO).

Para isso, iniciamos, em uma primeira subseção, com uma breve revisão a respeito de alguns princípios básicos da gestão do conhecimento, com a especificidade de localizar a discussão dentro do âmbito de organizações da administração pública, já que esta é a natureza da instituição a ser analisada no presente estudo. Nesta seção já faremos algumas articulações com o tema memória organizacional, que será tópico da seção seguinte. Esta parte da revisão será voltada ao que já foi dito, na literatura, a respeito do tema, tentando resgatar o pensamento de alguns dos autores destacados em estudos sobre a MO, assim como os entendimentos diferenciados existentes entre eles.

Depois, passamos a uma discussão e a um caminho mais livremente construídos, refletindo sobre o conceito de memória e sua possível aplicabilidade em instituições sob a perspectiva da gestão do conhecimento. Esta segunda parte recupera muitas das discussões abordadas na parte anterior, mas pensadas mais profundamente dentro da perspectiva da memória. Esta discussão foi dividida entre as seguintes subseções: Grupos sociais portadores de memória; Memória e Esquecimento e sua intencionalidade em instituições; Memória, indivíduos e influência do presente; e Memória, Documentos e Arquivo.

3.1 Gestão do conhecimento: aspectos fundamentais e sua adoção na administração pública

A presente seção tem por objetivo abordar a compreensão adotada para o presente trabalho a respeito do conceito de Gestão do Conhecimento (GC). Não pretendemos realizar uma extensa revisão do mesmo, mas apenas apontar alguns entendimentos que norteiam nossas reflexões ao longo do presente trabalho. Outra preocupação da presente seção será localizar a discussão de GC no âmbito da administração pública, dado que o presente estudo tem como foco contribuições relacionadas à GC em uma instituição de memória de natureza pública, havendo relevantes diferenças a serem apontadas em relação à percepção do tema em instituições de natureza privada.

Como existem diferentes definições e entendimentos em relação à GC, iniciamos nosso trabalho delimitando um pouco nosso entendimento do conceito. Abordaremos, a princípio, as articulações e diferenças da Gestão do Conhecimento em relação a um outro conceito com o qual muitas vezes é confundido, que é o de Gestão da Informação (GI).

Alguns autores abordam as aproximações e distinções entre os conceitos, tais como Marchand e Davenport (2004), que afirmam que há um grande componente de Gestão da Informação na Gestão do Conhecimento, mas que esta supera a primeira por se preocupar com aspectos de uso e criação do conhecimento.

Da mesma maneira, acreditamos que a Gestão da Informação possa ser desenvolvida de maneira independente ou servir como apoio à Gestão do Conhecimento, que é uma atividade potencialmente mais abrangente. Considerando a inserção destes dois conceitos no contexto das organizações, acreditamos que uma boa Gestão da Informação favorece, apesar de não garantir, o estabelecimento de um segundo passo, que seria o da Gestão do Conhecimento.

Entretanto, existem definições que parecem mesclar os dois conceitos. Segundo Choo, o objetivo básico da Gestão da Informação é o “de aproveitar os recursos de informação e capacidades de informação da organização de forma a habilitá-la a aprender e a adaptar-se ao seu meio ambiente em mudança.” O autor afirma ainda que os processos de GI “fornecem, portanto, a treliça intelectual que suporta o crescimento e o desenvolvimento da organização inteligente”. (CHOO, 1998).

O autor afirma ainda que a informação está presente em praticamente todas as atividades de uma organização, e que é preciso compreender os processos organizacionais pelos quais a informação “se transforma em percepção, conhecimento e ação”. Assim, seria preciso definir qual a informação se faz mais estratégica para uma organização atingir seus objetivos institucionais.

Neste sentido, Capurro e Hjørland falam que a definição do que é informação ocorre a partir da compreensão dos grupos-alvo que serão atendidos pelos “especialistas em informação”. Segundo os autores, a informação deve “ser baseada em visões/teorias sobre os problemas, questões e objetivos que a informação deverá satisfazer”. (CAPURRO; HJORLAND, 2007)

Outros autores se dedicam a criar definições para ambos os conceitos, de maneira a explicitar suas diferenças, como, por exemplo, Valentim, pesquisadora do tema Gestão do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação, que define cada um dos conceitos da seguinte maneira:

Compreende-se gestão da informação em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes. A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional. (VALENTIM, 2008, p. 5)

Já Cianconi, que também é uma pesquisadora da área da Gestão do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação, afirma que a Gestão da Informação envolve atividades de planejar, coordenar, selecionar, processar, comunicar, disseminar informação, visando ao uso. Ainda segundo a autora, a informação, que pode ser entendida como conhecimento explicitado, “é vista como um bem, devendo seu fluxo ser aperfeiçoado. Implica em atividades ligadas ao ciclo de produção, tratamento e disseminação e uso da informação” (CIANCONI, 2003, p.281). Já a Gestão do Conhecimento pode ser entendida, também segundo a autora, como “ações sistemáticas para facilitar o compartilhamento do conhecimento, estando associada ao processo de criação, organização, difusão e uso do conhecimento, envolvendo políticas, metodologias e tecnologias para seu compartilhamento, mapeamento e avaliação” (CIANCONI, 2003).

Citando Polanyi (1958), afirma Cianconi ainda que “o conhecimento codificado, explicitado, é passível de redução e conversão que o transforma em informação – que pode ser coletada, organizada, armazenada, distribuída e reproduzida” (CIANCONI, 2003, p. 31)

Assim, um aspecto a se destacar quando falamos em conhecimento e sua gestão, e que se relaciona ainda às diferenciações e aproximações entre a gestão da informação e do conhecimento, é o de que devemos considerar tanto o conhecimento explícito, aquele registrado em algum suporte, e que se aproximaria mais de uma ação de gestão da informação, quanto o conhecimento tácito, aquele que está incorporado como saber nas pessoas, que se afina mais com o conceito de gestão do conhecimento.

Polanyi define a diferença entre os dois tipos de conhecimento destacando que o explícito é de fácil articulação, podendo ser expresso em documentos textuais, fórmulas matemáticas, mapas, entre outros. Já o conhecimento tácito seria mais complexo, pois é

desenvolvido e interiorizado durante um período mais longo de tempo, sendo difícil sua reprodução em um documento ou base de dados, por exemplo. Esse tipo de conhecimento possui uma dimensão técnica, de *know-how*, e outra cognitiva, que se relaciona a intuições, emoções, valores, crenças e atitudes (AGUNE, 2014).

Nosso entendimento é o de que uma ação pura de Gestão da Informação se dedicaria exclusivamente à dimensão da informação caracterizada pelo conhecimento explicitado, em visão semelhante à apresentada por Cianconi (2003), que por sua vez se apoia em definições de Polanyi (1958). Já a Gestão do Conhecimento contempla e se dedica a ambas as dimensões, explícita e tácita, e na interação entre esses dois tipos de conhecimento, em consonância com as ideias de Nonaka e Takeuchi (1997), a serem apresentadas adiante.

Essa natureza complexa da GC faz com que o tema seja estudado por diferentes áreas, tais como a Administração, Engenharia de Produção e a Ciência da Informação. Para o presente trabalho, consideramos a visão de Pinheiro, que em estudo de 2002 localizou a Gestão do Conhecimento, juntamente com a Inteligência Competitiva, como subárea da Ciência da Informação (CI), ligada às áreas interdisciplinares de Administração e Economia. No mesmo estudo de Pinheiro, a Gestão da Informação também é considerada como uma subárea da CI, ligada às mesmas áreas interdisciplinares da Gestão do Conhecimento, com adição da Estatística.

Entendida a diferença e aproximações entre a gestão da informação e do conhecimento, passamos a uma breve revisão do surgimento deste último conceito, que é o que nos interessa para o presente trabalho, e mais especificamente sua adoção nas organizações.

Alguns autores apontam que o termo gestão do conhecimento, normalmente associado à iniciativa privada, especialmente na dimensão que se refere ao desenvolvimento de uma inteligência competitiva, na realidade surgiu no âmbito das discussões da administração pública. Segundo Barbosa, as origens do termo gestão do conhecimento remontam à publicação de um artigo do professor da Universidade da Georgia, Nicholas Henry, no periódico *Public Administration Review*, no ano de 1974, quando este define a gestão do conhecimento como “políticas públicas para a produção, disseminação, acessibilidade e uso da informação na formulação de políticas públicas” (HENRY apud BARBOSA, 2008, p. 7).

Santos (2014) corrobora com essa ideia ao afirmar que a percepção da centralidade da informação para as instituições se consolidou no final do século XX, quando a informação passou a ser considerada como um dos seus principais ativos. A autora aponta que em 1980 os governos dos Estados Unidos e da Inglaterra formalizaram, através de atos legais (“Circular

A-130”, em 1985, pelo *Federal Register*, no caso dos EUA) a gerência da informação como recurso organizacional. A partir da publicação desses atos, o tratamento da informação ganhou novo status, deixando de estar relacionado unicamente aos aspectos tecnológicos. (SANTOS, ANDRIES, 2010) Assim, o leque de questões se ampliou para discussões sobre terminologia, classificação, grau de sigilo, tabelas de temporalidade, privacidade e direitos autorais. Ainda segundo Santos (2014), é nesta perspectiva que surge também o conceito de GC, agregando o conhecimento tácito como recurso a ser gerenciado.

Já outros autores apontam o americano Karl Wiig, que trabalhava na área de Inteligência Artificial, como o criador do termo “gestão do conhecimento” (CIANCONI, 2003), definido como "construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre ativos de conhecimento da organização" (WIIG, 1993).

Outro autor pioneiro seria o sueco Karl Sveiby, que, em artigo de 2001, narra a história do surgimento do conceito, e conclui que a GC possui três origens bastante claras: os primeiros estudos norte-americanos sobre Informação e Inteligência Artificial; as pesquisas japonesas sobre conhecimento e inovação; e as medições estratégicas na Suécia, que conduziram à formação de estratégias baseadas em competência, o que invariavelmente depende do conhecimento dos funcionários das organizações, levando a uma abertura para a gestão do conhecimento (SVEIBY, 2001).

Assim, completando o hall de autores pioneiros a desenvolver o tema estão os japoneses Nonaka e Takeuchi, que abordam a criação do conhecimento organizacional, entendida como “a capacidade de uma empresa de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Os autores afirmam que este processo se dá por meio de uma “espiral do conhecimento”, que acontece na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, nas suas formas de socialização (conversão de conhecimento tácito em tácito), externalização (conversão de conhecimento tácito em explícito), combinação (conversão de conhecimento explícito em explícito) e internalização (conversão de conhecimento explícito para tácito).

Assim, conhecendo essas macro percepções a respeito da gestão do conhecimento, e pensando mais praticamente no objetivo do presente trabalho, que se debruça sobre uma possível prática de Gestão do Conhecimento conhecida como Memória Organizacional, percebemos que é bastante comum uma dificuldade em definir as fronteiras entre as chamadas

frentes ou práticas de GC, uma vez que todas essas frentes estão, de certa maneira, imbricadas umas nas outras. Para esclarecer melhor o porquê de nosso posicionamento frente à questão, cabe apresentar, aqui, nossa definição para Gestão do Conhecimento.

Gestão do conhecimento trata-se de uma decisão organizacional e estratégica, que precisa ser assumida por todo o corpo da instituição, no sentido de reconhecer a importância de ações intencionais para que o conhecimento disponível ou necessário seja identificado, desenvolvido, disseminado e aplicado para o alcance dos objetivos institucionais. Para isso, é preciso incentivar a articulação de redes e a adoção de práticas e ferramentas que propiciem o registro e a circulação de informações, conhecimento, experiências e novas ideias, valorizando a memória, estimulando a inovação e promovendo o potencial e o aprendizado individual, tornado, desta maneira, institucional.

Assim, sob essa definição maior, muitas frentes de GC podem ser pensadas, em geral de maneira bastante articulada, e entre elas a que está sendo estudada no presente trabalho, a respeito da memória. Ao mergulhar em cada uma dessas possibilidades, é possível identificar outras questões que podem até mesmo extrapolar a visão inicial proposta segundo a perspectiva da GC, como poderemos verificar mais adiante, ao observarmos mais atentamente o conceito de memória e suas implicações. Entretanto, é a partir desta entrada, da Memória Organizacional segundo uma perspectiva de GC, que pretendemos desenvolver o estudo e ações que serão propostas na presente pesquisa.

Outra particularidade da presente pesquisa é pensar essa iniciativa de GC em uma instituição pública, o que pressupõe um entendimento claro de seus diferentes objetivos em relação àqueles das instituições privadas. Nestas últimas, a lógica se aproxima mais do estabelecimento da já citada Inteligência Competitiva (IC), outro conceito frequentemente confundido com a Gestão do Conhecimento. Para as instituições privadas que trabalham com a IC, o foco é monitorar e garantir a superioridade em relação às concorrentes.

Ações de GC podem ser também desenvolvidas em empresas privadas, e vimos que alguns dos autores considerados como pioneiros do tema não pensavam especificamente em características e desafios da Gestão Pública. Entretanto, acreditamos que o conceito de GC se aplique perfeitamente às instituições públicas, no sentido de que garantir o compartilhamento de conhecimentos e a contínua aprendizagem organizacional pode dar origem a instituições que atendam melhor aos seus cidadãos, ainda que o foco não seja o da competitividade, e sim o da excelência em sua gestão.

Mesmo ações de Inteligência Competitiva podem ser desenvolvidas em instituições públicas, apesar de o termo não soar totalmente adequado. No caso destas, o interessante em

se monitorar organizações com ações semelhantes é poder estar constantemente em busca do aprimoramento de suas atividades, assim como manter-se em contato com as novidades e tendências de sua área de atuação, possibilitando ainda a identificação e a articulação com parceiros em potencial.

Apresentaremos, abaixo, um quadro que aponta algumas das diferenças entre as características de organizações públicas e privadas que podem auxiliar na compreensão da adoção do conceito de GC nestes dois tipos de organização.

Quadro 1 – Diferenças entre organizações públicas e privadas

Características	Organizações públicas	Organizações privadas
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: i) garantia de transparência de ações e atos; e ii) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de "mercado", estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os "clientes" atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: Gespública (Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010, p. 10 - 11).

Assim, consideramos que a adoção da GC em instituições públicas deve ter como objetivo um melhor desempenho institucional para garantir a melhor prestação de serviço ao

cidadão-usuário, e não a busca por vantagens ou melhores resultados financeiros, principal interesse das empresas privadas.

Para entender como se deu, no âmbito público nacional, a discussão a respeito da gestão do conhecimento, apresentaremos uma breve revisão de marcos neste sentido. Para se adequar às novas demandas da sociedade, foram iniciadas no Brasil, em 1999, discussões que deram origem ao “Programa Brasileiro para a Sociedade da Informação”. O processo de sua concepção envolveu a realização de estudos para identificar os principais desafios, passando pelo detalhamento de algumas ações no chamado “Livro Verde”, em 2000, culminando no “Livro Branco”, que foi resultado de uma consulta pública feita à sociedade em evento de setembro de 2011 (Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação). As linhas de uma nova política de ciência e tecnologia estabelecidas no Livro Branco passaram a enfatizar também a inovação, servindo como fio condutor do processo de construção da sociedade da informação no Brasil.

Antes disso, em setembro de 2003, com a realização do Seminário “Saber Global: Centro e Periferia na Sociedade do Conhecimento”, foi divulgado pela Secretaria Especial do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (SEDES) o documento “Carta pela Democratização Universal do Saber – do trabalho-ferramenta ao trabalho-conhecimento”, que destacava a importância de administrar e distribuir o conhecimento e considerava as redes de distribuição desse recurso como ferramentas que poderiam “consumar e concretizar o velho ideal da esfera pública democrática participativa” (BRASIL, 2003).

O documento citado lançou as bases para um novo projeto de democratização do acesso à informação e ao conhecimento. Ao afirmar que a Sociedade do Conhecimento “só aceita trabalhadores preparados para pensar”, conclui-se que “as políticas públicas e os investimentos [...] precisam estar também voltados para permitir à maioria da sociedade inserir-se nesta nova condição de trabalho criativo e inventivo” (BRASIL, 2003).

Neste contexto, o governo federal formalizou, em 29 de outubro de 2003, por meio de um decreto da Presidência da República, a criação do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT–GCIE), no âmbito do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), com a missão de promover a Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal.

O CEGE definiu que a GC deveria ser objeto de política específica no âmbito das políticas do governo federal. (BRASIL, 2004). O CT–GCIE partiu, então, do pressuposto de que “a experiência acumulada progressivamente pelos gestores públicos constitui um capital estratégico do Estado, o qual deve ser compartilhado e explorado ativamente pelos órgãos de

governo e pela sociedade brasileira”. (FRESNEDA, 2005) O CT-GCIE definiu ainda a Gestão do Conhecimento como:

Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BRASIL, 2004).

Também neste período, em 2005, o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) publicou um relato sobre a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento em vinte e oito órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal Brasileiro, trazendo como uma das principais conclusões que:

Ao longo das etapas de coleta de dados e informações e de análise dos resultados, tornou-se ainda mais clara a importância de uma política de Gestão do Conhecimento para sua efetiva institucionalização [...] nos órgãos da Administração Direta. As iniciativas isoladas; os esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral, demonstram que para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta uma política de GC faz-se necessária. (BATISTA et al., 2005).

O Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) delegou, então, ao CT-CGIE a tarefa de propor normas, recomendações e diretrizes para a política de Gestão do Conhecimento do Governo Federal. (BRASIL, 2004)

Pela inexistência de políticas públicas de Gestão do Conhecimento implementadas no país, o CT-GCIE adotou um método participativo pelo CT-GCIE que consistiu em realizar um diagnóstico e identificar, junto ao público interessado na elaboração da política (CEGE, CT-GCIE, servidores públicos e membros da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC), os elementos a serem considerados na elaboração de uma política pública de Gestão do Conhecimento.

Esta proposta de política foi, por fim, criada e publicizada por meio da publicação "A Experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal"⁸, editada pela Câmara dos Deputados. De acordo com a “Minuta de Resolução que normatiza a Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal e emite diretrizes”, a adoção dos conceitos e práticas da gestão do conhecimento leva

⁸ A publicação pode ser acessada na biblioteca digital da Câmara. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/3443> Acesso em: maio de 2016

“ao desenvolvimento de um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais” que podem ser utilizados como “subsídios para a tomada de decisões estratégicas e para o aumento da eficácia do serviço público”.

Ainda no âmbito do governo, importante contribuição foi dada pelo pesquisador do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Fábio Batista, que publicou uma série de trabalhos a respeito da GC na administração pública⁹, que tiveram como continuidade a recente publicação do livro ‘Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira’¹⁰. O modelo referido propõe a definição clara, objetiva e contextualizada de Gestão do Conhecimento para a administração pública, com foco na utilização da mesma para produzir resultados em benefício do cidadão, relacionando-se a outras iniciativas na área da excelência em gestão.

O modelo do IPEA/Fábio Batista é baseado em uma variação no ciclo PDCA (plan, do, check, act) de controle de processos, substituindo o P, do planejar, pelo K de *knowledge* ou conhecimento, com o objetivo de relacionar os processos de GC com o desempenho organizacional. Como o autor esclarece, a substituição do P (de *plan*) pelo K (de *knowledge*) não se trata de eliminar o planejamento. Ele continua a ocorrer, mas com foco no conhecimento. (BATISTA, 2008).

A ideia é “identificar o conhecimento relevante para melhorar a qualidade do processo, produto ou serviço da organização pública”. Assim, devem ser identificadas as lacunas do conhecimento para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. Uma vez identificadas, a organização pública poderá definir sua estratégia de GC e elaborar e implementar seu plano de GC para supri-las. Outra importante etapa é a definição de indicadores e metas de melhoria da qualidade a ser alcançada com o uso do conhecimento, definindo-se ainda o método para identificar e captar (ou criar) o conhecimento necessário.

A existência de um modelo criado especificamente para a Administração Pública Federal brasileira reforça a importância de aplicar a GC de maneira adequada à realidade nacional. Ainda pensando um pouco a respeito do estado da arte nacional, podemos destacar como uma relevante iniciativa em termos de Gestão do Conhecimento na esfera pública a

⁹ São eles: ‘Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal’; ‘Gestão do Conhecimento na administração pública’; ‘O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior’; e ‘Gestão do Conhecimento em Organizações públicas de saúde’.

¹⁰ Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf Acesso em: maio de 2016

existência de uma Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), criada em 2001, que realiza a cada dois anos o “Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (Congep)”, que teve em 2013 sua 7ª edição.

Há também a já citada “proposta de Política de GC para a Administração Pública Federal”, que está parada na Casa Civil desde 2007, e sem perspectivas de aprovação. Entretanto, alguns estados do país criaram políticas específicas para tratar a questão da GC no âmbito Público, tais como a “Política de Gestão do Conhecimento e Inovação em São Paulo” (2009); e a “Política Estadual de Gestão do Conhecimento em Minas Gerais” (2012).

Existem ainda algumas propostas metodológicas no sentido de orientar as instituições públicas interessadas no estabelecimento de ações de GC. Uma delas é o *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*, metodologia esta criada pelo Banco Mundial (BM) que avalia o grau de maturidade da instituição para implementação da GC por meio da aplicação de um questionário (formulário online, que fica registrado no Banco de Dados do BM) que examina as dimensões de pessoas, processos e sistemas dentro da instituição. Por constar num banco de dados do Banco Mundial, é possível realizar comparações entre as centenas de instituições mundiais que já aplicaram o método.

Apesar de não ter sido criada especificamente para instituições da administração pública, esta metodologia tem sua adoção incentivada e apoiada pelo Comitê de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica, que inclusive criou uma versão nacional *desktop* para o formulário no qual se baseia a metodologia. O OKA já foi testado em algumas instituições brasileiras, tais como a Câmara dos Deputados, IPEA, Ministério da Agricultura, Embrapa, Banco do Brasil, CEF, Eletronorte, Casa de Oswaldo Cruz e Chesf.

Já a metodologia criada pelo pesquisador Fábio Batista/IPEA, anteriormente citada e detalhada no presente trabalho, avalia e orienta a criação de Planos de Gestão do Conhecimento para instituições da Administração Pública Federal. Também já existem algumas instituições testando o método IPEA, entre elas o próprio Ipea, Correios, Anac, Fiocruz, Governo de Minas, ABDI, Ministério Público MG, Polícia Civil MG e Polícia Militar MG. Em termos de GC para a Administração Pública, acreditamos que esta é a iniciativa que conta com mais adeptos atualmente, até por que as instituições interessadas podem contar com um apoio muito próximo do criador da metodologia.

Outras instituições consideradas como referência em termos de Gestão do Conhecimento, por terem institucionalizado e incorporado o conceito de GC em seus modelos de gestão, inclusive com a existência de estruturas organizacionais para esse fim, são o Serpro

e a Petrobrás. Ambas são boas experiências que podem servir de benchmarking a instituições interessadas na GC.

Por fim, apresentaremos um panorama da questão da GC na Administração Pública em âmbito internacional, que foi apresentado em evento realizado nos dias 26 e 27 novembro de 2014, em Brasília. O Seminário “Experiências Internacionais de Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública”, organizado pelo IPEA, trouxe os relatos do Brasil, Canadá, Reino Unido, Alemanha, Áustria, Suíça, Portugal, México, Chile e Uruguai. Esses países estão escrevendo um livro para relatar suas experiências, que deverá ser lançado pelo IPEA em breve.

A apresentação da experiência do Brasil focou na nova realização de uma pesquisa a respeito da GC na Administração Pública, dez anos depois de uma primeira pesquisa com o mesmo fim, realizada em 2004¹¹. As conclusões deste estudo apontam que não houve avanço significativo em termos de externalização e formalização da GC nas organizações pesquisadas nas duas edições do estudo, tendo havido, em certos casos, algum retrocesso.

Segundo o autor das duas edições da pesquisa, Fábio Batista, essa situação deve-se a uma falta de priorização da GC como tema estratégico, sendo conseqüentemente o desafio atual para os profissionais e estudiosos do tema fazer com que a GC entre nas agendas das organizações. Sua interpretação é a de que as iniciativas mais bem sucedidas assim o foram por empenhos isolados em âmbito organizacional, e não partiram de um amplo esforço federal.

O autor reforça ainda as recomendações dadas em sua primeira versão da pesquisa, incluindo algumas novas recomendações, tais como a vinculação de um “Programa de GC no Serviço Público” à Casa Civil da presidência da república, com a determinação expressa de sua adoção por todos os órgão e entidades da administração direta, autárquica e fundacional, além da inclusão deste Programa de GC como um programa específico do Plano Plurianual 2016-2019.

Em relação às experiências internacionais, chamou a atenção nas apresentações dos países o fato de que, apesar dos diferentes níveis de maturidade e de incorporação dos conceitos, a preocupação maior da GC está focada na interface com o público, com um enfoque menos gerencial do que costuma-se verificar nas experiências nacionais, centrando mais esforços em questões de transparência e participação social.

¹¹ A primeira pesquisa, “Gestão do Conhecimento na Administração pública”, está disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf. Acesso em: maio de 2016. Já a atual pesquisa, que se chama “Gestão do Conhecimento (GC) na Administração Pública Federal. O que Mudou no Período 2004 – 2014”, deve ser publicada em 2015, no formato de “Texto para Discussão” do IPEA.

Ao que parece, o Brasil ainda precisa amadurecer em termos de GC para dentro das organizações, antes de dar esse importante passo, de chegar aos cidadãos. De acordo com o estudo de Fábio Batista, realizado em 2014, as iniciativas que têm maior destaque em termos de GC no Brasil são aquelas ligadas à gestão de recursos humanos, além de muitas práticas mais baseadas em gestão da informação, o que pode revelar um grau baixo de maturidade em GC.

Ainda a esse respeito, cabe pontuar que no Congresso de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública – Congep realizado em 2013, o tema da participação social foi trazido para discussão, quando foi possível perceber que, apesar do reconhecimento da importância do desenvolvimento de iniciativas neste sentido, ainda é incipiente a adoção deste tipo de prática no âmbito nacional. Há, entretanto, iniciativas relacionadas a dados abertos (tais como a Infraestrutura Nacional de Dados abertos – INDA), por exemplo, que podem se configurar em avanços nesta discussão.

Após refletir sobre o conceito de gestão do conhecimento e sua adoção na administração pública, uma vez que o presente estudo pretende apontar reflexões para o desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional com a perspectiva da gestão do conhecimento em uma instituição pública de memória, nos dedicaremos, a partir de agora, a refletir sobre a articulação mais direta entre a gestão do conhecimento e a memória, contempladas dentro do tema “guarda-chuva” Memória Organizacional.

3.2 Memória Organizacional

Referenciado como um dos primeiros autores a tratar do tema memória organizacional (MO), o pesquisador sueco Hedberg afirmava que a MO pode ser considerada como um mecanismo que estabelece estruturas cognitivas da organização, as quais possibilitam o aprendizado organizacional. Para Hedberg, “organizações não têm cérebros, entretanto possuem sistemas cognitivos e memórias... Membros vem e vão, lideranças mudam, mas memórias organizacionais preservam certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores pelo tempo (HEDBERG, 1981, p. 3, tradução nossa).¹²

¹² Do original: “Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories.... Members come and go, and leadership changes, but organizations’ memories preserve certain behaviors, mental maps, norms and values over time”.

Assim, evidencia este autor que os sistemas cognitivos das organizações nada têm a ver com aquele do corpo humano. São estruturas, dinâmicas e fluxos criados e mantidos pela organização, tendo seus participantes como protagonistas dessa manutenção.

Outros pesquisadores que se dedicaram a abordar a questão da MO, Walsh e Ungson apresentam uma relevante e frequentemente referenciada teoria para o tema da memória organizacional. Afirmam os autores que a MO diz respeito à:

[...] informação armazenada a partir da história de uma organização, que pode ser recuperada para sustentar decisões presentes. Essa informação é armazenada como consequência de decisões implementadas, por meio de recordações individuais, e através de interpretações compartilhadas (WALSH; UNGSON, 1991, p. 61, tradução nossa)¹³.

Os autores afirmam que o entendimento do conceito de memória, especialmente nas teorias relativas às organizações, era, à época do artigo, muito limitado. Destacam ainda algumas críticas que surgem ao desenvolvimento de uma teoria da memória organizacional, especialmente a de um possível problema de antropomorfismo, no sentido de adquirirem as instituições características tipicamente associadas a seres humanos. Apesar do reconhecimento e associação primeira da faculdade da memória aos indivíduos, Walsh e Ungson esclarecem que alguns pesquisadores afirmam que esta também pode residir em coletivos supra individuais (WALSH; UNGSON, 1991).

Os autores mencionam a existência de estudos nesse sentido, como o da antropóloga Mary Douglas, refletido em seu livro “Como pensam as instituições”, que será mais detalhadamente abordado mais adiante neste mesmo capítulo¹⁴. Entretanto, acreditavam Walsh e Ungson que, apesar da existência de alguns conceitos a respeito de artefatos mentais e estruturais que comporiam a chamada memória organizacional, esses conceitos eram fragmentados e não haviam sido sintetizados em uma teoria coerente (WALSH e UNGSON, 1991).

Com o intuito de criação de uma teoria própria, Walsh e Ungson apresentam alguns pressupostos para seu desenvolvimento, apoiando-se em uma série de outros autores referenciados ao longo do artigo em questão. Os pressupostos definidos pelos autores são os seguintes:

¹³ De: “[...] *organizational memory refers to stored information from an organization’s history that can be brought to bear on present decisions. This information is stored as a consequence of implementing decisions to which they refer, by individual recollections, and through shared interpretations*”.

¹⁴ Ver seção 3.3, sobre grupos sociais portadores de memória.

- organizações, como sistemas de processamento de informações, possuem uma memória que é similar, *em função, à memória dos indivíduos*¹⁵;
- organizações podem ser descritas como sistemas interpretativos – interpretações sobre o ambiente variam consideravelmente devido às incertezas e complexidade do mesmo, o que exige das organizações o desenvolvimento de mecanismos de processamento para examinar, interpretar e diagnosticar eventos do ambiente¹⁶;
- uma organização é uma rede de significados intersubjetivamente compartilhados, que são sustentados por meio do desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e por interações sociais cotidianas, e, nesse contexto, a memória é um conceito evocado para explicar uma parte de um sistema ou comportamento que não é facilmente observável¹⁷. (WALSH; UNGSON, 1991)

Seguindo estes entendimentos, avançam os autores ao afirmar que a memória organizacional é tanto um constructo individual quanto coletivo, pois é somente por meio de interpretações compartilhadas que se pode transcender o nível individual de análise. Isso permite, por exemplo, que mesmo com a saída de alguns dos seus membros, as instituições consigam preservar o conhecimento a respeito de seu passado. Afirmam ainda que informações sobre decisões tomadas e problemas resolvidos conformariam o cerne da memória organizacional (WALSH; UNGSON, 1991). Prosseguem os autores detalhando:

Primeiramente, informações sobre um estímulo particular que serviu de gatilho para o processo de tomada de decisão são tipicamente retidas pelos indivíduos da organização... Em todo evento, a origem de uma decisão particular pode ser recuperada. Em segundo lugar, a resposta da organização a esse estímulo é também adquirida. Com efeito, interpretações a respeito das decisões organizacionais e suas subsequentes consequências constituem uma memória organizacional¹⁸. (WALSH; UNGSON, 1991, p. 62, tradução nossa)

¹⁵ Grifos dos autores Walsh e Ungson. Tradução nossa. Do original: “*As information processing systems, organizations exhibit memory that is similar in function to the memory of individuals*” (WALSH; UNGSON, 1991, p. 60).

¹⁶ Tradução nossa. Do original: “*Because interpretations about the environment vary considerably in terms of their uncertainty and complexity, organizations must develop mechanisms to scan, interpret and diagnose environmental events*” (WALSH; UNGSON, 1991, p. 60).

¹⁷ Tradução nossa. Do original: “*For us, an organization is a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and use of a common language and everyday social interactions. Taken in this context, memory is a concept that an observer invokes to explain a part of a system or behavior that is not easily observed*” (WALSH; UNGSON, 1991, p. 60-61).

¹⁸ Tradução nossa. Do original: “*First, information about the particular stimulus event that triggered the decision making process is typically retained by the individuals in the organization ... In any event, the origin of a particular decision can be encoded. Second, the organization’s response to this stimulus is also acquired. In effect, interpretations about organizational decisions and their subsequent consequences constitute an organization’s memory.*”

Os autores afirmam ainda que o conceito de MO deve levar em consideração três processos principais, sendo eles: a aquisição da informação, que diz respeito à necessidade de se conhecer os processos nos quais a informação é adquirida, armazenada e recuperada; a retenção da informação, quando se deve especificar a estrutura de retenção, o local da MO; e, por fim, a recuperação da informação, relativa à recuperação dos caminhos através dos quais o uso da memória influenciará nos resultados e no desempenho da instituição, para então recuperá-la. (WALSH; UNGSON, 1991)

Avançando para o desenvolvimento de sua teoria da MO, Walsh e Ungson afirmam que a memória não é armazenada de maneira centralizada, o que aponta para a importância de se especificar onde seriam os locais da memória, ou seja, sua estrutura de retenção, assim como os processos pelos quais a informação pode ser adquirida, armazenada e recuperada desta estrutura de retenção.

Os autores afirmam, então, a existência de cinco “receptáculos” (*bins*) internos de memória, e um externo, totalizando seis. Com o apoio do pensamento de diversos autores recuperados para dar suporte às definições apresentadas para cada um dos seis receptáculos, Walsh e Ungson definem os seguintes receptáculos de memória (WALSH; UNGSON, 1991, p. 63-67):

- Indivíduos: retêm as informações baseados em suas experiências – que podem estar armazenadas em seus próprios estoques de memória ou, de maneira mais sutil, em suas crenças e valores – e observações diretas. Indivíduos armazenam a memória de sua organização em sua própria capacidade de lembrar e articular experiências vividas. Indivíduos, assim como organizações, mantêm registros e arquivos como apoio à memória; nessa perspectiva, as tecnologias de informação podem ajudar a constituir a memória organizacional;
- Cultura: definida como uma maneira aprendida de perceber, sentir e pensar a respeito de problemas, e que é transmitida aos membros de uma organização. A cultura incorpora experiências passadas que podem ser úteis para lidar com o futuro, e está armazenada na linguagem, estruturas compartilhadas, símbolos, histórias e sagas internas, ou seja, em uma coletividade supra individual. Como essas informações são permanentemente retransmitidas, alguns detalhes e o contexto podem ser esquecidos ou mesmo manipulados para convir à história que se pretende contar;
- Transformações¹⁹: A lógica que guia a conversão de quaisquer recursos de entrada em recursos de saída (como, por exemplo, um novo profissional em um profissional veterano, ou materiais brutos em produtos finalizados) está incorporada nestas transformações. Analisar os comportamentos adotados nessas rotinas pode ser mais ou menos simples, dependendo da existência de caminhos pré-estabelecidos ou da necessidade de articular experiência, sabedoria e intuições para saber como agir. A

¹⁹ Alguns autores traduzem *transformations* como “scripts” ou “rotinas organizacionais”. Mantivemos a nomenclatura original, mas acreditamos que essas alternativas ajudam a entender melhor o conceito.

memória destas transformações está incorporada em procedimentos padrões, regras e sistemas formalizados. A recuperação de estratégias utilizadas em transformações passadas podem guiar processos atuais;

- Estruturas: considera como a estrutura interfere no comportamento individual. A definição de papéis ou posicionamentos sociais se configuram em um repositório na qual informações organizacionais são armazenadas. Enquanto conceito sociológico, esses papéis ou posicionamentos definem posições particulares nas sociedades, baseadas em expectativas sociais. A interação entre esses diferentes papéis ou posicionamentos sociais constitui-se em uma memória social;
- Ecologia: a estrutura física do local de trabalho também contém e revela informações sobre a organização, frequentemente refletindo a hierarquia da mesma. O local de trabalho modela e reforça prescrições comportamentais nas organizações, além de fornecer informações sobre a instituição e seus membros;
- Arquivos Externos: a instituição não é a única detentora de seu próprio passado. Ex-funcionários, competidores, órgãos governamentais e mesmo a imprensa também possuem registros e percepções a respeito do passado das instituições.

Em relação ao último receptáculo, os arquivos externos, a percepção deste tipo de registro da memória organizacional nos pareceu muito interessante, apesar de sentirmos falta da inclusão da questão do próprio arquivo das organizações também como fonte para a memória organizacional. Discutiremos mais o tema neste mesmo capítulo, no item referente à Memória, Documentos e Arquivo.

Teceremos, a partir de agora, mais alguns comentários a respeito de um dos receptáculos abordados por Walsh e Ungson, a cultura. Stoyko afirma que a cultura organizacional se relaciona à gestão da memória organizacional de duas maneiras: primeiro, a cultura é a maneira pela qual significados são transmitidos ao longo do tempo nos espaços de trabalho, por meio de histórias orais, conhecimento incorporado em hábitos de trabalho, além de premissas e modelos mentais compartilhados que envolvem um padrão coletivo em relação à maneira com que o trabalho é entendido e as decisões são tomadas; assim, a cultura organizacional seria o vetor que contém ideias e experiências do passado. (STOYKO, 2009, p. 2)

Em segundo lugar, a cultura organizacional influenciaria a maneira com que informações e conhecimento são compartilhados e preservados. Como exemplo, cita o autor a formação de grupos fechados (ou “panelinhas”) que podem minar o fluxo de informações. (STOYKO, 2009, p. 2) Por outro lado, o autor fala dos laços sociais de confiança que podem levar os membros do grupo a agirem com honestidade, franqueza, consistência, consideração mútua e reciprocidade (STOYKO, 2009, p. 9) Segundo o autor:

Uma cultura organizacional sinaliza aos seus trabalhadores o que é aceitável, o que vale a pena, e o que faz sentido. Esses sinais são gradualmente adquiridos conforme

a pessoa aprende de mãos mais antigas e ganha um senso de filiação ao coletivo – num processo de *aculturação* [...] a cultura organizacional é um conjunto de experiências, observações, eventos formadores, preferências e lições ao longo do tempo... é uma memória viva. (STOYKO, 2009 p. 3)

Ainda segundo o autor, valores e normas podem afetar a disposição das pessoas em codificar lições valiosas, uma vez que informação e conhecimento são mais compartilhados quando a cultura prevalente dá às pessoas a sensação de que elas estão em um espaço seguro para a interação social (STOYKO, 2009, p. 9). Outro fator seria a existência de uma identidade coletiva que encoraje atividades de compartilhamento e preservação, pois “quando as pessoas veem a si mesmas como membros de um coletivo maior – um em que elas reconheçam suas próprias identidades e aspirações refletidas – elas ficam mais dispostas a gastar tempo e esforço em tarefas discricionárias de gestão da memória (por exemplo, codificar o que sabem)” (STOYKO, 2009, p. 9).

Stoyko afirma ainda que práticas de gestão do conhecimento voltadas para preservação da memória organizacional – das mais tecnológicas, como repositórios de documentos, às mais sociais, como comunidades de prática – são inerentemente sistemas sociotécnicos:

As tecnologias e procedimentos formais exigem que os usuários aprendam e se adaptem em algum grau. Inversamente, para evitar que uma tecnologia defina e seja subutilizada, ela deve ser concebida e implementada de forma que acomode tendências individuais e circunstâncias sociais. A cultura desempenha um papel em ambos os lados dessa equação (STOYKO, 2009, p. 8).

Segundo Stoyko, a cultura não inclui estruturas sociais, mas diz respeito a aspectos simbólicos e psicológicos adquiridos e compartilhados num ambiente de trabalho. Isso não quer dizer que uma mesma cultura tenha que ser compartilhada por todos os membros da organização, dada a possibilidade de existência de subculturas, mesmo que estas raramente se oponham à cultura dominante, chegando a formar uma contra cultura. O autor afirma que é preciso tempo e acúmulo de experiências compartilhadas para que uma cultura possa aderir a um coletivo (STOYKO, 2009, p. 4).

Stoyko lista ainda algumas características da cultura que ajudam e outras que podem atrapalhar iniciativas de gestão da memória organizacional. Como pontos positivos estariam a existência de uma cultura orientada ao aprendizado, debates construtivos, reflexões compartilhadas, respeito ao passado e uma rotina de compartilhamento e preservação do conhecimento. Já como atributos que atrapalham estariam uma cultura politizada marcada por

conflitos internos, territorialidades, tendência a adoção de modismos e carreirismo (STOYKO, 2009, p. 2).

O autor aborda, por fim, quais seriam os elementos da cultura organizacional que serviriam como vetores para conhecimentos e informações úteis ao coletivo. Segundo Stoyko, não se pode dizer que um conhecimento comum compartilhado pela organização – que incluía sentimentos tácitos, insights e interpretações inconscientes – esteja incorporado à cultura, mas pode se tornar parte dela quando é ativamente passado para os novos funcionários, por meio de treinamentos formais ou compartilhamentos informais e espontâneos de conhecimentos. O autor ressalta, entretanto, que:

Um respeito geral pelo passado e pelas tradições da organização, assim como pela contribuição dos colegas mais experientes, deve ser encorajado desde que isso não leve a um foco inflexível e à aceitação acrítica das ideias recebidas. A habilidade de tornar rotina a reflexão a respeito das experiências e então compartilhar lições aprendidas é uma fonte para a memória organizacional (STOYKO, 2009, p. 10).

Outro autor que se dedicou a pensar no tema memória organizacional, Eric W. Stein afirma que a persistência de características organizacionais sugere que organizações possuem meios de reter e transmitir informações do passado para futuros membros de um sistema social, capacidade à qual o autor chama de memória organizacional (STEIN, 1995).

A respeito das diferentes definições dadas à memória organizacional, Stein afirma que isto ocorre porque a noção foi emprestada da sociologia, onde a MO é entendida como uma instância da memória coletiva, tendo sido reinterpretada de diversas maneiras. Segundo o seu ponto de vista, memória organizacional é definida como “os meios (processos de memória organizacional) pelos quais o conhecimento do passado (conteúdos da memória) é aplicado nas decisões atuais, resultando em níveis mais altos ou mais baixos de efetividade organizacional”²⁰ (STEIN, 1995, p. 5, tradução nossa).

Essa definição de Stein traz à tona a questão dos possíveis efeitos positivos e negativos da memória organizacional, abordados também em Walsh e Ungson (1991). Stein (1995) aponta como possíveis pontos positivos o aprimoramento de competências essenciais, o aumento da aprendizagem organizacional, a ampliação da autonomia e custos mais baixos de transação. Já como pontos negativos, destaca o autor a possibilidade de que a MO leve a níveis mais baixos de efetividade e a uma inflexibilidade organizacional (STEIN, 1995, p. 5).

O citado trabalho de Stein tem como objetivo oferecer sugestões aos gestores que lidam com o tema MO, para que estes possam melhor resolver problemas relacionados à

²⁰ Do original: “*Organizational memory is the means by which knowledge from the past is brought to bear on present activities, thus resulting in higher or lower levels of organizational effectiveness*” (STEIN, 1995, p. 19).

retenção e utilização do conhecimento organizacional existente no interior de suas instituições (STEIN, 1995, p.2). Pensando, portanto, a memória organizacional enquanto um conceito ligado à área da gestão, Stein (1995) destaca que o mesmo pressupõe reflexões a respeito de aprendizagem e “desaprendizagem” (“*unlearning*”), flexibilidade e estabilidade, recursos humanos e tecnologias da informação, além de ser relevante para o planejamento, a comunicação, a tomada de decisão, a liderança, a motivação e o processamento de informação nas organizações, entre outros.

A memória, para Stein, pode ser um importante elemento na produção da personalidade de uma organização. As mudanças organizacionais afetam esta memória quando, por exemplo, se dá a saída de pessoal. Nestes casos, podem ser criados vazios nas redes de interação social existentes na organização, o que pode, por fim, impactar as normas e valores culturais da organização. (STEIN, 1995)

O autor afirma que a MO envolve a codificação de informações por meio de representações que posteriormente têm um efeito não previsto na organização, já que seus membros passam a interpretar as informações armazenadas à luz das atuais condições da organização. Stein ressalta, entretanto, que nem todos os efeitos de informações passadas na organização são voluntários ou fruto da vontade humana, já que a memória social pode funcionar de uma maneira não diretiva, e as informações do passado podem participar na estruturação de comportamentos presentes e futuros de um sistema (STEIN, 1995, p.3).

Associada a esse aspecto, destaca Stein a importância da manutenção do contexto para que uma pretendida interpretação, de um emissor do presente para um receptor do futuro, efetivamente ocorra. É preciso ainda verificar se as mensagens que se pretendem enviar para o futuro são mesmo adequadas (STEIN, 1995, p.4-6).

O autor dá ainda outras sugestões, relativas à importância de inventariar e classificar os conteúdos de memória da organização (STEIN, 1995, p. 9-10) e passa a uma discussão a respeito dos diferentes processos associados à memória organizacional: aquisição, retenção, manutenção e recuperação.

Segundo Stein, a maioria das discussões a respeito da aquisição de conhecimento nas organizações tem um foco no aprendizado, que por sua vez estabelece complexas relações com a memória. Para o autor, a aprendizagem organizacional só se dá quando a aprendizagem individual é incorporada à instituição, lembrando mais uma vez que por vezes é necessário um exercício de “desaprendizagem” (“*unlearning*”) para a adoção de novas ideias e práticas (STEIN, 1995, p. 12).

Já a retenção, segundo Stein, é a faceta mais explorada da memória organizacional. Esta pode se dar por meio de esquemas, scripts e sistemas, devendo ser operados tanto no nível individual quanto organizacional. Redes informais entre atores organizacionais formam ainda um tipo de memória que fica retido no tecido social das organizações, e que direciona os atores àqueles que os podem apoiar na solução de problemas ou tomadas de decisão (STEIN, 1995, p. 14).

A autora Caroline Haythornthwaite, estudiosa da área de redes sociais, se refere a uma “memória transacional” (“*transactive memory*”) para explicar esse tipo de memória, gerada a partir da percepção de habilidades e disposições de colaboração existentes entre membros que interagem em algum tipo de comunidade. A memória transacional permite que os membros saibam quem procurar para alcançar os objetivos do grupo. Segundo a autora, esse tipo de memória contempla ainda relações que não dizem respeito, necessariamente, às questões objetivas discutidas em dado grupo, já que indivíduos podem aprender quem são as pessoas a quem devem recorrer para suporte emocional, social ou material. Mesmo que essas relações sejam raramente estabelecidas, apenas saber que existe uma rede de segurança que pode ser acessada em momentos de necessidade torna-se um elemento de coesão e manutenção do grupo (HAYTHORNTHWAITE, 2008, p. 144).

Retornando a Stein, o autor afirma que também sistemas físicos, como edifícios e produtos, podem reter memórias, uma vez que alguns valores das organizações podem estar expressos em sua arquitetura ou design; como, por exemplo, o uso da cruz na arquitetura de igrejas católicas, o design de produtos da marca *Apple*, ou a imagem projetada pelo edifício da *Crhysler* em Nova Iorque (STEIN, 1995, p. 14). Registros, arquivos, repositórios, sistemas de informação e de inteligência artificial são outras maneiras de reter a memória relacionada às ações organizacionais.

A questão da manutenção dos registros de memória também é abordada pelo autor, que pressupõe a possibilidade de a organização acessar seu conhecimento e expertise. Esta possibilidade pode desfazer-se com a perda de índices de localização de arquivos ou com a saída de profissionais, que deixam “buracos” nas redes de conhecimento existentes na organização, por exemplo (STEIN, 1995, p.14-16). Algumas estratégias sugeridas para lidar com o problema seriam a contratação de ex-funcionários como consultores, assim como estabelecer laços com recursos e atores externos (STEIN, 1995).

Por fim, abordando o processo de recuperação da memória, Stein afirma que um profissional só vai se interessar em recuperar informações da memória organizacional se este valoriza o que foi feito em contextos anteriores, se tem a habilidade para localizar e

decodificar essas informações, e se o custo para localizar tal informação for menor que o de reconstruir uma solução do zero (STEIN, 1995, p. 17). Ou seja, é importante que o indivíduo se identifique com o grupo anterior e com sua cultura organizacional e executiva. Stein afirma ainda que a memória organizacional é um elemento neutro, e seus efeitos são contingentes ao contexto organizacional do momento.

Apesar de concordarmos com a declaração de que a interpretação das memórias registradas pode variar de acordo com o contexto presente em que as mesmas serão recuperadas, não concordamos com a afirmação de que estas seriam neutras, uma vez que o próprio processo de seleção das memórias consideradas dignas de serem registradas para o futuro acesso de outros membros da organização pressupõe um processo seletivo, e por isso mesmo, parcial, imbuído de motivações de variadas naturezas, sejam elas técnicas, políticas, ideológicas, ou outras. Da mesma maneira, a utilização dessas memórias em contextos futuros também não será neutra, podendo servir a motivações variadas, a exemplo daquelas que motivaram a sua preservação.

Retornando a Stein, este prossegue afirmando que, quando bem trabalhada, a memória organizacional pode ajudar a manter uma direção estratégica ao longo do tempo; a evitar o uso de velhas soluções para novos problemas só porque ninguém se lembra de como dada situação foi resolvida em outros tempos; pode fortalecer a identidade da organização, fornecer aos novatos acesso à expertise daqueles que os antecederam e facilitar a aprendizagem organizacional (STEIN, 1995, p. 19).

A respeito desta última associação, entre MO e aprendizagem organizacional, trazemos as ideias de um outro autor, Spender (1996), que aborda a articulação entre os conceitos de aprendizagem, conhecimento organizacional e memória. Spender (1996) retoma com um viés crítico algumas das ideias de Walsh e Ungson, como a de que a organização é composta pela soma dos conhecimentos individuais, que por sua vez produz um corpo de conhecimentos e significados compartilhados, que podem ser abstraídos, externalizados, memorizados e tornados disponíveis para os novos membros, garantindo a sobrevivência da organização mesmo com a saída de seus membros originais. Segundo Spender (1996), essa ideia é razoável, mas insuficiente.

Em uma opinião semelhante, mas um pouco menos incisiva, Stein afirma que a definição de MO oferecida por Walsh e Ungson adota “uma posição mais instrumental” (STEIN, 1995, p. 21). Já Spender (1996) assevera que, se acreditarmos na possibilidade de que organizações sejam capazes de atividades diversas daquelas realizadas pelos indivíduos, é

preciso discordar da ideia de Walsh e Ungson, de que a memória organizacional é uma capacidade distribuída entre os níveis individual e organizacional.

Recorrendo a Fleck e Halbwachs, autores que serão abordados mais detalhadamente adiante, em outras subseções do presente capítulo, Spender (1996) lembra que estes consideravam a cognição e a lembrança enquanto atividades coletivas. Já recorrendo aos pensamentos de Durkheim, Spender afirma que o mesmo argumentava que as propriedades organizacionais não possuíam correlato no nível individual e não eram, portanto, a soma de capacidades individuais, e sim propriedades sistemáticas que emergiam de maneira imprevista no nível social.

Além desses autores que pensaram profundamente a questão da memória organizacional, temos também aqueles que assumem a MO mais diretamente enquanto uma prática de GC. Cabe destacar, entretanto, que encontramos na literatura afirmações a respeito de uma indefinição, ou uma falta de trabalhos dedicados a pensar a articulação e possíveis diferenças entre os dois conceitos (JASIMUDDIN; CONNELL; KLEIN, 2009).

Sob nosso ponto de vista, a memória é um conceito importante para a gestão do conhecimento, assim como os processos a ela associados, assunto que ainda abordaremos de maneira mais aprofundada adiante, em outras subseções do presente capítulo. Entretanto, acreditamos ser importante destacar aqui nosso entendimento de que a memória organizacional, para o presente trabalho, é percebida segundo uma perspectiva da gestão do conhecimento.

Seguindo na discussão a respeito de autores que entendem a MO enquanto uma prática de GC, citaremos aqui, apenas em caráter ilustrativo, o exemplo da canadense Kimiz Dalkir, uma das referências na área de GC. Em seu livro “*Knowledge Management in theory and practice*”, Dalkir aborda a memória organizacional enquanto uma maneira de a organização melhorar ao longo do tempo por meio do aprendizado com seus sucessos (melhores práticas e inovações) e seus fracassos (lições aprendidas). Afirma a autora que, para ser capaz de aprender com essa experiência, a organização deve documentar eventos marcantes, com destaque para o cuidado com os suportes informacionais escolhidos, as plataformas e meios de registro elegidos, e lembrar dos mesmos, por meio do acesso a uma memória organizacional (DALKIR, 2011).

Considerando as discussões e definições apresentadas até o momento, é possível perceber uma ligação estreita entre a memória organizacional e outro conceito caro à GC, de aprendizagem organizacional. Esta última pode ser definida, de maneira bastante simplificada, como a capacidade de aprender com o que funcionou ou não dentro da

organização, e de transferir esse conhecimento/aprendizado experiencial para os demais profissionais da organização, que poderão acessar esse acervo de conhecimento no futuro (SENGE, 1990). É, portanto, um processo pelo qual a organização melhora ao longo do tempo, tornando as inovações disponíveis para reutilização e tomando precauções para que os erros não se repitam, evitando assim o retrabalho.

Meneses destaca que a memória é o que permite a recuperação das experiências e possibilita que “respostas satisfatórias possam ser utilizadas em todas as situações similares” (MENESES, 2007, p. 16). Ainda segundo o autor, mesmo que estas experiências pudessem ser recuperadas, elas permaneceriam individuais caso não existisse a linguagem, que é o que vai permitir que a memória seja um veículo de socialização dessas experiências individuais. Segundo o autor, “a memória e a linguagem são fatores que permitiram aos homens... definir escolhas, e por isso instituir e difundir significados e valores” (MENESES, 2007, p. 16).

Voltando à articulação entre os conceitos de memória e aprendizagem, Stein afirma que para que a aprendizagem organizacional possa acontecer, as descobertas e invenções dos agentes do aprendizado devem estar incorporadas em uma memória organizacional (STEIN, 1995, p. 18). Já Spender afirma que há um crescente interesse a respeito do conceito de conhecimento organizacional, assim como sua articulação com os temas da aprendizagem e da memória. Entretanto, afirma Spender que a literatura ainda é fragmentada e marcada por um legado positivista e mecânico na consideração dos temas. Segundo o autor:

A noção prevalente de conhecimento parece ingenuamente positivista e a de aprendizagem simplistamente mecânica. Parece presumir que o conhecimento é feito de grânulos transferíveis de entendimentos da realidade, que podem ser adicionados a um amontoado existente de conhecimento. Nenhum epistemólogo moderno sustenta mais essa posição... Hoje em dia o conhecimento é menos sobre verdade e razão e mais sobre a prática de intervir de maneira intencional e qualificada (*knowledgable*) no mundo. Isso parece especialmente apropriado para organizações... O conhecimento “objetificado” pode existir e ser armazenado em bibliotecas ou por meio do acesso dinâmico a chips de memória, mas temos que entender também como este tipo de conhecimento pode ser incorporado nos processos contínuos das organizações (SPENDER, 1996, p.64, tradução nossa).²¹

Seguindo neste raciocínio, Spender (1996), ao analisar o modelo de memória organizacional proposto por Walsh e Ungson (1991), faz novas críticas e o acusa de apresentar uma visão estreita a respeito do conceito de conhecimento, já que os autores

²¹ Do original: *The prevailing notion of knowledge seems naively positivistic and that of learning simplistically mechanical. We seem to presume that knowledge is made up of discrete and transferable granules of understanding about reality, which can be added to an extant heap of knowledge. No modern epistemologists hold this view... These days knowledge is less about truth and reason and more about the practice of intervening knowledgeably and purposefully in the world. This seems especially appropriate in the case of organizational knowledge... “objectified” knowledge may well exist and be stored in libraries or on dynamic random access memory chips, but we must also understand how such knowledge can become reattached to and embedded in the ongoing processes of the organization*” (SPENDER, 1996, p.64).

concluem que é teoricamente possível que toda informação relativa a estímulos e respostas referentes a uma dada decisão possam fazer parte da chamada memória organizacional. Para Spender, parte do que é requerido para reutilizar o conhecimento armazenado na memória está sempre fora de um sistema de memória:

A memória só pode servir à inteligência, mas não é inteligência em si, e o conceito de inteligência tem que sempre ir além da memória. Inteligência deve incluir tanto a capacidade de experimentar quanto a habilidade de abstrair da experiência, ou seja, para criar conhecimento e aprender o que pode ser memorizado. Resumindo, a memória não pode ser entendida sem um entendimento da inteligência à qual serve (SPENDER, 1996, p. 65, tradução nossa).²²

Segundo o pensamento do sociólogo Karl Mannheim, são dois os modos pelos quais a experiência passada pode ser incorporada ao presente: como modelos conscientemente reconhecidos, ou como padrões implícitos. Em relação a essa segunda forma, afirma o autor que:

[...] todo desempenho atual opera uma certa seleção entre os dados disponíveis, na maior parte inconscientemente. Isto é, o material tradicional é transformado para adequar-se à nova situação prevalecente, ou então potencialidades anteriormente despercebidas ou negligenciadas naquele material são descobertas durante o desenvolvimento de novos padrões de ação. (MANNHEIM, 1952, p. 77)

Não é escopo da presente pesquisa delinear definições ou aprofundar a relação entre os temas de memória organizacional e aprendizagem organizacional, mas, apesar de não termos nos aprofundado no estudo do tema aprendizagem organizacional da mesma maneira como fizemos com a MO, a articulação entre ambos nos pareceu evidente em todos os estudos recuperados – desde a primeira definição de MO apresentada no presente trabalho, feita por Hedberg (1981) –, dificultando até mesmo a compreensão dos dois enquanto frentes diferenciadas dentro de uma organização.

Neste sentido, nos aproximamos do entendimento de Spender, quando este enxerga as noções de conhecimento, aprendizagem e memória enquanto partes “interdependentes de um único sistema de ideias sobre organizações e seus processos de conhecimento”, asseverando ainda que “essa triangulação de interdependência e interdefinição é o fundamento no qual o restante do sistema organizacional deve ser construído” (SPENDER, 1996, p. 66).

Entendemos, ainda que de maneira um tanto simplista, que a aprendizagem organizacional é um dos grandes ganhos que uma iniciativa de memória organizacional pode

²² Do original: “Memory can only serve intelligence, it is not itself intelligence, and the concept of intelligence must always go beyond that of memory. Intelligence must include both the ability to experience and the facility to abstract from that experience, i.e. to create knowledge and learn what can be memorized. In short, memory cannot be understood without an understanding of the intelligence it serves” (SPENDER, 1996, p. 66)

propiciar; e, em certo sentido, é por meio de processos de aprendizagem organizacional que se torna possível construir parte importante do que considera-se, no presente trabalho, como memória organizacional.

Por fim, a título de breve esclarecimento, é preciso destacar que além do termo memória organizacional, esse mesmo conceito é tratado, por vezes, sob outras nomenclaturas, sendo a mais frequente a de memória institucional. Assim, apesar de alguns trabalhos relacionarem os termos como sinônimos, uma possível diferenciação é apresentada por Icléia Costa, que afirma que a memória organizacional “tende a tratar a informação-memória privilegiando o aspecto da eficiência. De nosso ponto de vista, memória institucional abrange a memória organizacional, mas não se limita a ela” (COSTA, 1997, p. 6).

Ainda segundo Costa (1997), a memória institucional diz respeito ao processo de criação e manutenção de instituições. Problematizaria, assim, as instituições em geral, e por isso não poderia se restringir a questão do alcance de objetivos. Abordaria questões de campo social de forças em permanente tensão, e da motivação para a criação de instituições, o que faz com que elas emerjam e se reproduzam, pois instituições podem deter outras dinâmicas das quais a “eficiência” não necessariamente se destacaria. O controle, por sua vez, parece atravessar de maneira mais contundente todas e quaisquer práticas e dinâmicas, sejam elas existentes no âmbito institucional e/ou organizacional; neste sentido, “instituições são integradoras e formalizadoras de práticas e comportamentos, com a função inicial de fixar enunciados para, em seguida, reproduzi-los” (COSTA, 2013, p. 280).

Costa segue afirmando que a memória organizacional poderia ser vista como um conjunto de meios através dos quais o conhecimento do passado é recuperado em atividades do presente, determinando maior ou menor eficácia organizacional. Declara, por fim, que a questão da organização é a eficácia, enquanto a da instituição é a legitimidade (COSTA, 1997, p. 50-51).

Assim, considerando essa diferenciação, parece-nos razoável apontar que este trabalho se encontra mais no campo de estudos e reflexões sobre a memória organizacional, devido a sua aproximação com a área da gestão do conhecimento, no sentido de que pretende orientar o desenvolvimento de ações para um melhor aproveitamento e articulação entre os conhecimentos e aprendizados acumulados dentro de uma instituição, proporcionando um ambiente criativo favorável ao desenvolvimento profissional e à inovação, o que caracteriza a perspectiva de gestão do conhecimento.

Entretanto, consideramos também outros componentes para além da eficiência organizacional como relevantes, tais como a questão da memória enquanto importante

elemento para a criação, manutenção e até mesmo transformação da identidade do grupo institucional, como veremos mais adiante, no presente capítulo.

Além disso, no caso específico da Casa de Oswaldo Cruz e da instituição maior que compõe, a Fundação Oswaldo Cruz, talvez seja possível pensar um entrecruzamento entre as questões da legitimidade e eficácia, usadas por Costa (1997) para diferenciar as memórias institucional e organizacional. Nestas instituições, a própria questão da eficácia pode ser considerada uma das particularidades que garantem sua legitimidade, uma vez que a Fiocruz possui, frente aos públicos com os quais se relaciona, uma percepção de excelência em suas ações²³. Assim, o presente estudo apresentaria características tanto de memória institucional quanto organizacional, segundo a classificação de Costa (1997).

Neste sentido, para continuar tentando captar as nuances que uma frente de memória organizacional pode apresentar, nos propomos a refletir, a partir de agora, a respeito da questão da memória e das instituições de maneira mais solta do que aquela apresentada, até o momento, nas definições de MO. Começaremos refletindo a respeito de como grupos sociais, entre eles as instituições, podem possuir memória.

3.3 Grupos sociais portadores de memória

Após apresentar como o conceito de memória organizacional é entendido pela literatura da área, e a possibilidade de utilizá-lo como uma estratégia de gestão do conhecimento em organizações, vamos nos deter agora mais pontualmente em algumas das questões já abordadas, tais como aquela que questiona como uma instituição, que é formada por um grupo de pessoas, pode possuir memória, conceito normalmente associado ao indivíduo.

Em seu livro “Como as instituições pensam”, Mary Douglas aborda as origens sociais do pensamento individual, o que pode ajudar na compreensão sobre como um grupo pode possuir memória ou influenciar a forma com que o indivíduo percebe sua realidade. Segundo o pensamento de Durkheim, recuperado por Douglas, as classificações, operações lógicas e metáforas que nos guiam são dadas ao indivíduo pela sociedade. Ainda para o autor, todo sistema de conhecimento é visto como um bem coletivo, no qual a comunidade está em

²³ A esse respeito, foi realizado um estudo sobre a reputação da Fundação Oswaldo Cruz, que conta com a participação de profissionais da Casa de Oswaldo Cruz, que será melhor abordado no capítulo V, de proposta para a Casa de Oswaldo Cruz.

conjunto. Outro autor citado por Douglas para reforçar esse pensamento é Fleck, que afirma que:

[...] o indivíduo, no contexto do coletivo, nunca, ou quase nunca, tem consciência do estilo de pensamento predominante que, quase sempre, exerce uma força absolutamente compulsiva sobre seu pensamento, e com o qual não é possível discordar (FLECK, 1935 apud DOUGLAS, 2007, p. 26).

Essas ideias corroboram com o entendimento de que, mesmo de maneira não refletida, o indivíduo – e no caso da presente pesquisa, aquele que atua dentro de uma instituição ou organização – tem sua percepção e forma de entender, e também rememorar fatos institucionais, influenciada por uma força que vem do grupo. Assim, fica claro que pensar em questões de memória para as organizações exige um entendimento do caráter coletivo das percepções e representações sobre o que pode ser considerado e identificado como uma memória organizacional.

O sociólogo e historiador Michael Pollak se refere a esse trabalho de definir os critérios para o que seria uma memória como “memória enquadrada”, e destaca que “quem diz ‘enquadrada’ diz ‘trabalho de enquadramento’. Todo trabalho de enquadramento de uma memória de grupo tem limites, pois ela não pode ser construída arbitrariamente. Esse trabalho deve satisfazer a certas exigências de justificação” (POLLAK, 1989, p. 10).

Ainda nos aprofundando nesta questão de percepções coletivas de um grupo, não se pode deixar de citar o sociólogo francês Maurice Halbwachs, criador do conceito de memória coletiva. Segundo o autor e seguidor da escola de Durkheim, “... de uma maneira ou de outra, cada grupo social empenha-se em manter uma semelhante persuasão junto a seus membros” (HALBWACHS, 2004 p. 51).

Destaca Halbwachs o papel do “afeto”, que deve ser reconhecido e, portanto, compartilhado por aqueles que se identificam com determinado grupo onde as representações das experiências passadas, uma vez reconhecidas no seio do grupo, em seu espaço físico, institucional, familiar ou organizacional, tendem a ser reproduzidas pelo discurso do indivíduo. Explica o autor:

Para que nossa memória se auxilie com a dos outros, não basta que eles nos tragam seus depoimentos: é necessário ainda que ela não tenha cessado de concordar com suas memórias e que haja bastante pontos de contato entre umas e as outras para que a lembrança que nos recordam possa ser reconstruída sobre um fundamento comum (HALBWACHS, 2004 p. 38).

Halbwachs acredita que mesmo a memória individual é afetada, pois esta seria um ponto de vista sobre a memória coletiva, que se altera de acordo com a posição que o indivíduo ocupa. Também o lugar que o indivíduo ocupa é modificado de acordo com as

relações que este mantém com outros meios (HALBWACHS, 2004). Exemplificando a ideia, afirma o autor que:

Quando um homem entra em sua casa sem estar acompanhado de alguém, sem dúvida durante um tempo ‘esteve só’, segundo linguagem comum. Mas lá não esteve senão na aparência, posto que, mesmo nesse intervalo, seus pensamentos e seus atos se explicam pela natureza de ser social, e que em nenhum instante deixou de estar confinado dentro de alguma sociedade (HALBWACHS, 2004 p. 41).

Assim, o pensamento de Halbwachs (2004) corrobora com a ideia de Douglas (2007) de que a memória pública funciona enquanto um sistema de armazenamento da ordem social. Assim, pensar sobre essa questão seria uma maneira de refletir sobre as condições do próprio pensamento individual (DOUGLAS, 2007).

Assumindo essa base de pensamento, podemos depreender que a memória pode servir ainda à construção de uma identidade do grupo; no caso das instituições, na construção de uma identidade institucional, que por sua vez influencia a maneira como o indivíduo percebe, age e representa sua instituição frente aos diversos meios em que circula.

Abordando a questão da identidade em relação à memória, Pollak destaca que esta última possui uma característica flutuante, mutável, tanto individual quanto coletivamente. Entretanto, destaca o autor que na maioria das memórias relativas a histórias de vida, por exemplo, existem marcos ou pontos relativamente invariantes, imutáveis:

A despeito de variações importantes, encontra-se um núcleo resistente, um fio condutor, uma espécie de *leit-motiv* em cada história de vida. Essas características [...] sugerem que estas últimas devem ser consideradas como instrumentos de reconstrução da identidade, e não apenas como relatos factuais. [...] Através desse trabalho de reconstrução de si mesmo o indivíduo tende a definir seu lugar social e suas relações com os outros (POLLAK, 1992, p. 2).

Segundo Pollak, o que marca a memória são, em primeiro lugar, os acontecimentos vividos pessoalmente. Em segundo seriam aqueles "vividos por tabela"; ou seja, acontecimentos vividos pelo grupo ou pela coletividade à qual a pessoa se sente pertencer. Podemos entender uma dinâmica assim dentro das organizações, quando alguns acontecimentos dos quais o profissional nem sempre participou tomam tal dimensão no imaginário institucional que a pessoa pode mesmo não saber ao certo se participou ou não do mesmo. Reforça o autor que é possível 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).

Meneses questiona como seria possível assumir memórias alheias, de terceiros, consideradas enquanto uma memória coletiva. Afirma o autor que “todos os projetos de

construção e reforço de identidade são programas de transferência de memória”, destacando que as comemorações são eventos de memória que não se fundamentam “essencialmente na lembrança, na rememoração dos participantes, mas em uma memória já constituída à qual se adere. Este é o caso também do monumento, como forma objetiva de comemoração” (MENESES, 2007, p. 28).

A memória não se trata, portanto, de algo estanque na mente do indivíduo, podendo ser mesmo compreendida enquanto um fenômeno passível de ser construído, social e coletivamente. Considerando a possibilidade das memórias herdadas, Pollak afirma que podemos fazer uma ligação entre estas e o sentimento de identidade, tanto no sentido da imagem de si, quanto aquela para si e para os outros (POLLAK, 1992).

Assim, a memória é apresentada enquanto um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletivo, 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). Algo, portanto, perfeitamente passível de ser observado no ambiente das organizações e de suas práticas.

Em relação a essa continuidade da identidade ou do grupo, o sociólogo alemão Georg Simmel aborda questões que garantem que uma sociedade – entendida como um número de humanos que estão em reciprocidade e que formam uma unidade permanente ou transitória, como é o caso das organizações – se mantenha ao longo do tempo. Simmel afirma que coexistem nas sociedades, a todo momento, forças destrutivas, que ameaçam permanentemente a unidade por a atacarem por fora e também por dentro, e forças de preservação, que mantêm as partes individuais juntas por meio da existência de uma reciprocidade entre elas, dando coesão e conseqüentemente garantindo unidade ao todo e a continuidade dessas estruturas (SIMMEL, 2002, p.664).

Simmel busca explicar as características supraindividuais das estruturas, e aprofunda sua análise questionando como a saída de membros de um grupo não leva a sua extinção, ou ainda como um grupo que tem seus membros totalmente modificados, devido à existência de uma mesma entidade ao longo de décadas e até séculos, pode continuar sendo considerado uma unidade. Segundo o autor, a separação temporal entre indivíduos que compõem um mesmo grupo social não supera um laço espiritual entre eles, uma relação de reciprocidade que leva à aparência de uma interexistência unificada, coesa (SIMMEL, 2002, p. 665-667).

A existência permanente do grupo por um período aparentemente ilimitado dá a esse grupo, ainda segundo Simmel, um significado superior ao do indivíduo, uma vez que o grupo realiza conquistas e acumula um aprendizado experiencial que o torna muito superior aos

indivíduos considerados de forma fragmentada. Entretanto, afirma o autor que arranjos especiais são necessários quando a existência de um grupo está muito dependente da figura de um líder individual, pois existe, nesses casos, um risco para a integridade do grupo, podendo este se dispersar na ausência do líder (SIMMEL, 2002, p. 671-673).

Outro possível fator de coerência social pode ser a lealdade do grupo a uma posição oficial, ou por meio de símbolos materiais, apesar de esta ser uma forma arriscada de garantir a preservação do grupo, pois a destruição de seus símbolos pode gerar tanto união quanto dispersão, dependendo de quão forte é a coerência e as ações recíprocas dentro do grupo, que permitirão, ou não, superar a perda de um símbolo tangível em nome de uma representação idealizada do grupo (SIMMEL, 2002, p. 676).

Simmel aborda ainda um conflito sociológico que diz respeito ao esforço feito pelos diversos grupos existentes dentro de uma sociedade para que estes trabalhem em cooperação em prol do todo, apesar da existência de um certo impulso egoísta em parte de seus membros. Para superar a questão, seria preciso criar no indivíduo um senso de unidade grupal (SIMMEL, 2002, p. 677).

Um outro autor que aponta, ao nosso ver, uma possível solução para essa questão é o antropólogo e etnólogo Marcell Mauss (2003), que apresenta em sua teoria da dádiva – representada por uma tríplice obrigação de dar, receber e retribuir presente nas relações entre indivíduos – uma ideia de que o valor das coisas não pode ser superior ao valor da relação, e que o simbolismo é fundamental para a vida social (MARTINS, 2005, p. 45). Esclarece Mauss que são as coletividades, e não os indivíduos isolados, que se obrigam mutuamente, em contraprestações que se estabelecem, em geral, de maneira voluntária, apesar de serem, no fundo, obrigatórias (MAUSS, 2003, p. 190-191).

Entende o autor que a vida social funciona, portanto, como um “sistema de prestações totais”, que obriga a todos os membros de uma comunidade. Segundo o autor, as trocas realizadas entre os indivíduos, que tem origem em sociedades que precederam a nossa, não se tratam apenas de trocas de bens e riquezas, coisas úteis economicamente.

Para o autor, “são, antes de tudo, amabilidades [...] o mercado é apenas um dos momentos, e nos quais a circulação de riquezas não é senão um dos termos de um contrato bem mais geral e bem mais permanente” (MAUSS, 2003, p. 191). Afirma o autor que “no fundo, do mesmo modo que essas dádivas não são livres, elas não são realmente desinteressadas. São já, em sua maior parte, contraprestações feitas em vista não apenas de pagar serviços e coisas, mas também de manter uma aliança proveitosa e que não pode sequer ser recusada” (MAUSS, 2003, p. 303).

Para Mauss, dádiva, obrigação e liberdade se misturam, já que nem tudo é classificado em termos de compra e venda. Afirma ainda que a dádiva não retribuída tornaria inferior aquele que a aceitou, pois ninguém gosta de “ficar em dívida” (MAUSS, 2003, p. 294). Entretanto, analisando essa tríplice obrigação proposta por Mauss (2003), afirma Martins que:

Se por um lado [...] é concebida como um sistema geral das obrigações coletivas... por outro, Mauss faz questão de adentrar o universo da experiência direta dos membros da sociedade, o que lhe permite introduzir um elemento de incerteza estrutural na regra tripartida do dar-receber-retribuir, escapando da hiperpresença de uma obrigação coletiva que deveria se impor tiranicamente sobre a liberdade individual (MARTINS, 2005, p. 49)

Neste sentido, pode-se entender a dádiva também dotada do mesmo caráter ambivalente apresentado por Simmel (2002) em seu estudo sobre a persistência de grupos sociais, existindo nas sociedades tanto interesse quanto desinteresse, aquilo que é pago e o que é gratuito. Assim, na dádiva estão contempladas a obrigação e o interesse, mas também a espontaneidade, a amizade e a criatividade. Reforça o autor a ideia da ação social enquanto uma interação que é acionada pela força de um bem simbólico ou material que é dado, recebido e retribuído. Essa interfere, por sua vez, no posicionamento dos membros em dado grupo, influenciando em questões de reconhecimento, inclusão e prestígio (MARTINS, 2005, p. 53).

A esse respeito, outro importante conceito que podemos pensar ao aplicar a questão de como pode funcionar a negociação de significados e de ações dentro das organizações é o de capital social, seguindo a perspectiva de Pierre Bourdieu. Segundo o autor, o capital social pode ser definido como:

[...] o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-relacionamento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns [...], mas também são unidos por ligações permanentes e úteis. (BOURDIEU, 2007, p. 65)

Assim, este tipo de capital só agrega valor quando é percebido e reconhecido pelo outro, ou seja, só possui valor na interação, em trocas materiais e simbólicas. Bourdieu (2007) diz que o pertencimento a dado grupo proporciona lucros baseados na solidariedade, em uma capacidade de capitalizar contatos.

Considerando a existência desta espécie de capital nas relações estabelecidas dentro de organizações, e também levando em conta as ideias presentes na teoria da dádiva de Mauss (2003), pode-se pensar em ambas como forma de trabalhar e incentivar a negociação de

significados entre os diferentes grupos que compõem uma organização em torno do estabelecimento e do registro de uma memória que possa ser considerada organizacional, mesmo frente às possíveis visões e forças nem sempre confluentes existentes dentro de uma organização. Voltaremos a detalhar mais esse assunto no momento de pensar a aplicação desses conceitos na prática, o que se dará no capítulo IV, com o estudo de caso a respeito da Casa de Oswaldo Cruz.

Antes de voltar à abordagem da questão da identidade, interrompida para refletir sobre pensadores que versam sobre estratégias de manutenção e interação entre grupos sociais, recorreremos mais uma vez a um conceito de Pierre Bourdieu para destacar que o processo de apreensão da experiência prática, parte do que se considera importante para o estabelecimento de uma memória organizacional, conflui para a manutenção do *habitus* marcadamente característico de um determinado campo social e de seus respectivos atores. (BOURDIEU, 1990)

O *habitus* pode ser definido como uma espécie de sistema de disposições sociais adquiridas, corporificadas em valores e normas que são inculcadas nos indivíduos e que afetam sua forma de perceber, pensar e agir (BOURDIEU, 1990). Esse conceito pode ser entendido como uma forma de superar a dialética entre estrutura e ator, uma vez que pressupõe que pessoas criam e pensam em determinada estrutura. Ainda segundo Bourdieu, o *habitus* pode ser considerado como:

[...] história incorporada, internalizada como uma segunda natureza e, assim, esquecida enquanto história – é a presença ativa do passado inteiro de qual é produto. Assim, é o que dá às práticas sua relativa autonomia em relação a determinações externas ou ao presente imediato [...] funcionando como um capital acumulado [...] garante a permanência na mudança [...] é espontaneidade sem consciência ou vontade (BOURDIEU, 1990, p. 56, tradução nossa).²⁴

Neste sentido, se considerarmos uma dada organização enquanto um campo²⁵ (BOURDIEU, 2004), podemos propor que o *habitus* ali instaurado e partilhado é elemento fundamental para a aprendizagem organizacional, sua transmissão e, em última análise, para a

²⁴ Do original: “*habitus* – embodied history, internalized as a second nature and so forgotten as history – is the active presence of the whole past of which it is the product. As such, it gives practices their relative autonomy with respect to external determinations of the immediate present [...] functioning as accumulated capital [...] ensures the permanence in change [...] The *habitus* is spontaneity without consciousness or will [...]” (BOURDIEU, 1990, p. 56)

²⁵ Aqui campo é entendido enquanto outro conceito de BOURDIEU (2004), que se refere a microcosmos específicos, espaços relativamente autônomos em que se inserem agentes e instituições que produzem, reproduzem e difundem dada área que, portanto, funciona segundo leis sociais próprias. Ao afirmar isso, Bourdieu não desconsidera as ações externas ao campo, mas coloca que quanto maior for a autonomia de dado campo, menor será a influência de fatores externos no funcionamento do mesmo. (BOURDIEU, 2004)

memória que nela se instaura e permanece. Relaciona-se ainda com a identidade de dado grupo, uma determinada forma de agir que permanece ao longo do tempo.

Considerado mudanças geracionais que acontecem nos grupos sociais, afirma o sociólogo Karl Mannheim que gerações subsequentes sempre enfrentam desafios internos e externos diferentes, o que leva ao fato de que os obstáculos que pessoas mais velhas podem ainda estar combatendo talvez simplesmente não existam para as gerações mais jovens, uma vez que a orientação primária destes grupos é bastante diferente (MANNHEIM, 1952, p. 81).

Ainda segundo o autor:

[...] tornar-se realmente assimilado a um grupo envolve mais que a mera aceitação de seus valores característicos – envolve a capacidade de ver as coisas a partir de seu ‘aspecto’ particular, de dotar os conceitos de sua nuance particular de sentido, e de experienciar impulsos psicológicos e intelectuais na configuração característica do grupo. Significa, além do mais, absorver aqueles princípios formadores interpretativos que habilitam o indivíduo a tratar novas impressões e acontecimentos de uma maneira pré-determinada em linhas gerais pelo grupo (MANNHEIM, 1952, p. 89).

Esses princípios formadores e interpretativos estabeleceriam certa identidade de reações e uma ligação entre indivíduos que podem nem mesmo chegar a ter contato pessoal, ideia que acreditamos se aproximar da noção de *habitus*, mencionada acima.

Assim, a memória organizacional enquanto aspecto cognitivo da organização e sua perenidade estão relacionadas às formas como os indivíduos, participantes de dada organização, interagem e se comunicam, transmitem seus aprendizados, experiências, tradições, práticas e saberes no âmbito do espaço organizacional do qual fazem parte, legitimando sua identidade coletiva. Segundo Pollak:

[...] quando a memória e a identidade estão suficientemente constituídas, suficientemente instituídas, suficientemente amarradas, os questionamentos vindos de grupos externos à organização, os problemas colocados pelos outros, não chegam a provocar a necessidade de se proceder a rearrumações, nem no nível da identidade coletiva, nem no nível da identidade individual (POLLAK, 1992, p. 206).

Essa afirmação deixa evidente ainda a característica mutável da identidade, que não se trata de um atributo fixo e finalizado para um indivíduo ou grupo. Stuart Hall, abordando a questão da identidade na pós-modernidade, assevera que, neste contexto:

A identidade torna-se uma "celebração móvel": formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam. É definida historicamente, e não biologicamente. O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um "eu" coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas. Se sentimos

que temos uma identidade unificada desde o nascimento até a morte é apenas porque construímos uma cômoda estória sobre nós mesmos ou uma confortadora "narrativa do eu". A identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia (HALL, 2004, p.13).

Realizado esse levantamento de reflexões que dizem respeito à memória e às instituições, passaremos a nos dedicar, neste momento, a uma outra perspectiva da memória, ainda não adequadamente abordada: a de que tão interessante ou necessário quanto o ato de lembrar, é o seu correspondente ato de esquecer. Este último muitas vezes é considerado pelo senso comum enquanto um aspecto negativo, como se esquecer fosse sempre algum tipo de falha da memória. Entretanto, todo esquecimento é produto do processo de escolha, de seleção, que mantém a memória efetivamente viva e dinâmica. Todo ato de lembrar, de rememorar, pressupõe a escolha do que não deve ser representado, daquilo que não “serve” à intenção primeira que nos impele à memória: seleção e descarte; registro e apagamento; salvaguarda e eliminação. As organizações não são diferentes para tais processos, muito comuns às suas *práxis* cotidianas.

3.4 Memória, Esquecimento e sua intencionalidade em instituições

Pensando na implicação da memória e do esquecimento dentro das organizações, e considerando a impossibilidade ou o não interesse de que tudo seja lembrado, é preciso que as instituições interessadas em desenvolver iniciativas relacionadas à memória tenham clareza a respeito do que deve ser esquecido ou lembrado.

Em seu livro “A construção e a destruição do conhecimento”, Ronaldo Lima Lins destaca a importância de uma ação mais consciente em relação à identificação de conhecimentos dignos de lembrança ou esquecimento, pois, segundo o autor, “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).

Para as instituições este é um elemento especialmente sensível, uma vez que ao não se desenvolver atividades intencionais no sentido de identificar a importância de preservação de seus ativos de conhecimento, cristalizados em memórias e na própria identidade institucional, corre-se o risco de perder importante elemento de criação de coesão no grupo, capaz até mesmo de ser impulsionador de uma visão de futuro desejada para a instituição.

A esse respeito, Lins destaca que “o que fomos indica o que poderemos ser, como se os sinais de perfeição de um tempo projetassem para o futuro a imaginação que, como criou,

voltará a criar, se não da mesma forma, dentro de um infinito de possibilidades (LINS, 2009, p. 24).

Ainda a respeito dos prejuízos que podem ser causados por um não reconhecimento da importância de registrar a memória de atos e conhecimentos institucionais, Michael Pollak lembra que:

[...] nenhum grupo social, nenhuma instituição, por mais estáveis e sólidos que possam parecer, têm sua perenidade assegurada. Sua memória, contudo, pode sobreviver a seu desaparecimento, assumindo em geral a forma de um mito [...] O passado longínquo pode então se tornar promessa de futuro e, às vezes, desafio lançado à ordem estabelecida (POLLAK, 1989, p. 13).

Portanto, a capacidade de lembrar dos grandes feitos institucionais, assim como de pequenos sucessos e fracassos que causaram algum impacto na constituição da identidade ou de um modo se agir e pensar institucional, pode ser considerado um importante fator motivador, transformador ou até mesmo mantenedor de um dado caminho almejado pela instituição

Destacamos, entretanto, mais uma vez mais, a impossibilidade de lembrar todas as ações e decisões institucionais. Por vezes pode ser mesmo considerado interessante o esquecimento ou o descarte de algum caminho pensado inicialmente, em função de algum novo interesse ou modificação no curso da construção de identidade de uma instituição. Os cenários se modificam e o que pode ter parecido, a princípio, um desvio na rota institucional pode se mostrar uma nova e interessante frente de atuação, a ser incorporada à identidade institucional, que está sempre em construção. Assim, nas organizações o esquecimento faz parte da construção e da manutenção da memória institucionalizada.

Desta maneira, reforça-se o entendimento de que é preciso saber mais claramente o que deve ou não ser esquecido no âmbito institucional, e desenvolver uma competência em relação à atitude do esquecimento intencional. Segundo Lins:

É impossível separar, como categorias estanques dos procedimentos, a atitude da construção e da destruição [...] como temos dificuldade em aceitar a morte, não aprovamos com facilidade, ao mesmo tempo, o exercício da destruição, sobretudo no capítulo do conhecimento, visto como instrumento de preservação (LINS, 2009, p. 39).

Percebemos, assim, que esta pode não ser uma tarefa tão simples, especialmente considerando sua execução dentro de instituições que tenham como uma de suas diretrizes a preservação da memória. Nestas, a questão da preservação é muito cara aos seus profissionais, e para isso podem ser desenvolvidas uma série de atividades que garantam o cumprimento

desta missão. Entre elas, podemos destacar iniciativas como constituição de acervos e de metodologias para lidar com sua composição e preservação, assim como atividades de pesquisa e divulgação que se dediquem a melhor compreender, ou até mesmo redescobrir acontecimentos do passado por meio dos acervos já constituídos.

Estas atividades podem ser relevantes tanto para a compreensão do momento presente quanto para a construção de um caminho futuro nas organizações, uma vez que requerem, em alguns casos, um “mergulho” profundo no próprio acervo documental da instituição.

Neste sentido, podemos perceber que talvez o ato de registrar a memória tenha mais a ver com a constituição do futuro, com um projeto de futuro, do que propriamente com o passado, uma vez que ao se desenvolver atividades relacionadas à memória, o que se pretende, primordialmente, é garantir a preservação dos registros e informações de acontecimentos de dado tempo de forma a deixá-los passíveis de recuperação no futuro. Para sua preservação é preciso mais uma vez selecionar o que será lembrado e, para tal, exercer um papel que é político. A esse respeito, afirma Douglas:

Quando observamos mais de perto a construção do passado, verificamos que o processo tem muito pouco a ver com o passado e tudo a ver com o presente. As instituições criam lugares sombreados no qual nada pode ser visto e nenhuma pergunta pode ser feita. Elas fazem com que outras áreas exibam detalhes muito bem discriminados, minuciosamente examinados e ordenados [...] Observar essas práticas estabelecerem princípios seletivos que iluminam certos tipos de acontecimentos e obscurecem outros significa inspecionar a ordem social agindo sobre as mentes individuais (DOUGLAS, 2007, p. 82).

Voltando à questão das intencionalidades na lembrança e esquecimento, estas foram entendidas de diferentes maneiras por alguns autores. Lins (2009) abordou a questão ao analisar o esquecimento intencional de certos autores ou linhas de pensamento. Lins se refere a esses esquecimentos como manobras de uma “desatenção programada”, que pode por vezes gerar até mesmo uma espécie de “assassinato cultural” (LINS, 2009, p. 45).

Outro conceito semelhante seria o de “*damnatio memoriae*”, recuperado por Rupnow (2011) em artigo sobre a memória durante o holocausto. Explica o autor que na Roma antiga, aqueles que eram considerados inimigos do estado eram condenados a essa remoção da lembrança, que se dava por meio do apagamento de registros a respeito dos atos da pessoa, e até mesmo com a destruição de monumentos e estátuas erguidos para a pessoa em questão. Essa ideia traz à luz questões relacionadas a influências políticas e sociais na construção da memória.

Assim, com intenções mais ou menos nobres, ações seletivas são necessárias e inevitáveis à constituição da memória. Na atual sociedade em que vivemos, com o surgimento

e consolidação de novas e transformadoras tecnologias da informação e comunicação, torna-se especialmente relevante desenvolver uma capacidade ou competência para esquecer aquilo que não é relevante. Weinrich destaca essa ideia ao afirmar que “...vivemos numa sociedade superinformada, na qual a verdadeira sabedoria não consiste em adquirir informações – qualquer criança pode fazer isso hoje na Internet –, mas em rejeita-las” (WEINRICH, 2001, p.285).

Em seu mesmo texto de 2001, “Lete – arte e crítica do esquecimento”, Weinrich ilustra o que seria essa competência ao apresentar uma fictícia figura de um “rejeitador”, oriunda de um conto de Heinrich Boll, em que, dentro de uma empresa, este seria o profissional responsável pela tarefa de identificar as informações e documentos dispensáveis; mais especificamente, no caso do 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 a mesma.

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. Assim, o esquecimento pode ser entendido como um importante elemento para a saúde da memória, tanto no nível individual – quando, por exemplo, se faz necessário superar ou esquecer uma ofensa para voltar a viver em harmonia com alguma pessoa, não alimentando ressentimentos – quanto do institucional, quando se seleciona o que é interessante de ser considerado ou lembrado por uma instituição e seus profissionais.

É preciso, portanto, superar a ideia do senso comum que opõe memória e esquecimento, como se este último fosse uma espécie de deficiência da memória, uma negligência. A esse respeito, Huyssen esclarece que o esquecimento, na verdade, trata-se de um “fenômeno de múltiplas camadas que serve como a própria condição de possibilidade da memória” (HUYSSSEN, 2014, p. 155).

Em texto no qual aborda alguns dos paradoxos ligados à ideia da memória, Meneses afirma que a memória está na ordem do dia, por meio da multiplicação de museus, instituições e centros de memória, memórias de empresas, tombamento de áreas urbanas, etc., o que se reflete em uma preocupação excessiva com a coleta e registro de informações e documentação, numa “fúria arquivística, que pretende obter um duplo do real... uma verdadeira pulsão documental alucinatória nos nossos tempos” (MENESES, 2007, p. 21). Segundo o autor, essa hiperinformação produz, na verdade, uma desinformação. O autor afirma ainda que quando se pensa em memória, costuma-se a associá-la a aspectos de

retenção, registro, depósito de informações, conhecimento ou experiências, destacando que, no entanto:

[...] a memória é também um mecanismo de seleção, de descarte, de eliminação. Não é possível entender a memória sem entendê-la, também, e talvez mais ainda, como mecanismo de eliminação: a memória é um mecanismo de esquecimento programado (MENESES, 2007, p.23).

Voltando a Huyssen, este afirma, citando Ricoeur, que o esquecimento pode representar tanto uma memória impedida (compulsão à repetição), como uma memória manipulada (narrativas são seletivas), ou até mesmo um esquecimento obrigatório (anistia) (HUYSSSEN, 2014, p. 158). Entendemos que essa categoria de memória manipulada se assemelha àquela realizada por instituições de memória, ao estabelecer critérios para definir o que deve ou não ser preservado.

Assim, é preciso entender como se daria, no presente, o processo de constituição deste tipo de memória construída, manipulada ou enquadrada (POLLAK, 1989) da perspectiva da instituição, sem deixar de compreender que esta é composta por um conjunto de indivíduos, e que, em última instância, são estes que operam as ações de seleção. Passemos a refletir um pouco mais sobre o papel dos indivíduos.

3.5 Memória, indivíduos e a influência do presente

Uma vez compreendida a questão da memória coletiva de um grupo, e da maneira intencional com que a mesma pode ser construída, consideramos interessante observar outra dimensão da questão, ao analisar como se inserem neste contexto os indivíduos que, mesmo sendo influenciados pelo coletivo, são munidos de suas percepções e experiências, e são também os responsáveis por realizar ou questionar essa construção da memória no âmbito institucional. Afirma Pollak que:

Se a análise do trabalho de enquadramento de seus agentes e seus traços materiais é uma chave para estudar, de cima para baixo, como as memórias coletivas são construídas, desconstruídas e reconstruídas, o procedimento inverso, aquele que, com os instrumentos da história oral, parte das memórias individuais, faz aparecerem os limites desse trabalho de enquadramento e, ao mesmo tempo, revela um trabalho psicológico do indivíduo que tende a controlar as feridas, as tensões e contradições entre a imagem oficial do passado e suas lembranças pessoais (POLLAK, 1989, p. 13).

Esta discussão traz a questão de que nem sempre a memória coletiva oficialmente constituída é aquela com a qual cada um dos indivíduos se identifica. Assim, destacamos

novamente a importância de considerar como o indivíduo, ainda que influenciado por uma percepção de grupo, se relaciona com as diferentes dimensões da memória. 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). Ainda BOSI:

Eventos de repercussão restrita diferem, em sua memorização, dos que foram revividos por um grupo anos a fio. Mas, uns e outros sofrem um processo de desfiguração, pois a memória grupal é feita de memórias individuais. Conhecemos a tendência da mente de remodelar toda experiência em categorias nítidas, cheias de sentido e úteis para o presente. Mal termina a percepção, as lembranças já começam a modifica-la: experiências, hábitos, afetos, convenções vão trabalhar a matéria da memória. Um desejo de explicação atua sobre o presente e sobre o passado, integrando suas experiências nos esquemas pelos quais a pessoa norteia sua vida. O empenho do indivíduo em dar um sentido à sua biografia penetra as lembranças com um ‘desejo de explicação’. (BOSI, 1994, p.419)

Para nos ajudar a pensar mais profundamente a respeito do papel do indivíduo na constituição de uma memória organizacional, vamos recorrer ao conceito de narrativas, conforme abordadas por Walter Benjamin. Segundo 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 o autor, “é como se estivéssemos privados de uma faculdade que nos parecia segura e inalienável: a faculdade de intercambiar experiências” (BENJAMIN, 1994, p. 198).

Sobre as características da narrativa, afirma Benjamin que ela por vezes possui uma dimensão prática, utilitária, uma vez que o narrador “é um homem que sabe dar conselhos” (BENJAMIN, 1994, p. 200). Declara ainda o autor que “o conselho tecido na substância viva da existência tem um nome: sabedoria. A arte de narrar está definindo porque a sabedoria – o lado épico da verdade – está em extinção” (BENJAMIN, 1994, p. 201).

Um dos motivos para o declínio da arte da narrativa, segundo Benjamin, estaria na premência de uma nova forma de comunicação, caracterizada pela informação, pois esta aspira uma verificação imediata, devendo ser compreensível “em si e para si”, só tendo valor quando é nova, o que faz desta incompatível com o espírito da narrativa, que conserva suas forças e pode se desenvolver por muito tempo. Segundo Benjamin:

Metade do espírito da narrativa está em evitar explicações [...] O extraordinário e o miraculoso são narrados com maior exatidão, mas o contexto psicológico da ação não é imposto ao leitor. Ele é livre para interpretar a história como quiser, e com isso o episódio narrado atinge uma amplitude que não existe na informação. (BENJAMIN, 2004, p. 203)

A esse respeito, Meneses afirma que a memória não apenas serve apenas para transmitir conhecimento e significações, tratando-se, na verdade, de uma ação criadora de significados. Isso coloca a memória, segundo o autor, no ambiente do imaginário, destacando, entretanto, que “a fantasia não está contraposta à memória, mas nela se apoia e dispõe seus dados em novas combinações... a imaginação é uma forma de ampliar a experiência do homem além de sua própria experiência individual” (MENESES, 2007, p. 17).

Voltando à questão da narrativa, esta seria uma “forma artesanal de comunicação”, que possui a marca do narrador. Além disso, afirma Benjamin que há uma autoridade na origem da narrativa. Fazendo uma analogia com o momento da morte, que seria o ápice de legitimação de tudo o que o narrador pode contar, descreve o autor que, neste momento:

O saber e a sabedoria do homem e, sobretudo, sua existência vivida [...] assumem pela primeira vez uma forma transmissível [...] desfilam inúmeras imagens – visões de si mesmo, nas quais ele se havia encontrado sem se dar conta disso -, assim o inesquecível aflora de repente em seus gestos e olhares, conferindo a tudo o que lhe diz respeito aquela autoridade que mesmo um pobre-diabo possui ao morrer (BENJAMIN, 2004, p. 207).

Benjamin diferencia ainda a ação do narrador daquela do historiador, que tem a obrigação de explicar os episódios com os quais lida, ao contrário do narrador, que não tem uma obrigação com a “explicação verificável”, nem com o encadeamento exato dos fatos (BENJAMIN, 2004, p. 209).

Ainda se aprofundando na técnica da narrativa, Walter Benjamin afirma que a memorização das narrativas é facilitada quanto mais o narrador evita detalhar “sutilezas psicológicas”, pois faz com que o ouvinte assimile a narrativa às suas próprias experiências. “Quanto mais o ouvinte se esquece de si mesmo, mais profundamente se grava nele o que é ouvido” (BENJAMIN, 2004, p. 205). Questiona-se ainda o autor se:

A relação entre o narrador e sua matéria – a vida humana – não seria ela própria uma relação artesanal. Não seria sua tarefa trabalhar a matéria-prima da experiência – a sua e a dos outros – transformando-a num produto sólido, útil e único? [...] Assim definido, o narrador figura entre os mestres e os sábios. Ele sabe dar conselhos [...] pois pode recorrer ao acervo de toda uma vida (uma vida que não inclui apenas a própria experiência, mas em grande parte a experiência alheia. O narrador assimila à sua substância mais íntima aquilo que sabe por ouvir dizer (BENJAMIN, 2004, p. 221).

Também a respeito dessa possibilidade de articular a experiência do coletivo numa narrativa individual, Barros lembra que mesmo a memória individual sempre envolve dimensões coletivas:

Se a memória envolve um comportamento narrativo, e a “narratividade” é necessariamente processo mediado pela Linguagem – esta que em última instância é produto da Sociedade – tem-se aqui maior clareza de como a dimensão coletiva também interfere na memória individual. Para além disso, com a consubstanciação da Memória através da linguagem – falada ou escrita – a Memória abandona o campo da experiência perceptiva individual e adquire a possibilidade de ser comunicada, isto é, socializada. (BARROS, 2009, p. 41)

Citando Pascal, afirma Benjamin, por fim, 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, 2004, p 212).

Uma maneira de pensar a disseminação dessas narrativas no ambiente organizacional seria a utilização de técnicas de história oral. A esse respeito, e mais especificamente no uso da história oral para compartilhar a respeito de mitos ou lendas institucionais, Duguid afirma:

Estórias são boas para apresentar as coisas sequencialmente (isso aconteceu, e então aquilo). Também são boas para apresentá-las causalmente (isso aconteceu por causa daquilo). Embora estórias sejam um meio poderoso para entender o que aconteceu (a sequência dos eventos) e o porquê (as causas e efeitos desses eventos)... mais genericamente, pessoas contam estórias e tentam tornar informações diversas coesas... Estórias, mais comumente, transmitem não só informações específicas mas também princípios gerais. Esses princípios podem ser então aplicados em situações particulares, em diferentes tempos e lugares (DUGUID apud STOYKO, 2009, p.7).

Esse mecanismo para transferência de conhecimentos pode trazer, entretanto, alguns perigos, tais como distorções por adição excessiva de drama, exagero nas reivindicações, “floreamentos” para encobrir lacunas de conhecimento e simplificação de motivações (STOYKO, 2009, p. 7).

Essa afirmação, assim como as reflexões levantadas acima, nos parece especialmente interessante para pensar experiências com narrativas dentro das organizações, assim como algumas das dificuldades que podem ser encontradas para propor ações consideradas institucionais a partir de uma perspectiva que considera tão fortemente o papel e a marca do indivíduo, sem deixar de perceber, como aponta Benjamin, a marca do coletivo nesta experiência individual.

Acreditamos que outro autor que possa contribuir na discussão a respeito da percepção ou memória individual é Bergson, que se dedicou a compreender o fenômeno da percepção associado aquele da memória “atualizada” pelo indivíduo no momento posto, por ele, como “duração”. Com efeito, à luz de Bergson, não seria possível considerar os fatos passados e a perspectiva presente enquanto dimensões estanques, pois para o autor existe uma dificuldade em definir onde uma termina e outra começa, já que o caráter do indivíduo seria uma síntese atual de todos os estados passados:

O que chamo de ‘meu presente’ estende-se ao mesmo tempo sobre meu passado e sobre meu futuro. Sobre meu passado em primeiro lugar, pois ‘o momento em que falo já está distante de mim’; sobre meu futuro a seguir, pois é sobre o futuro que esse momento está inclinado, é para o futuro que eu tendo [...] É preciso portanto que o estado psicológico que chamo ‘meu presente’ seja ao mesmo tempo uma percepção do passado imediato e uma determinação do futuro imediato [...] o passado imediato [...] é sensação [...] e o futuro imediato [...] é ação ou movimento (BERGSON, 1999, p. 161).

Lins corrobora com essa ideia ao afirmar que “o antes acompanha o depois e vice-versa, numa inter-relação entre pedaços de gosto e escolhas individuais ou coletivas. É também o que nos salva do ímpeto de destruição e suas ameaças de soterrar o passado e as heranças do que se adquiriu” (LINS, 2009, p. 35).

Assim, aqui novamente se apresenta a ideia de que uma memória tem elementos ligados à noção de presente e futuro, mais do que simplesmente com fatos passados. Até porque nem sempre lembramos de um dado fato do passado quando desejamos, ou o recordamos da mesma maneira. Ainda, segundo Bergson:

[...] essa aparência de destruição completa ou de ressurreição caprichosa deve-se simplesmente ao fato de a consciência atual aceitar a cada instante o útil e rejeitar momentaneamente o supérfluo. Sempre voltada para a ação, ela só é capaz de materializar, de nossas antigas percepções, aquelas que se organizam com a percepção presente para concorrer à decisão final (BERGSON, 1999, p. 171).

Com esse entendimento, podemos perceber que tanto no âmbito individual quanto no institucional ou coletivo, tão verdadeira quanto a existência de alguma memória de fatos passados, está a influência do presente na reconstituição desta memória. Consideramos, portanto, que o passado não funciona como um arquivo onde existiriam locais específicos no cérebro, como “prateleiras” ou “caixas”, capazes de serem acessados e recuperados sempre da mesma maneira. Seria uma ingenuidade considerar tal topografia da memória como suficiente para explicar os fenômenos da reminiscência presentes no tecido social, desde o indivíduo, passando pelo coletivo, pelo grupo, até as instituições e/ou organizações, ou até mesmo no âmbito do estado nacional.

No caso específico das instituições, nos parece possível compreender que a memória pode ser recuperada e reutilizada de diversas maneiras, de modo a atender dado apelo do presente pela recuperação desta memória ou aprendizado passado. Assim, garantir o registro das memórias individuais e coletivas ao longo da vida institucional pode ser de extrema valia para usos que não são totalmente passíveis de serem previstos.

Por isso, consideramos que a forma tradicional de considerar quais são as memórias dignas de registro precisam ser repensadas, e a essa tarefa se propõe a memória organizacional pensada na perspectiva da gestão do conhecimento. Considerando as instituições de memória, acreditamos que seria preciso ter em vista não apenas suas ações tradicionais para preservação da memória – tais como a constituição e conservação de seus acervos –, mas também o dia a dia das decisões e caminhos institucionais adotados por seus profissionais, que com seus erros e acertos definem uma forma de agir característica, que por sua vez será incorporada à identidade institucional.

Mas, antes de pensar nas possíveis formas de viabilização deste tipo de ação que considera a importância do indivíduo e de suas percepções, assim como a influência do presente na constituição e atualização das memórias, passamos a uma reflexão a respeito desses que são considerados, tradicionalmente, materiais e espaços privilegiados nas instituições de memória: os documentos e arquivos.

3.6 – Memória, Documentos e Arquivos

Pensando no desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional em instituições de memória, assim como na composição intencional dos registros para tal, é preciso entender o significado do arquivo para essas instituições, já que este é o local tradicionalmente identificado como o espaço de guarda da documentação e de preservação da memória. Pretende-se, com essa reflexão, identificar sua articulação com os receptáculos (para usar a nomenclatura de Walsh e Ungson²⁶) da memória organizacional.

Antes de entrar na discussão a respeito do arquivo, faremos ainda uma discussão sobre o conceito de documento, uma vez que consideramos importante entender um pouco mais sobre a natureza dos registros que podem compor uma memória organizacional, para então passarmos à sua articulação com a questão do arquivo e sua adoção nas instituições.

Iniciaremos pensando um pouco 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. Frohmann, para refletir sobre a dimensão material e social da informação e dos documentos, propõe a utilização do conceito de enunciados, conforme proposto por Foucault, que afirma que a materialidade de um enunciado – ou informação, ou documento, na comparação proposta por Frohmann –, e também sua estabilidade, não se

²⁶ Ver discussão sobre receptáculos de memória conceituados por Walsh e Ungson na seção 3.2, sobre Memória Organizacional.

baseia unicamente em sua existência no tempo e no espaço, ou seja, em uma questão ligada à sua fisicalidade, podendo essa materialidade ser medida por seu grau de imersão institucional. (FROHMAN, 2006, p. 22)

Frohmann, ainda citando Foucault, afirma que as rotinas institucionalizadas estabelecem e mantem as relações entre os enunciados, e respondem por sua materialidade, que por sua vez permite que esses enunciados possam entrar em redes, serem transferidos e modificados, tendo suas identidades mantidas ou apagadas nesse processo. Evidenciando a ligação do conceito de enunciados com os documentos, afirma Frohmann:

Se nós concebemos os documentos como enunciados, ou como conjunto de enunciados, então quando usamos o conceito de materialidade dos enunciados de Foucault – isto é, a materialidade da ordem da instituição, como ele coloca – vemos que os documentos que circulam através e dentro instituições têm uma materialidade pronunciada. (FROHMANN, 2006, p. 22)

Pensando no tema de interesse do presente trabalho, na possibilidade do estabelecimento de uma iniciativa de memória organizacional, que pressupõe a criação de registros, documentos ou, como proposto por Frohmann (2006), enunciados intencionais para melhor circulação dos conhecimentos e experiências acumulados dentro de uma instituição, acreditamos que seja possível traçar um paralelo entre a importância da institucionalização de uma prática que permita que conhecimentos hoje impregnados na memória das pessoas e da organização, sem uma materialidade definida ou orientada, possam ser materializados por meio da institucionalização de uma prática que, por meio de registros intencionais, faça com que os mesmos circulem organizacionalmente.

Com essa materialidade apoiada na institucionalização de práticas relativas à informações e conhecimentos institucionais, mesmo para usos não totalmente previstos no presente, seria possível que a experiência acumulada entrasse nas citadas redes, podendo conseqüentemente ser apropriada e transformada de acordo com as necessidades organizacionais. Destacamos, aqui, a ideia apresentada anteriormente, na revisão sobre o tema memória organizacional, de que esta não pode ser considerada como mera transferência de entendimentos sobre a realidade, devendo, ao contrário, sempre servir a uma inteligência, que fara uso do conhecimento de forma adequada ao contexto que se apresentar (SPENDER, 1996).

Neste sentido, trazemos as ideias de Camargo e Goulart, que afirmam que o diferencial de um centro de memória estaria na capacidade de antecipação das necessidades da organização, permitindo o acesso a elementos que possam auxiliar na obtenção de

respostas e soluções. Destacam, entretanto, que aos setores, ou seja, àqueles 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 que distingue todo e qualquer componente de seu acervo” (CAMARGO; GOULART, 2015, p. 58)

Antes de avançarmos mais no tema específico das possíveis práticas de memória organizacional, tarefa para o próximo capítulo do presente estudo, voltamos a discutir um pouco mais profundamente a questão da materialidade da informação segundo a noção de documento, sob a perspectiva da Ciência da Informação. Para isso, trazemos um texto de Michael Buckland, no qual o autor discute e revisa percepções a respeito do que seria o documento. Afirma o autor que o termo documento é comumente associado a registros textuais, sendo foco da preocupação da maioria dos sistemas de armazenamento e recuperação de informação. Entretanto, destaca o autor que o atual interesse nos multimídias é um lembrete de que nem todos os registros de interesse para a ciência da informação são textuais (BUCKLAND, 1997, p. 804).

Iniciando uma revisão histórica do significado do termo, assim como sua associação com a documentação, Buckland (1997) afirma que no final do século XIX havia uma grande preocupação com o aumento do número de publicações, especialmente as científicas e técnicas. O aumento na criação, disseminação e utilização do conhecimento registrado gerou, portanto, a necessidade de criação de novas e eficientes técnicas para gerenciamento da literatura crescente, que deveriam contemplar a coleta, preservação, organização, representação, recuperação, reprodução e disseminação de documentos.

Anteriormente, a área que mais afinidades tinha com esse tipo de atividade era a bibliografia, mas, segundo o autor, esta não contemplaria as novas necessidades colocadas, por não ser capaz de responder a todas as dimensões necessárias, como, por exemplo, a da reprodução. Além disso, as preocupações da bibliografia estavam voltadas para outras ações já bem estabelecidas, como as técnicas de produção de livros e descrição de documentos (BUCKLAND, 1997, p. 804-805).

Assim, no começo do século XX o termo documentação passa a ser cada vez mais adotado para se referir ao conjunto de técnicas necessárias ao gerenciamento dessa explosão documental, com o objetivo de dar acesso aos conteúdos dos documentos para estudiosos interessados nos mesmos. Essas definições evoluíram ainda, depois dos anos 1950, para terminologias mais elaboradas, como ciência da informação, recuperação e armazenamento de informação e gestão da informação (BUCKLAND, 1997, p. 804-805).

Entretanto, fez-se necessário discutir o quão amplo deveria ser considerado o termo documento, de maneira a melhor compreender as atividades às quais esta nova frente deveria se dedicar, uma vez que outras dimensões, para além do documento impresso, passariam a ser consideradas. “Expressões do pensamento humano” e “registro gráfico” foram algumas das definições adotadas por documentalistas para ampliar esse escopo (BUCKLAND, 1997, p. 805).

Segundo Buckland, Paul Otlet foi um dos responsáveis por avançar na definição do que é o documento. Em seu clássico *“Traité de documentation”*, de 1934, Otlet afirma que registros gráficos e escritos são representações de ideias ou de objetos, mas até os próprios objetos podem ser considerados documentos se você apreende alguma informação ao observá-los (BUCKLAND, 1990, p. 805).

A partir desta percepção, outros autores criaram definições que ampliaram a noção de documento, tais como as exemplificadas por Buckland: “qualquer base material para ampliar nosso conhecimento e que esteja disponível para estudo e comparação”, de Walter Schumeyer; ou “qualquer fonte de informação, em fonte material, capaz de ser usada como referência ou estudo ou como uma autoridade. Ex.: manuscritos, material impresso, ilustrações, diagramas, espécimes de museus, etc.”, do Instituto Internacional para a Cooperação Intelectual (BUCKLAND, 1997, p. 805).

Mas, segundo Buckland, foi a autora Suzanne Briet que se dedicou com mais afinco a discutir a questão da natureza da documentação e do documento, tendo lançado um manifesto a respeito do assunto, o *Qu’est-ce la documentation*, de 1951, no qual afirma que documento é uma evidência que apoia um fato, contemplando qualquer “símbolo físico ou simbólico, preservado ou registrado, que pretenda representar, ou reconstruir, ou demonstrar um fenômeno conceitual ou físico” (BRIET apud BUCKLAND, 1997, p. 806).

Ao interpretar a discussão feita por Briet, Buckland destaca alguns aspectos que caracterizariam o documento: sua materialidade, composto por objetos ou sinais físicos; sua intencionalidade, já que é pretendido que o objeto seja tratado como uma evidência; o fato de que os objetos devem ser processados, tornados documentos; e o fato de que o objeto deve ser percebido enquanto documento.

Comparando a visão destes pioneiros da Ciência da Informação com a de autores mais contemporâneos, Buckland afirma que hoje há uma maior ênfase na construção social de significados e percepções a respeito dos documentos, ou, mais especificamente, de sua relevância, que é atribuída pelo usuário.

Por fim, Buckland, também em uma interpretação de como a noção de documento como evidência, proposta por Briet, pode ser considerada atualmente, aborda o papel do indivíduo que organiza os artefatos, amostras, espécimes, textos ou outros objetos – enfim, os assim considerados documentos – em sistemas de informação. Esses indivíduos, segundo o autor, deveriam pensar a respeito do que cada um desses documentos pode contar a respeito do mundo no qual foram produzidos, ou seja, seus contextos, deixando essas informações também como evidências, pela maneira como são arranjados, indexados ou apresentados os documentos nesses sistemas (BUCKLAND, 1997, p. 808).

Essa última dimensão apontada por Buckland, dos contextos de produção dos documentos, nos parece oportuna para iniciar a uma discussão um pouco mais aprofundada a respeito das decisões que perpassam a produção dos documentos. Jacques Le Goff atenta para o fato de que os registros do passado não podem representar a totalidade do que um dia existiu, uma vez que o que persiste é fruto de uma escolha realizada por “forças que operam no desenvolvimento temporal do mundo e da humanidade” (LE GOFF, 1990, p. 535), ou pelos próprios profissionais dedicados à ciência do passado, os historiadores.

Considerados por Le Goff (1990) como materiais da memória coletiva e da história, esses registros são categorizados, também segundo o autor, dentro de dois conceitos: monumentos, que seriam as heranças do passado, e documentos, que seriam fruto da escolha do historiador.

Discutindo o significado desses conceitos, Le Goff afirma que, em princípio, os monumentos são caracterizados por uma intencionalidade que os faz capazes de evocar o passado. Representariam um “legado à memória coletiva”, sendo obras comemorativas ligadas ao “poder de perpetuação, voluntária ou involuntária, das sociedades históricas”, gerando testemunhos que só numa parcela mínima são escritos (LE GOFF, 1990, p. 535). Já os documentos seriam historicamente apresentados como testemunhos escritos, possuindo significado de prova e sendo utilizados essencialmente como fundamento do fato histórico, além de serem apresentados enquanto possuidores de uma objetividade, se opondo à intencionalidade dos monumentos.

Entretanto, discute o autor que esses significados se transformaram ao longo do tempo. Há um triunfo inicial do documento, especialmente guiado por uma escola positivista, triunfo este que coincide com o do texto. Entretanto, a noção de documento amplia-se para além do documento escrito, contemplando também aquele ilustrado, transmitido pelo som, imagem ou outras maneiras. O documento escrito continua sendo importante fonte para a história, mas na sua ausência seria preciso “fazer falar as coisas mudas”, levando em

consideração “tudo o que, pertencendo ao homem, depende do homem, exprime o homem, demonstra a presença, a atividade, os gostos e as maneiras de ser do homem” (FEBVRE apud LE GOFF, 1990, p. 540).

Le Goff afirma ainda que, a partir dos anos 1960, acontece uma revolução documental, especialmente porque o interesse dos historiadores deixa de ser restrito aos grandes acontecimentos e personagens, passando a contemplar todos os homens, inaugurando uma “era da documentação em massa”, introduzida, segundo o autor, pela consideração dos registros paroquiais de nascimentos, matrimônios e mortes (LE GOFF, 1990, p. 541).

O tratamento desse tipo de documentação, associado ao surgimento do computador e ao armazenamento e manejo de documentos em bancos de dados, dá origem a uma “história quantitativa”, na qual “o documento e o dado já não existem por si próprios, mas em relação com a série que os precede e os segue” (FURET apud LE GOFF, 1990, p. 541).

Introduzindo a questão da crítica ao conceito de documento, Le Goff afirma que historicamente esta crítica se efetivou na perseguição a documentos falsos e falsários, em busca da autenticidade, crítica essa que chegou inclusive aos documentos de arquivo. A crítica ampliou-se para a noção de documento em si, o que passa a exigir um sentido crítico nos historiadores, já que a presença destes registros em arquivos não se dariam “pelo efeito de um qualquer imperscrutável desígnio dos deuses. Sua presença ou ausência... dependem de causas humanas que não escapam de forma alguma à análise” (MARC BLOCH apud LE GOFF, 1990, p. 544).

Assim, Le Goff finaliza sua reflexão ruindo as barreiras entre documento e monumento ao afirmar que não existe documento objetivo, inócuo ou primário, já que sua utilização pelo poder o torna um monumento. O autor afirma que o documento “é um produto da sociedade que o fabricou segundo relações de forças que aí detinham o poder” (LE GOFF, 1990, p. 545). Seria preciso, portanto, questionar o documento, reconhecendo o seu caráter de monumento, identificando suas condições de produção histórica e intencionalidade inconsciente, uma vez que “resulta do esforço das sociedades históricas para impor ao futuro – voluntaria ou involuntariamente – determinada imagem de si próprias” (LE GOFF, 1990, p. 547-548).

Essa discussão nos parece interessante para pensar que, ao estabelecer iniciativas que pretendam recuperar e tornar acessíveis aos profissionais parte da memória de uma organização, não necessariamente o trabalho de recuperação de documentação de arquivo, por exemplo, deverá ser considerado “mais confiável” do que um trabalho baseado, por exemplo, na recuperação de depoimentos orais. Abordaremos mais essa questão ao comentarmos sobre

algumas das críticas à questão do testemunho mais adiante, no presente capítulo, e também no capítulo IV, quando se abordará algumas relações entre história e memória.

Voltando a pensar a questão dos materiais da memória, José Van Dijck (2007), em seu livro “Mediated Memories”, apresenta a ideia da existência de objetos que podem ser considerados mediadores da memória (“*mediated memory objects*”). Grosso modo, a autora explica que, ao estabelecermos algum tipo de contato com esses objetos no presente, é despertada no indivíduo a memória de eventos passados. Isso ocorre com objetos de variadas naturezas, tanto aqueles que guardamos por nos remeterem a algum significado ou memória, como um gatilho material para memórias pessoais, apesar de os mesmos não terem sido criados para esse fim; quanto aqueles criados intencionalmente para mediar a memória de alguma maneira – como os arquivos físicos ou digitais, utilizados para fins pessoais ou profissionais diversos – que podem trazer à memória mais do que a informação registrada no suporte em questão. Até mesmo as marcas deixadas pelo tempo nestes objetos podem ser mecanismos que despertem alguma reminiscência.

Assim, o documento pode ser um objeto mediador da memória, da mesma maneira que objetos também podem vir a ser um documento. Entretanto, destaca a autora que a cada vez que utilizamos esses objetos mediadores como gatilho, as memórias mediadas também são afetadas e recuperadas de maneira diferenciada, numa interação entre a mente, o objeto em questão e também o contexto cultural (DIJCK, 2007).

Parece-nos ser de especial interesse para instituições de memória o desenvolvimento de uma competência capaz de suportar a criação, a preservação e até mesmo a gestão destes objetos mediadores de memória, em suas mais variadas naturezas possíveis. E isso pressupõe um alargamento no olhar a respeito de quais seriam os conhecimentos ou ações dignas de serem tratadas e incorporadas como memória da instituição, precisamente o que a perspectiva de GC propõe.

Voltando à questão dos suportes para a memória, ao refletir sobre os objetos ou tecnologias criadas com o intuito de realizar ou facilitar a execução de tarefas pelos seres humanos, o autor Marshall McLuhan (1994) considerava que estas ferramentas poderiam ser entendidas como extensões do corpo humano, para as quais transferiríamos nossa capacidade de executar uma dada tarefa. A partir daí, o autor questiona se ao realizarmos estas transferências não estaríamos, conseqüentemente, efetuando amputações de nossas próprias capacidades para confiá-las a tecnologias sobre as quais podemos não ter controle absoluto.

Trazendo os argumentos do autor para nossa reflexão a respeito de iniciativas de Memória Organizacional, acreditamos que a discussão permanece relevante no atual cenário

de novas tecnologias. Sua aparentemente infinita capacidade de guardar e preservar nossos mediadores de memória pode causar diferentes e até mesmo extremadas percepções, sejam elas relativas a um encantamento excessivo pelas possibilidades fornecidas pela tecnologia, ou relativas a uma postura de indiferença, desconfiança e até mesmo de temor.

Acreditamos ser necessária a compreensão da agência destas extensões tecnológicas sobre a forma como as instituições lidam com a memória e seus objetos mediadores, o que nos leva necessariamente a alargar nossa visão a respeito dos meios tradicionalmente pensados para o registro da memória; sem deixar, entretanto, de desenvolver uma postura crítica e reflexiva a respeito dos desafios e riscos associados à adoção, ou não, dessas novas tecnologias.

Estes desafios e riscos vão desde aqueles mais evidentes, como o da dependência dos sistemas que nos fornecem acesso aos registros digitais (sejam acervos nato-digitais ou digitalizados), com o conseqüente risco de obsolescências tecnológicas destes sistemas, até possíveis interesses escusos de controle, vigilância, invasão de privacidade e impossibilidade de um saudável esquecimento, entre outras questões sobre as quais não nos aprofundaremos no presente trabalho, por não se tratar de seu foco.

Destaca-se apenas como uma postura importante a ser desenvolvida nas instituições, especialmente naquelas de memória, a de refletir de maneira proativa a respeito das potencialidades e desafios que a adesão, ou não, ao uso de novas tecnologias pode trazer à preservação de sua memória.

Assim, antes de passarmos à discussão sobre os arquivos, pretendemos refletir um pouco sobre um formato de documento específico de interesse para iniciativas de memória organizacional, que são as narrativas ou história oral, já abordadas anteriormente no presente estudo. Alberti (2003) afirma que esta forma de aproximação a objetos de estudo não é recente, pois desde a antiguidade não era incomum recorrer a relatos e depoimentos com o objetivo de reconstituir acontecimentos ou conjunturas.

No século XIX, sob o predomínio de uma história positivista, o documento escrito foi quase sacralizado, deixando em segundo plano a técnica de recolher depoimentos. Afirma Alberti que a percepção era a de que o depoimento não poderia possuir valor de prova, pois “era imbuído de subjetividade, de uma visão parcial sobre o passado e estava sujeito a falhas de memória” (ALBERTI, 2003, p. 25).

Entretanto, na segunda metade do século XX – devido a uma certa insatisfação dos pesquisadores com métodos quantitativos, associado ao recurso do gravador, que a partir dos anos 1950 possibilitou o “congelamento” do depoimento, possibilitando sua consulta e

avaliação como fonte para várias pesquisas – a história oral passou a ganhar mais destaque. As entrevistas realizadas alcançaram, então, o estatuto de documento, destacando-se a necessidade de atentar para procedimentos técnicos de gravação e tratamento das entrevistas. Destaca Alberti que, apesar disso, a história oral não se ajustou aos ditames da história positivista:

[...] ao contrário: trata-se de tomar a entrevista produzida como documento, sim, mas deslocando o objeto documentado: não mais o passado ‘tal como efetivamente ocorreu’, e sim as formas como foi e é apreendido e interpretado. A entrevista de história oral – seu registro gravado e transcrito – documenta uma visão do passado. (ALBERTI, 2003, p.26)

Alberti destaca ainda que o depoimento oral possui uma riqueza imensa, não apenas como fonte informativa, mas também para melhor compreensão a respeito dos significados das ações humanas, suas relações com a sociedade e redes de sociabilidade, com poderes e contra poderes existentes e com “os processos macroculturais que constituem o ambiente dentro do qual se movem atores e personagens” (ALBERTI, 2013, p. 19). Afirma ainda Alberti que:

A história oral é legítima como *fonte* de pesquisa porque não induz a mais erros que outras fontes documentais e históricas. O conteúdo de uma correspondência não é menos sujeito a distorções factuais do que uma entrevista gravada. A diferença básica é que, enquanto no primeiro caso a ideologia se cristaliza em um momento qualquer do passado, na história oral a *versão* representa a ideologia em movimento e tem a particularidade, não necessariamente negativa, de “reconstruir” e totalizar, reinterpretar o fato (ALBERTI, 2013, p. 20) [*grifos da autora*]

Ainda sobre a legitimidade dos documentos de história oral, e sua relação com outros tipos de documento, Joutard destaca que:

[...] se existem múltiplos registros da memória, das inscrições em pedra, o testemunho oral é o documento mais adaptado por sua ambivalência. Os defeitos que lhe atribuem, as distorções ou esquecimento tornam-se uma força e uma matéria histórica.... a memória também é constitutiva da identidade pessoal e coletiva (JOUTARD, 2002, p. 54).

Outra relevante discussão a respeito da história oral, e que dialoga com as discussões ora realizadas a respeito do documento, diz respeito a sua característica de se tratar de uma produção intencional de documentos históricos. Desta decorre outra especificidade, que é a participação direta do entrevistador na produção do documento de história oral, como coagente na criação do documento; dessa maneira, entrevistador e entrevistado constroem, em dado momento, uma abordagem sobre o passado. Assim, outra especificidade da história oral é a de que:

[...] em vez de organizarmos um arquivo de documentos já existentes, conferindo-lhes, após criteriosa avaliação, o caráter de fontes em potencial para futuras pesquisas, na história oral produzimos deliberadamente, por meio de várias etapas, o documento que se torne fonte. (ALBERTI, 2003, p. 29).

Seguindo essa perspectiva, cabe entrar, nesse momento, na discussão a respeito do significado do arquivo para as instituições, uma vez que este é entendido enquanto o lugar por excelência para preservação dos documentos e da memória, ou seja, aquele que possui o poder de definir os documentos dignos de compor um acervo a ser preservado como apoio à memória e à história.

Apesar de uma visão tradicional de que a composição de um arquivo, assim como as atividades do arquivista, são essencialmente objetivas, neutras e imparciais, nos propomos a pensar – da mesma maneira como vimos nas discussões acima, na qual conclui-se que existe intencionalidade na produção de documentos de história oral, além do que, no limite, todo documento é um monumento, ou seja, possui em si a marca de uma escolha que propiciou sua criação – nos pressupostos para a composição dos arquivos.

Em livro que discute uma proposta de definição para centros de memória, Camargo e Goulart (2015) discorrem sobre as diferenças ente arquivos, bibliotecas e museus. Abordando os arquivos, afirmam as autoras que os mesmos surgem em decorrência das ações praticadas por pessoas jurídicas e físicas ao longo de suas respectivas trajetórias, destacando que 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. Afirmam ainda as autoras que o caráter probatório dos documentos no arquivo decorre de sua capacidade de repercutir as atividades de que se originaram, destacando a:

[...] condição *sui generis* de que disfrutam os arquivos: o estatuto probatório de seus documentos é congênito e incide sobre as próprias atividades de que resultaram. Se o termo documento é designativo comum de todo e qualquer registro suscetível de valor de prova, é preciso ressaltar que, nos arquivos, esse atributo não só alcança potência máxima como independe de construções discursivas [...] (CAMARGO, GOULART, 2015, p. 24-27)

Outra singularidade da informação arquivística é abordada por Jardim (1995, p. 3), que afirma que à medida em que esta torna-se menos utilizada ao longo do processo decisório, tende-se a eliminá-la ou a conservá-la temporariamente em arquivos intermediários. A partir daí é avaliada, então, sua condição como documento de valor permanente. Citando

informações da Unesco, afirma o autor que apenas 10% dos documentos produzidos chegam a compor os arquivos permanentes.

Na avaliação e seleção de documentos se identifica o valor e se definem os prazos de sua retenção nas fases corrente e intermediária, definindo se os mesmos serão eliminados, microfilmados ou recolhidos ao arquivo permanente. Segundo Jardim, os conceitos que norteiam o trabalho dos arquivistas dizem respeito ao valor primário ou secundário dos documentos. O valor primário estaria associado aos aspectos gerenciais do documento, a demanda de uso por seus produtores em processos decisórios; já o secundário possui um valor informativo que se relaciona às possibilidades de utilização por usuários que procuram os documentos por motivos diferentes de seu produtor (JARDIM, 1995, p. 6).

A avaliação documental, segundo Jardim, é utilizada como o recurso técnico mais eficaz para a escolha dos documentos passíveis de se tornarem históricos, integrando o patrimônio documental de uma sociedade. Afirma o autor ainda que, na literatura da área, muitas vezes a avaliação de documentos é vista como um mal necessário para a preservação da memória (JARDIM, 1995, p. 7).

Ainda segundo Jardim, 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”, mencionando ainda a ausência de padrões de gerenciamento da informação nos arquivos públicos ou serviços arquivísticos de órgãos governamentais. Jardim afirma ainda que:

... tende-se a produzir detalhados instrumentos de recuperação de informações sobre um pequeno segmento do acervo em detrimento de um controle intelectual global sobre o conjunto dos fundos documentais. Além disso, tais instrumentos apresentam-se pouco amigáveis aos usuários de informação (JARDIM, 1995, p. 8).

Ketellar, comentando as diferentes 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, entretanto, leva a questão do arquivamento uma fase adiante, pois contempla 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 a criação de narrativas tácitas nos arquivos (KETELLAAR, 2001, p. 133).

Em artigo que abre um número temático do periódico “*Archival Science*” que explora o tema “arquivos, registros e poder”, Schwartz e Cook questionam a visão clássica dos arquivos enquanto “repositórios neutros de fatos”. Destacam os autores o papel ativo do arquivista enquanto profissional que avalia e seleciona, entre todos os registros possíveis,

aqueles que vão compor o arquivo, o que os torna corresponsáveis pela história que determinado arquivo conta. Esse fato se reflete, segundo os autores, em um grande poder sobre a memória e a identidade de indivíduos, grupos e da sociedade em geral (SCHWARTZ; COOK, 2002, p.1).

Segundo Joutard, a profissão do arquivista evoluiu muito na segunda metade do século XX, tornando-se esse profissional mais ativo, “cabendo-lhe não só selecionar mas também completar e preencher lacunas, e a principal referência não é mais o documento, e sim a atividade humana que cumpre testemunhar” (JOUTARD, 2002, p. 54-55). Se referindo especificamente a projetos de história oral, o autor evidencia essa atuação do arquivista, que se tornam parceiros ativos de projetos de história oral, não só:

[...] para a conservação de documentos, mas também para sua criação... quer eles promovam ou apoiem projetos, quer pesquisem por si mesmos, por exemplo, junto aos criadores de documentos, no momento do registro, para compreender como o acervo foi constituído, os pontos fortes e as omissões, ou para precisamente completar um acervo (JOUTARD, 2002, p. 55).

Assim, o arquivista é o profissional que realiza um gerenciamento ativo dos registros antes mesmo de que eles passem a compor os arquivos. Reforçam Schwartz e Cook que a escolha do que registrar e a decisão do que preservar ocorrem dentro de determinações naturalizadas mas que, na realidade, são socialmente construídas, e que determinam o que deve ou não se tornar arquivo. Esse impacto se dá também no nível de produção individual de documentos, pois a cultura organizacional e as necessidades pessoais podem influenciar a criação e a manutenção dos registros. Assim, esses são reflexo dos desejos e necessidades de seu criador, e não apenas algo portador de um potencial conteúdo histórico (SCHWARTZ; COOK, 2002, p. 3-6).

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, mesmo visíveis, para que se pudesse recriar o contexto no qual dado artefato foi gerado (KETEELAR, 2001, p. 137).

Há, segundo Schwartz e Cook, uma relação de poder quando se decide fazer registros de certos eventos e ideias, e não de outras, percepção essa que não faz parte da perspectiva tradicional dos arquivos, e que portanto vai de encontro com “o mito do último século de que

o arquivista é (ou deveria tentar ser) um objetivo, neutro e passivo (se não impotente, então autocontido) guardião da verdade” (SWARTZ; COOK, 2002, p. 5).

Asseveram os autores que essa percepção afeta não só os arquivistas, mas também os usuários de arquivos, que percebem o arquivo como uma coleção de documentos livre de juízos de valor para investigação histórica. Esse fato, segundo os autores, leva a uma situação em que:

[...] cegos guiam cegos, em ambas as direções: estudiosos usando arquivos sem perceber as pesadas camadas de intervenção e significado codificadas nos registros por seus criadores e pelos arquivistas muito antes de qualquer caixa ter sido aberta em uma sala de pesquisa, e os arquivistas tratando seus arquivos sem muita sensibilidade para as grandes pegadas que eles mesmos estão deixando nos registros arquivísticos (SWARTZ e COOK, 2002, p. 6)

Ketellar reforça essa ideia ao afirmar que seria importante indicar os contextos não apenas da criação dos documentos, já que toda interação, seja do arquivista, do criador do registro ou do usuário deixam “pegadas” que geram uma “ativação” do registro, e que deveriam, portanto, ser registradas de alguma maneira. (KETE LAAR, 2001, p. 137-140) Especificamente em relação aos arquivistas, o autor fala sobre a falta de padrões que exijam do arquivista a documentação de suas decisões, revelando seus métodos ou explicando suas premissas:

Por quem, quando, por que e como o arquivo foi criado? Onde foi mantido, a salvo ou no quarto? Quem usava o arquivo em primeiro, segundo, enésimo lugar, quando, por que, como? Quem fez a avaliação, quando, por que, como? [...] Todas essas histórias constituem a genealogia do registro (KETE LAAR, 2001, p. 140).

Schwartz e Cook, explorando o papel do registro enquanto instrumento de poder, afirmam que este impõe controle e ordem sobre as transações, eventos, pessoas, e sociedades por meio do poder simbólico, estrutural e operacional das comunicações registradas. Além disso, nem todos 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).

Essa questão é ainda mais central com o atual desenvolvimento das tecnologias da informação, que colocam novas questões a respeito das mudanças na produção e preservação de documentos. Afirmam Schwartz e Cook que a abundância documental, as mudanças nas mídias e formas de registro e na natureza do que e de quem documenta gera a necessidade de examinar o impacto dessas mudanças na gestão dos registros, nos arquivos e em suas práticas (SCHWARTZ; COOK, 2002, p.5).

Os autores alertam ainda para o perigo de que, nesse novo contexto de registros digitais, “apenas alguns tipos de informação e, portanto, apenas certas pessoas e organizações na sociedade vão ser privilegiadas em nossa memória social”. Assim, o reforço do mito da neutralidade arquivística:

[...] privilegia as narrativas oficiais do estado em relação às histórias privadas dos indivíduos. Suas regras de evidência e autenticidade favorecem os documentos textuais, dos quais essas regras são derivadas, ao custo de outras formas de experimentar o presente e de ver o passado (SCHARTZ; COOK, 2002, p. 18).

Os autores finalizam sua reflexão dizendo que a única esperança de que a história de hoje possa ser escrita no futuro é a de que os arquivistas tentem “lidar com os arquivos eletrônicos, com ativa intervenção [...] no processo de criação dos registros, ao invés de uma postura passiva de receber os registros” (SCHWARTZ; COOK, 2002, p. 18). Conclusão semelhante é apontada pelas autoras Camargo e Goulart, que em livro sobre centros de memória afirmam que estas instituições devem:

[...] acervos formados de modo errático, pela reunião do que sobrou de múltiplas dispersões, não conseguem alcançar a referida representatividade, nem a visibilidade e importância que almejam os profissionais que ali trabalham (...) não basta disciplinar o fluxo dos documentos, estabelecendo, nos moldes em que operam os sistemas de arquivo, quando e como devem ingressar no centro de memória. Este é que deve tomar a dianteira e assumir a gestão dos documentos desde o início, sendo capaz de ‘identificar as partes essenciais do processo de comunicação e estabilizar as informações ali contidas, sejam em ambientes orais, escritos ou eletrônicos’ (CAMARGO; GOULART, 2015, p. 100-103).

Essa conclusão nos parece interessante para ajudar a pensar em novas formas de registro a respeito das ações e dos aprendizados gerados ao longo da trajetória de uma instituição, que não necessariamente estarão contemplados nos registros tradicionalmente abrigados por arquivos.

A discussão apresentada destacou a inexistência de neutralidades absolutas tanto nos documentos quanto nas ações realizadas para composição dos arquivos. Assim, não acreditamos que a intencionalidade declarada de produção de registros para iniciativas de memória organizacional seja algo que deponha contra estas, ou as torne menos dignas de confiança do que os arquivos e sua tradicional documentação enquanto meio para preservação da memória das organizações.

A percepção a respeito da não neutralidade dos registros nos ajuda a pensar em questões importantes, como o reconhecimento de que os registros da memória organizacional – sejam eles aqueles custodiados pelos arquivos, ou os criados intencionalmente para tal – nascem enquanto monumentos, e que suas intenções e contextos – ou sua genealogia, como propõem os autores da área de arquivo – devem ser evidenciados.

Acredita-se que grande parte do acervo contemplado pelos arquivos de uma instituição de memória possa servir aos propósitos de uma iniciativa de memória organizacional, apesar de não ser suficiente para tal. Esses registros podem e devem ser utilizados para apoiar atividades que tenham por objetivo resgatar motivações e atividades realizadas pela instituição. Nesse sentido, ações tipicamente associadas à Ciência da Informação, tais como a preocupação com o acesso e uso das informações contidas nos documentos podem ajudar a pensar formas de apropriação do material de arquivo. Entretanto, o ato de criar registros intencionais que tragam reflexões a respeito de caminhos e decisões organizacionais é um outro caminho que deve dar origem a uma prática a ser estabelecida e estimulada pela gestão organizacional.

Esses registros intencionais podem ou não vir a compor o arquivo da instituição. A princípio não vemos esses registros como algo essencialmente incompatível com o espaço do arquivo. Acreditamos, entretanto, que este tipo de registro terá maior afinidade com o que seria a fase corrente dos arquivos, - ou seja, quando estes ainda são utilizados para apoiar a tomada de decisão - , e que, da mesma maneira que a área arquivística possui desafios na atual era de desenvolvimento das tecnologias de informação, também os gestores de iniciativas de memória organizacional devem refletir a respeito das novas maneiras de criar, preservar e disseminar os registros gerados institucionalmente de maneira a propiciar uma maior aprendizagem organizacional.

Propomos agora observar mais de perto a Casa de Oswaldo Cruz, instituição de memória que tem como um de seus pilares a questão documental e arquivística, enquanto um possível espaço para o desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional.

4 A CASA DE OSWALDO CRUZ COMO INSTITUIÇÃO DE MEMÓRIA: NARRATIVAS E PERSPECTIVAS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar e refletir sobre a trajetória da Casa de Oswaldo Cruz (COC), entendida aqui enquanto uma instituição de memória. Esta parte do estudo se dedicará a abordar, a partir da apresentação e da análise da visão de alguns dos pioneiros da instituição, contraposta à de uma geração mais recente, atualmente em cargos de gestão na organização, de que maneira os profissionais da Casa de Oswaldo Cruz se relacionam com o tema da memória. Esta parte da reflexão se refere à aproximação do campo por meio das técnicas de história oral e de análise de documentos, conforme abordado no capítulo II, que apresenta a metodologia do presente estudo.

Antes de entrarmos na trajetória e na percepção dos profissionais da instituição em questão, pretendemos iniciar o presente capítulo realizando uma última revisão mais teórica para nos aproximarmos melhor das questões que perpassam a ideia de uma instituição de memória. Nos propomos a cumprir essa tarefa refletindo sobre alguns dos conceitos caros a essas instituições, especialmente àquela analisada no presente estudo. Discutamos, portanto, algumas interações possíveis entre os temas memória, história e patrimônio.

4.1 Memória, história e patrimônio em instituições de memória

Pretendemos iniciar a presente seção refletindo sobre as possíveis interações entre memória e história, como elementos distintos, mas que possuem grande potencial quando associados. A respeito da memória, como já vimos presente trabalho, vastas são suas possibilidades, especialmente quando se supera o senso comum que entende a memória como um depósito lembranças, informações e dados, sempre em risco pelo esquecimento, quando na realidade se trata de uma “instância criativa, como uma forma de produção simbólica, como dimensão fundamental que institui identidades e com isso assegura a permanência de grupos” (BARROS, 2009, p. 37). Mas e a história, como pode se articular à memória?

Recuperando historicamente a articulação memória-história, Barros 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 com a concepção ultrapassada de depósito de lembranças imprecisas, tornaram 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 da noção de Memória Coletiva, conceito criado por Maurice Halbwachs, já discutido no presente trabalho, e também da Memória Social como campo de saber que pretende refletir cientificamente sobre a memória coletiva, outras diferenciações entre memória e história se evidenciaram. Entre as distinções apontadas por Maurice Halbwachs está 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).

Explica Halbwachs:

A série de acontecimentos históricos é descontínua, cada fato está separado do que o precede ou segue por um intervalo, em que se pode até acreditar que nada aconteceu... esse é o ponto de vista da história, porque ela examina os grupos de fora e abrange um período bastante longo. A memória coletiva, ao contrário, é o grupo visto de dentro e durante um período que não ultrapassa a duração média da vida humana... Ela apresenta ao grupo um quadro de si mesma que certamente se desenrola no tempo, já que se trata de seu passado, mas de tal maneira que ele sempre se reconheça nessas imagens sucessivas... A memória coletiva é um painel de semelhanças. (HALBWACHS, 2013, p. 109)

Voltando a pensar nas possíveis articulações entre os temas, há a possibilidade de ocorrer uma contaminação da memória pela história, ou por materiais cronísticos conhecidos, sendo o contrário também passível de suceder, pois as memórias coletivas estariam, atualmente, pressionando a história, principalmente pelos movimentos de grupos excluídos, tais como os dos negros e homossexuais, por exemplo (BARROS, 2009, p. 58).

Afirma Barros que, hoje, a história não tem mais a pretensão de estabelecer os fatos como realmente ocorreram, ao mesmo tempo em que o fato de as memórias não possuírem um caráter tão preciso também não depõe contra elas, uma vez que essa característica, na realidade, permitiria uma maior problematização e estabelecimento de novos questionamentos, especialmente pela utilização da técnica da história oral (BARROS, 2009).

A utilização deste tipo de fonte para a pesquisa histórica passou por diversas fases, de valorização a questionamentos, uma vez que:

[...] a memória enquanto fornecedora de materiais é colocada sob suspeita. O esforço em amparar a História em Documentos – e em um tipo muito específico de documento que é o documento escrito produzido ao nível institucional ou estatal – termina por questionar esse registro mais afetado pela subjetividade, ou que parecia estar mais afetado pela subjetividade, que era o registro ou a coleta de relatos orais para sua utilização historiográfica posterior (BARROS, 2009, p. 61).

No século XX, entretanto, há uma maior aproximação da história com relatos da memória, estimulando-se, ainda, uma diversificação de fontes. Os historiadores passam a considerar positiva a variedade de perspectivas permitida pela história oral, pois “captar registros múltiplos através de entrevistas e coletas de depoimentos torna-se uma interessante estratégia para multiplicar pontos de vista, confrontá-los, opô-los aos fatos propriamente ditos com vistas a problematiza-los” (BARROS, 2009, p. 62).

Essa prática, de revalorização da narrativa, e também do ator social e da localidade, é característica de uma nova tendência da historiografia, que corresponde à ideia de uma história vista de baixo, e sua ascensão coincide com o período do surgimento da noção do pós-modernismo, quando o indivíduo é colocado em evidência, em detrimento do coletivo e do social, considerada a natureza fragmentada do mundo e do conhecimento humano.

Segundo Pimenta, neste contexto “alargava-se a consciência de que as macroanálises, os dados quantitativos, as fontes oficiais não poderiam dispor de toda a ‘paleta de cores’ possíveis e capazes de produzir o quadro da realidade histórica composta por todos seus personagens e dinâmicas” (PIMENTA, 2010, p. 66).

No final dos anos 1970, e ao longo dos anos 1980, é suscitado um fenômeno de um “crescente desejo por memória... processo de obsessão pelo passado no presente, como meio de suprir muitas das lacunas pretéritas” (PIMENTA, 2010, p. 70). A história passa a considerar, assim, os seus personagens “excluídos”, e essas novas formas de indagar o passado levam também o presente a ser interrogado para sua melhor compreensão. Citando Huyssen, Pimenta (2010) destaca ainda a faceta política desse processo, assim como de busca por respostas a questões relacionadas à identidade, uma vez que essa cultura de memória atendia “a processos de democratização e lutas por direitos humanos e à expansão e fortalecimento das esferas públicas da sociedade civil” (HUYSSSEN apud PIMENTA, 2010, p. 71). A memória passa a ser alvo de estratégias e políticas, na busca por uma:

[...] memória ‘justa’, capaz de servir como ‘luz guia’ para um grupo social, uma coletividade, que observava durante os anos setenta e oitenta sua identidade coletiva meter-se à deriva.... não é por acaso que diferentes políticas de memória surgem... com extrema força, principalmente, em instituições e grupos que necessitavam assegurar que suas trajetórias não fossem esquecidas pelas novas gerações, imprimindo-lhes uma identidade comum (PIMENTA, 2010, p. 80-81).

Neste contexto, a memória se torna uma espécie de “obsessão comemorativa ou identitária, quando não reparadora ou traumática” (PIMENTA, 2010, p. 73), por vezes ligada à comemoração, e outras à reparação. Aumentam, também, neste período, as instituições e pesquisadores que valorizam o testemunho, a narrativa e as fontes orais. Entretanto, Nora coloca um questionamento à intensificação das enquetes orais, ao problematizar que:

[...] se trata de arquivos de um gênero muito especial, cujo estabelecimento exige trinta e seis horas por uma hora de gravação e cuja utilização só pode ser pontual, pois que elas tiram seu sentido da audição integral, é impossível não se indagar sobre as possibilidades de sua exploração. Que vontade de memória elas testemunham, a dos entrevistados ou a dos entrevistadores? [...] O arquivo muda de sentido... ele não é mais o saldo mais ou menos intencional de uma memória vivida, mas a secreção voluntária e organizada de uma memória perdida (NORA, 1993, p. 16).

Voltando a pensar nas aproximações dos conceitos de história e memória, percebemos que o cenário acima destaca o interesse da história pela memória, refletida no advento das fontes orais e na valorização de personagens, especialmente pelos historiadores do tempo presente, tema que será melhor abordado adiante. Essa relação pode também ser percebida por meio da memória coletiva, entendida como “elemento de fixação e reconhecimento da identidade coletiva de diferentes membros de um grupo social” (PIMENTA, 2010, p. 75), materializada, por exemplo, no patrimônio histórico, e em outros tantos possíveis “lugares de memória”, e em sua utilização também como fonte de estudos para a história.

A respeito do conceito de lugares de memória, segundo Nora, “fala-se tanto de memória porque ela não existe mais... há locais de memória porque não há mais meios de memória” (NORA, 1993, p.7). Ainda segundo o autor, com o fim das sociedades-memória, tais como os camponeses, assim como das ideologias-memória, que asseguravam a passagem regular do passado ao futuro, cria-se uma distância entre a “memória verdadeira, social... e a história que é o que nossas sociedades condenadas ao esquecimento fazem do passado, porque levadas pela mudança” (NORA, 1993, p. 8).

Para Nora, a memória está sempre aberta à dinâmica da lembrança e do esquecimento, sendo sempre um fenômeno atual, vivido no presente, enquanto a história seria uma representação do passado, “uma reconstrução sempre problemática e incompleta do que não existe mais” (NORA, 1993, p. 9). Nesse contexto, os “lugares de memória”, termo cunhado pelo autor, seriam “antes de tudo, restos. A forma extrema onde subsiste uma consciência comemorativa” (NORA, 1993, p. 12). Eles existiriam por causa da não existência de uma memória espontânea, e por isso seria preciso “criar arquivos [...] manter aniversários,

organizar celebrações [...] porque essas operações não são naturais... sem vigilância comemorativa, a história depressa os varreria[...] mas se o que eles defendem não estivesse ameaçado, não se teria, tampouco, a necessidade de construí-los” (NORA, 1993, p. 13).

Os lugares de memória podem ser materiais, simbólicos ou funcionais. Seriam ambientes, recursos, práticas, representações e suportes materiais pelos quais se produzem 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). Segundo Nora, “se habitássemos ainda nossa memória, não teríamos a necessidade de lhe consagrar lugares” (NORA, 1993, p.8). Os lugares de memória podem ser:

[...] lugares topográficos, como os arquivos, as bibliotecas e os museus; lugares monumentais, como os cemitérios e arquiteturas; lugares simbólicos como as comemorações, as peregrinações, os aniversários ou os emblemas; lugares funcionais, como os manuais, as autobiografias ou as associações (LE GOFF apud BARROS, 2009, p. 51).

É preciso existir uma vontade de memória para que existam os lugares de memória, que são constituídos numa articulação da história com a memória. Ressalva Nora, por exemplo, 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.

Outro exemplo dado pelo autor é a da noção de geração, pois esta seria “material por seu conteúdo demográfico; funcional por hipótese, pois garante, ao mesmo tempo, a cristalização da lembrança e sua transmissão; mas simbólica por definição visto que caracteriza por um acontecimento ou uma experiência vividos por um pequeno número uma maioria que deles não participou” (NORA, 1993, p. 22).

Barros (2009) destaca a existência de “lugares por trás dos lugares”, que seriam as forças que impõem a memória coletiva, gerando espaços de memória específicos, como o caso das “Instituições-Memória”, tais como os arquivos nacionais, em termos de lugares físicos, e as comemorações, considerando a dimensão mais simbólica.

Pensando nas instituições memória, podemos trazer mais uma vez o pensamento de Nora, que faz uma distinção entre a “memória verdadeira”, que estaria abrigada no gesto e nos hábitos, “nos ofícios onde se transmitem os saberes do silêncio, nos saberes do corpo, as memórias de impregnação e os saberes reflexos” (NORA, 1993, p. 14) e a “memória transformada por sua passagem em história”, que seria, em oposição, “voluntária e deliberada,

vivida como um dever e não mais espontânea” (NORA, 1993, p. 14). Esta segunda memória, ainda segundo Nora, trata-se de uma memória arquivística, apoiada no traço material:

Menos a memória é vivida no interior, mais ela tem necessidade de suportes exteriores e de referências tangíveis [...] Daí a obsessão pelo arquivo que marca o contemporâneo e que afeta, ao mesmo tempo, a preservação integral de todo o presente e a preservação integral de todo o passado. O sentimento de um desaparecimento rápido e definitivo combina-se à preocupação com o exato significado do presente e com a incerteza do futuro para dar ao mais modesto dos vestígios, ao mais humilde testemunho a dignidade virtual do memorável (NORA, 1993, p. 14)

Pensando nos testemunhos custodiados por instituições, e entendendo o testemunho enquanto uma memória declarada, nos propomos a refletir, conforme nos orienta, sobre sua função de prova documental, articulada com a questão do arquivo, para por fim abordar a articulação destas ideias do autor com o papel do historiador. Uma das questões colocadas pelo autor seria a dos questionamentos feitos aos testemunhos, de até que ponto seriam confiáveis, uma vez que pesam sobre eles suspeitas de diferentes ordens, tais como a questão do nível de percepção da cena vivida, da retenção da lembrança e da fase narrativa e declarativa da reconstituição dos traços do acontecimento (RICOEUR, 2007, p. 171).

O autor afirma que uma especificidade do testemunho consiste que a asserção de sua realidade é inseparável de seu “acoplamento com a autodesignação do sujeito que testemunha”. (RICOEUR, 2007, p. 172). Ou seja, como abordamos na discussão sobre a metodologia do presente trabalho, um relato não se desvincula nunca de um método biográfico, uma vez que, mesmo relatos temáticos estão intimamente ligados à trajetória de uma pessoa.

Outra característica do testemunho é a 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, pois:

[...] 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)

Esse credenciamento, acreditamos, pode ser considerado a partir do momento em que um testemunho é institucionalizado em um arquivo. Pensando mais especificamente nesse momento, de ingresso do testemunho, originalmente oral, no arquivo, Ricoeur destaca “o

caráter reiterável que lhe confere o estatuto da instituição... o arquivo apresenta-se como um lugar físico que abriga o destino dessa espécie de rastro que cuidadosamente distinguimos do rastro cerebral” (RICOEUR, 2007, p. 177). O autor afirma 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).

O testemunho seria, portanto, uma espécie de rastro do passado no presente, inserido em uma dialética de compreender o presente pelo passado e também compreender o passado pelo presente. (RICOEUR, 2007, p. 180) O autor se refere ainda a outra categoria de rastros ou vestígios do passado, tais como moedas, imagens, mobiliário, etc., que são categorizados como testemunhos não escritos. Para Ricoeur, o conceito de documento contemplaria tanto esses rastros, ou indícios, como os testemunhos (RICOEUR, 2007, p. 186).

Articulando, por fim, a questão dos testemunhos e arquivos com a análise do papel do historiador, Ricoeur destaca que este sempre vai ao arquivo com perguntas, e que os documentos só falam, ou só são instituídos, quando “lhes pedem que verifiquem, isto é, tornem verdadeira, tal hipótese. Interdependência, portanto, entre fatos, documentos e perguntas”, que formariam, juntos, o “tripé de base do conhecimento histórico... torna-se, assim, documento tudo o que pode ser interrogado por um historiador com a ideia de nele encontrar uma informação sobre o passado” (RICOEUR, 2007, p. 188).

Traçando um paralelo entre a relação dos historiadores e a da sociedade com a questão do documento, Nora 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, algo que assola museus, bibliotecas e centros de documentação, pela “superstição e pelo respeito ao vestígio” (NORA, 1993, p. 15). Completa o autor que é:

Impossível de prejudicar aquilo de que se deverá lembrar. Daí a inibição em destruir, a constituição de tudo em arquivos, a dilatação indiferenciada do campo do memorável... São hoje as empresas privadas e as administrações públicas que engajam arquivistas com a recomendação de guardar tudo, quando os profissionais aprenderam que o essencial do ofício é a arte da destruição controlada (NORA, 1993, p. 15).

Nora reflete ainda sobre a relação do indivíduo com as questões da memória, e afirma que um certo dever de memória tornou cada um o historiador de si mesmo, pois “esta memória nos vem do exterior e nós a interiorizamos como uma obrigação individual, pois que ela não é mais uma prática social... O fim da história memória multiplicou as memórias

particulares que reclamam sua própria história” (NORA, 1993, p. 17). O autor afirma ainda que essa realidade “obriga cada um a se lembrar e a encontrar o pertencimento, princípio e segredo da identidade... menos a memória é vivida, mais ela tem necessidade de homens particulares que fazem de si mesmos homens-memória” (NORA, 1993, p. 18).

Barros, citando Huysen, corrobora com essa visão ao afirmar que vivemos em uma época que tem compulsão pelo arquivo, pela monumentalização do passado e pela busca incessante do registro da história. Destaca o autor que há, entretanto, uma desigualdade na produção da memória coletiva, pois muitas vezes gera-se um silêncio relativo a determinados acontecimentos históricos que causam “traumatismos de memória” (BARROS, 2009, p. 56). Essas assimetrias acontecem também na produção de testemunhos individuais sobre determinados períodos, ou no rompimento de silêncios prolongados, o que afeta diretamente a “história do tempo presente” (BARROS, 2009, p. 56).

A esse respeito, Ricoeur afirma que existem testemunhas históricas cuja “experiência extraordinária mostra as limitações da capacidade de compreensão mediana comum. Há testemunhas que jamais encontram a audiência capaz de escutá-las e entendê-las” (RICOEUR, 2007, p. 175). Referindo-se a testemunhos de experiências extremas, tais como aqueles relativos à questão do holocausto, Ricoeur aponta existência de uma crise do testemunho, uma vez que, para ser recebido, um testemunho “tem que ser apropriado, quer dizer, despojado tanto quanto possível da estranheza absoluta que o horror engendra... trata-se de lutar contra a incredulidade e a vontade de esquecer” (RICOEUR, 2007, p. 187). O autor afirma ainda que esses testemunhos são “progressivamente enquadrados, mas não absorvidos, pelos trabalhos de historiadores do tempo presente” (RICOEUR, 2007, p. 187).

A chamada história do tempo presente 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 com 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, portanto, mais do jornalismo, por não ter os recursos necessários para analisar os fenômenos estudados (FERREIRA, 2012, p. 105).

Outra dificuldade seria estabelecer os eventos-chave que deveriam ser adotados como marco inicial da história do tempo presente. Há desafios também para o trabalho do historiador, que como testemunha e ator do período estudado tem que perceber seus

preconceitos e evitar supervalorizar os eventos ocorridos no tempo presente, além de sofrer este profissional 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 e de sua transformação quase em uma categoria onipresente é o “presentismo”, proposto por François Hartog. O presentismo 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). Ainda segundo o autor, três palavras tornam-se o lema desses anos “memória (mas uma reconstruída, uma voluntária), patrimônio (o ano de 1980 foi decretado o ‘Ano do Patrimônio’), comemoração [...] Eles mesmos levaram à uma outra: identidade. Provavelmente a palavra-chave dos anos oitenta” (HARTOG, 2003, p. 29).

Pimenta ressalta que esse presentismo surge em um mundo repleto de incertezas, no qual o retorno à memória cresce na mesma medida em que se toma consciência de um presente no qual grandes modelos utópicos entram em falência, e a história, “antes vista como uma lição ou ensinamento do passado; outrora considerada como meio para se atingir o futuro; se descobria em toda sua totalidade como produto do presente e, portanto, detentora de sua própria historicidade” (PIMENTA, 2010, p. 73). Ainda segundo Pimenta, o retorno à memória crescia ao passo que:

[...] a consciência do presente tornar-se-ia mais dramática... a cada passo dado em direção ao futuro, a sociedade parece ter perdido suas coordenadas de volta. Sem marcas, registros ou heranças, esses diferentes grupos e instituições da sociedade parecem ter se descuidado de seus rastros onde, em outros tempos, tradições e identidades haviam germinado (PIMENTA, 2010, p. 74)

Um dos efeitos desse *presentismo* seria um movimento pela extensão e universalização do patrimônio, especialmente desde os anos 1980, quando o patrimônio “se impôs como categoria dominante, englobante, senão devorante, em todo caso, evidente, da vida cultural e das políticas públicas (HARTOG, 2006, p. 265). Ainda segundo Hartog, isso deu origem a uma mudança da história-memória para a história-patrimônio, quando este último, ligado ao território e à memória, se aproxima das noções de nação, história e identidade, e traz exigências de “conservação, de reabilitação e de comemoração”. (HARTOG, 2006, p.266)

Hartog recupera ainda uma diferente perspectiva a respeito do tema, adotada inicialmente no Japão, que define seus “tesouros nacionais” segundo características imateriais. É quando aparece, pela primeira vez, a questão do “patrimônio cultural intangível” (HARTOG, 2006, p. 267). Também no Japão 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”, caracterizado, 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).

Voltando a nos aproximar mais do tema do presente estudo, a questão da memória segundo uma perspectiva da gestão do conhecimento, especialmente dentro de instituições de memória, essa noção japonesa de tesouros nacionais vivos, materializados, no exemplo, em artesãos, nos parece interessante para pensar ações de memória organizacional focadas no compartilhamento de importantes conhecimentos e aprendizados, de maneira a torná-los organizacionais e mantê-los vivos na organização.

Além disso, refletindo sobre os temas de interesse para as instituições de memória, nos parece que, assim como a já discutida questão da fúria da memória e da arquivística, também em termos de patrimônio aparentemente sucedeu processo semelhante, com a patrimonialização e a musealização, materializados em políticas de reabilitação, renovação e revitalização de centros urbanos, se aproximando de um “presente que se historiciza” (HARTOG, 2006, p. 268).

Esse contexto parece ter influenciado, portanto, as diferentes frentes às quais as instituições de memória pretendem se dedicar. Segundo Hartog, “nós gostaríamos de preparar, a partir de hoje, o museu de amanhã e reunir os arquivos de hoje como se fosse já ontem, tomados que estamos entre a amnésia e a vontade de nada esquecer. Para quem? Para nós, já” (HARTOG, 2006, p. 271).

Ainda segundo Hartog, essa proliferação patrimonial é sinal de uma ruptura entre presente e passado, da mudança de um regime de memória para outro. Após as rupturas e acontecimentos desastrosos do século XX, afirma o autor que nem o surgimento da memória, nem do patrimônio, são surpreendentes. Segundo o autor, o que difere o crescimento patrimonial contemporâneo é:

[...] a rapidez de sua extensão, a multiplicidade de suas manifestações e seu caráter fortemente presentista.... o memorial é preferido ao monumento.... o passado atrai mais que a história; a presença do passado, a evocação e a emoção predominam sobre a tomada de distância e a mediação; enfim, este patrimônio é ele mesmo trabalhado pela aceleração: é preciso fazer rápido antes que seja muito tarde, antes que a noite caia e o hoje tenha desaparecido completamente (HARTOG, 2006, p. 272).

Algumas cartas internacionais, tais como a de Atenas e de Veneza, atestam esse movimento, introduzindo esta última a noção de patrimônio comum da humanidade como “um patrimônio comum e, face às gerações futuras, [a humanidade] se reconhece solidariamente responsável por sua preservação. Ela se obriga a transmiti-los em toda a riqueza de sua autenticidade” (HARTOG, 2006, p. 269). Mais uma vez destacando a questão do presentismo, afirma o autor que hoje:

O Estado-nação não impõe seus valores, mas preserva mais rápido o que, no presente, imediatamente, mesmo na urgência, é tido como ‘patrimônio’ pelos diversos atores sociais. O próprio monumento tende a ser suplantado pelo *memorial*: menos monumento que lugar de memória, onde se esforça para fazer viver a memória, a mantê-la viva e a transmiti-la (HARTOG, 2006, p. 270).

Considerando essas formas de manter viva e transmitir a memória, podemos refletir sobre as comemorações também como lugares de memória. Estas, segundo Barros, representam um “momento em que se atualiza o grande evento, de importância para a formação e preservação da Identidade da população que o tornou emblemático, ou em vista de projetos políticos que buscam direcionar a opinião pública para suas próprias finalidades” (BARROS, 2009, p. 52).

As práticas comemorativas podem gerar ainda uma série de pequenos objetos de memória, tais como selos, moedas e medalhas, que podem vir a se tornar fontes para historiadores. Podem ainda ser organizadas mostras, exposições, seminários, publicações, monumentos, sempre com o objetivo de reforçar concepções e valores. Seu sentido é o de “promover o consenso, a harmonia entre grupos ou atores sociais” (FERREIRA, 2012, p. 118).

Segundo Ferreira (2012), como a vivência da memória não é algo que se dê de forma natural atualmente, como em algumas sociedades tradicionais, esta vivência foi substituída pelos já discutidos lugares de memória, entre eles as comemorações, que junto com a preservação da memória assumem um papel central.

Por comemoração entende o autor “a cerimônia destinada a trazer de volta à lembrança de uma pessoa ou de um evento, algo que indica a ideia de uma ligação entre homens fundada na memória. Essa ligação também pode ser chamada de identidade”

(FERREIRA, 2012, p. 118), destacando ainda que as comemorações públicas permitem atualizar e legitimar identidades. O autor afirma ainda que “a espontaneidade da memória dá lugar a ações determinadas, dependentes de agentes especializados na sua produção. Emerge, assim, a necessidade permanente de construir novas formas de preservação, de memorização, de arquivamento “ (FERREIRA, 2012, p. 118).

Existe ainda uma dialética entre lembrança e esquecimentos da memória coletiva, pois em diferentes momentos reatualiza-se “o que se torna importante e o que se torna secundário em termos de objetos de ‘memoração’, de ‘rememoração’, de ‘comemoração’ e de práticas de memória” (BARROS, 2009, p. 54).

Segundo Ferreira, historiadores criticam as comemorações pois essas seriam momentos de vulgarização do conhecimento histórico, realizadas sem um distanciamento necessário para avaliação crítica das trajetórias individuais ou dos eventos comemorados. Entretanto, esses momentos podem servir também para difundir e realizar uma avaliação crítica do passado, o que pode levar a criação de consensos ou ao desencadeamento de conflitos e tensões (FERREIRA, 2012, p. 118-119).

Assim, essas reflexões a respeito de temas como o potencial da memória individual e coletiva e seu funcionamento enquanto fontes para a história, seja por meio da utilização da história oral ou do estabelecimento de lugares de memória, físicos ou simbólicos, contemplando as comemorações; e a emergência de uma espécie de fúria arquivística e patrimonial, da história do tempo presente e o do presentismo são questões que nos ajudam a pensar em algumas possibilidades, desafios e armadilhas na articulação da memória com outros temas caros a instituições de memória, objetivando o desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional.

A partir de agora nos propomos a olhar mais detalhadamente para um exemplo real de instituição de memória, a Casa de Oswaldo Cruz. Apresentaremos essa instituição com base não apenas em seus documentos oficiais, mas também no depoimento de alguns de seus pioneiros, ainda atuantes na organização, que nos ajudarão a compreender as motivações que levaram a sua criação e também os caminhos que levaram à atual configuração da instituição. Tentaremos entender ainda como as diferentes gerações pensam a questão da memória na instituição. Esse entendimento se faz necessário antes de passarmos, por fim, às propostas mais práticas em termos de ações focadas no desenvolvimento de uma iniciativa de memória organizacional para essa instituição.

Vejamos, pois, como se caracteriza a Casa de Oswaldo Cruz, localizada dentro de instituição maior que compõe, a Fundação Oswaldo Cruz.

4.2 A Casa de Oswaldo Cruz no *ethos* Fiocruz

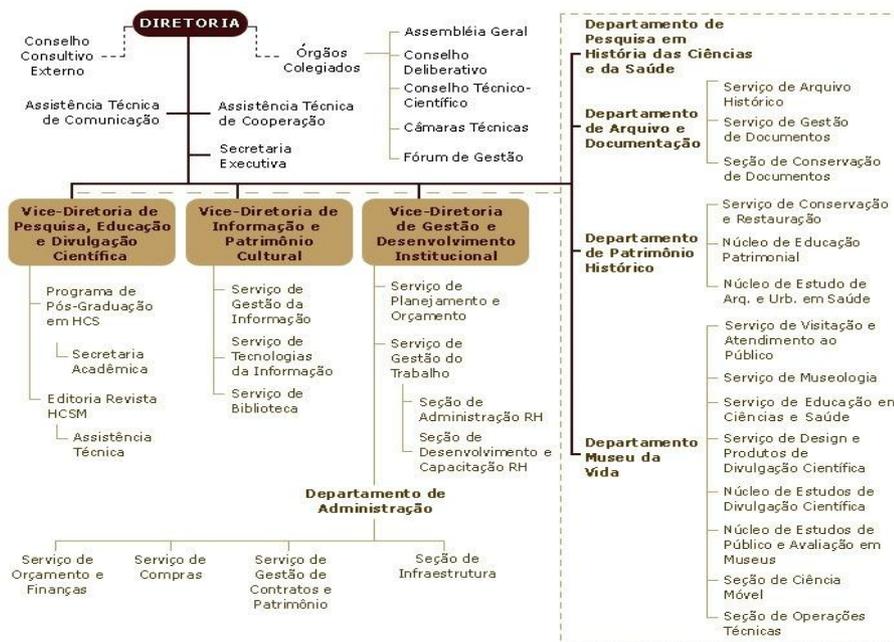
Inaugurada em 1986, a Casa de Oswaldo Cruz (COC) é uma das unidades técnico-científicas da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) voltada para a memória da instituição e para as atividades de pesquisa, educação, documentação e divulgação da história da saúde pública e das ciências biomédicas no Brasil.

Sua atividade de pesquisa, inicialmente focada no campo da história das ciências e da saúde, abrange ainda outras áreas do conhecimento nas quais a instituição acumula experiência, tais como a arquivologia, documentação e informação, divulgação científica, arquitetura e urbanismo. No ensino, a COC possui mestrado e doutorado em história das ciências e da saúde; um mestrado profissional e uma especialização em preservação e gestão do patrimônio cultural das ciências e da saúde; e um mestrado e uma especialização em divulgação da ciência, da tecnologia e da saúde. A organização publica ainda o periódico científico *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*.

É responsabilidade da Casa de Oswaldo Cruz cuidar da preservação e da restauração do patrimônio arquitetônico, ambiental e urbanístico da Fiocruz. Também está sob sua guarda um acervo de fotografias, filmes, documentos, livros, peças museológicas e depoimentos orais sobre os processos políticos, sociais e culturais da saúde, além de arquivos pessoais de cientistas e sanitaristas. Completando o leque de atividades às quais a Casa se dedica está o Museu da Vida, departamento dedicado à divulgação científica que, por meio da realização de exposições, atividades teatrais e da criação de módulos interativos e multimídias, articula ciência, cultura e sociedade, com o objetivo de despertar a curiosidade pela ciência.

É possível conferir na figura abaixo como se apresenta a estrutura organizacional da Casa. Além da direção, a instituição conta com três vice-diretorias – de Pesquisa, Educação e Divulgação Científica; de Informação e Patrimônio Cultural; e de Gestão e Desenvolvimento Institucional -, além de cinco departamentos, sendo eles: Departamento de Administração; Departamento de Arquivo e Documentação; Departamento de Patrimônio Histórico; e Departamento Museu da Vida.

Figura 1 - Organograma da Casa de Oswaldo Cruz



Fonte: Portal da COC.

Sua missão estabelecida no Plano Quadrienal 2011 – 2014²⁷ é a de “produzir e disseminar o conhecimento histórico da saúde e das ciências biomédicas; preservar e valorizar o patrimônio cultural da saúde; educar em seus campos de atuação e divulgar ciência e tecnologia em saúde, de forma a contribuir para o desenvolvimento científico, cultural e social”. Já sua visão aponta que a COC se propõe a “ser estratégica e inovadora na produção de conhecimentos, em ações de educação em ciências, e na formação de excelência em história, preservação do patrimônio cultural e divulgação científica”.

Feita essa breve apresentação institucional da COC, a proposta para o seguimento à presente seção é refletir, a partir de depoimentos de alguns dos membros fundadores da instituição, sobre a conjunção de fatores e motivos que levaram à criação de uma unidade voltada para o campo da pesquisa histórica, da sociologia da ciência, da memória e da questão patrimonial dentro de uma instituição científica como a Fundação Oswaldo Cruz, assim como o papel que essa unidade desempenhou e desempenha na visão e na construção das visões institucionais da Fiocruz, com “a agregação de referências que não seriam naturalmente presentes numa instituição de Ciência e Tecnologia” (GADELHA, 2016, p.1).

Antes da existência desta unidade, a abordagem histórica já estava presente na instituição, com a presença de profissionais e núcleos que começavam a se dedicar à questão, apesar dessas iniciativas funcionarem de maneira não tão profissionalizada. Nos anos 80,

²⁷ Documento disponível na seção institucional > documentos institucionais do Portal da COC. Disponível em: http://www.coc.fiocruz.br/images/PDF/plano_quadrienal_coc.pdf Acesso em: julho/2015.

muitos dos atores da Fiocruz estavam engajados na luta política pela redemocratização, com forte influência marxista, e também no movimento pela reforma sanitária, o que pode ser considerado um marco histórico estrutural do pensamento dos que estavam na instituição naquele momento (GADELHA, 2016, p.1).

Esse cenário se refletia também em outras instituições, tais como o Instituto de Medicina Social (IMS), da UERJ, e o Instituto de Medicina Preventiva, entre outros. Segundo o atual presidente da Fiocruz e primeiro diretor da COC, Paulo Ernani Gadelha, este era um momento brasileiro, no qual surgia uma preocupação em buscar processos de gênese, entender relações históricas-culturais. Gadelha afirma ainda que houve uma revitalização das discussões sobre o campo da memória, ampliando a questão patrimonial para pensar também a questão de bens intangíveis, além do entendimento da memória como um processo de construção social (GADELHA, 2016, p.1). Fernando Pires-Alves, um dos primeiros profissionais a atuar na COC e atual pesquisador da instituição reforça esse pensamento ao afirmar que:

[...] essa é uma tendência... que acontecia na sociedade brasileira inteira, ou em grande parte dela... porque se a gente ia entrar num processo de vida democrática, em que os interesses, as instituições, as organizações iam participar de um debate, tentando fazer valer seus interesses, suas perspectivas, a memória e a história passaram a ser um ingrediente importante na produção, na vocalização desses interesses e a vinculação desses interesses à trajetórias formativas históricas, que faz com que os projetos se tornem mais legítimos, mais firmemente ancorados na percepção daquelas comunidades (PIRES-ALVES, 2015, p. 4 - depoimento).

Neste contexto, a história se torna mais presente, como parte do processo de participação dos entes, em geral. Conforme destaca Pires-Alves, este foi um momento em que proliferaram projetos de memória:

Na eletricidade, na indústria automobilística, na eletricidade estatal, nas empresas públicas, em geral, na Light, onde você quiser, tinha projetos de memória... Porque foi um momento de muito mais sensibilidade para isso. Coisa que durante a ditadura ficou relegada ao décimo plano, enfim, aos planos menos relevantes, ainda que alguns projetos na ditadura tenham sido importantes, inclusive o próprio projeto do CPDOC. Mas então a Casa de Oswaldo Cruz aparece com esse sentido. E esse sentido a gente incorporou ao nosso sentido de pertencimento e ao nosso sentido de relevância institucional. A partir daí a gente foi criando as nossas próprias identidades (PIRES-ALVES, 2015, p. 4 - depoimento).

A emergência da importância da memória social pode ser percebida, por exemplo, pela criação, um tempo antes, em 1973, do Centro de Memória Social Brasileira, abrigado, à época, pelo Conjunto Universitário da Cândido Mendes. Mais que sua criação, sob a liderança do historiador Hélio Silva, foi sua reformulação, por volta dos anos 1978, que permitiu o desenvolvimento de um projeto para criar a memória de uma série de processos associados,

tais como a questão do trabalho, do movimento social, da construção da cidade, da área da saúde, entre outros.

Esse projeto de história social ligado à área da saúde foi coordenado por Paulo Ernani Gadelha, que viria a ser o primeiro diretor da Casa de Oswaldo Cruz. Gadelha participou então da constituição do Instituto de História Social Brasileira (IHSOB) e do Programa Nacional de Preservação da Documentação Histórica – Pró-Documento/Fundação Nacional Pró-Memória/Ministério da Cultura, que possuía laços com o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan).

Iniciou-se, no âmbito do Pró-Documento, um processo de inventário de arquivos sindicais, dos movimentos sociais, de hospitais e serviços de saúde, etc. Também havia grande interação, à época, entre o Pró-Documento e o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC/FGV), além de grupos na Unicamp. Tudo isso acontecia num contexto político de luta contra a ditadura e pela afirmação da democracia no país. Segundo Gadelha, “esses aspectos, eles estavam colocados como poder emergir uma representação, uma memória que vinha da sociedade, dos movimentos sociais, e de uma concepção menos oficialista, digamos assim. Ou pelo menos como complementar” (GADELHA, 2016, p. 3 - depoimento).

Foi também nesse período que tiveram início as aproximações do IHSOB com a Fundação Oswaldo Cruz e, mais especificamente, com a Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), onde já havia um núcleo que buscava recuperar registros da história de personagens da saúde pública, em um departamento de ciências sociais. Assim, esse grupo que atuava na ENSP, começando a se mobilizar e a pensar em história da saúde e da ciência, procurou a equipe do IHSOB para uma cooperação, o que gerou a criação de um projeto de memória para a Fiocruz. GADELHA relata sobre a natureza e o aspecto curioso como o projeto se apresentava:

A gente fez um projeto, a gente brincava que era uma espécie de ‘canudão’. Porque ele se mostrava, quer dizer, o organograma dele, a sua concepção era traduzida... em uma grande folha, que mostrava todas as implicações de um projeto ligado à história da saúde e que incorporava todas dimensões: questão de arquivo, da questão da história oral, da questão da pesquisa, e toda uma metodologia que era representada nesse organograma... e você enrolava num papel manteiga... e colocava num canudo pra preservar. Então a gente brincava que era um ‘canudão’... (GADELHA, 2016, p. 3- depoimento)

Segundo Gadelha (2016), o projeto foi apresentado à presidência da Fiocruz, onde foi bem recebido pelo então presidente da Fiocruz, Guilardo Martins Alves. Apesar disso, a efetivação deste projeto não se deu de imediato. Foi apenas mais adiante, com o fim da

ditadura e início do governo Sarney, e com a escolha do novo presidente da Fiocruz, Antônio Sérgio da Silva Arouca, um dos principais teóricos e líderes do chamado "movimento sanitaria", que se criou um contexto favorável ao desenvolvimento de uma área na Fiocruz com essa perspectiva da história, ideia que voltou a ganhar força. Em uma interpretação a respeito do contexto que levou à criação da Casa de Oswaldo Cruz, Pires-Alves afirma que:

[...] é impossível não se pensar na criação da Casa de Oswaldo Cruz como parte do processo de renovação na Fiocruz, que por sua vez estava inserida no processo da reforma sanitária brasileira.... [que] estava preocupado em instituir no Brasil uma nova saúde pública. E para a construção dessa nova saúde pública seria preciso recuperar e ressignificar a própria tradição da saúde pública brasileira, iluminado por esses olhares, agora, mais vinculados aos processos de reforma social e de democratização do país, ao término do regime militar. Então nós fomos, todos nós da Casa de Oswaldo Cruz, de alguma maneira colhidos e acolhidos por esse movimento institucional da Fiocruz que permitiu o seu vínculo orgânico com o processo da reforma sanitária brasileira (PIRES-ALVES, 2015, p. 3 - depoimento).

Neste contexto o médico Paulo Gadelha é convidado para desenvolver o projeto que viria a se tornar a Casa de Oswaldo Cruz. A respeito de uma reunião realizada entre Paulo Gadelha e o grupo que atuava na ENSP, para apresentar a proposta criada para a Fiocruz, Cristina Fonseca, profissional das primeiras gerações da COC e atual pesquisadora da instituição relata:

[...] as pessoas ficaram super animadas, ele [Paulo Gadelha] falou do projeto de criação da Casa de Oswaldo Cruz, e da proposta de você começar a sistematizar linhas de pesquisa, de criar um centro de documentação e de pesquisa mesmo nessa área. Recuperar documentação, sistematizar essa informação, produzir conhecimento... Então nós fomos pioneiros, você tem focos em alguns outros estados, mas acho que o apoio institucional que a gente teve dentro da Fiocruz foi fundamental pra Casa ser o que ela é hoje (FONSECA, 2015, p. 2 - depoimento).

Segundo Pires-Alves, nesse mesmo momento se criaram ainda outros projetos atualizadores do projeto institucional da Fiocruz, tais como o Centro de Informação Científica e Tecnológica em Saúde (o atual Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde - ICICT) e a Escola Politécnica. Sobre a liderança de Paulo Gadelha nesse projeto de criação da Casa, Pires-Alves destaca que ele era:

[...] um médico que vinha do movimento sanitário, como presença marcante no movimento sanitário do Rio de Janeiro, do movimento de renovação médica, o movimento dos residentes, vem do movimento, digamos assim, associativo da profissão médica. Inclusive de campos políticos até antagônicos ao próprio Arouca. Foi aliás um gesto de uma grandeza ferrada do Arouca, diga-se de passagem. E de capacidade do próprio Paulo Gadelha de somar, né, de conviver num ambiente de divergência. Mérito importante dessas figuras, de terem percebido que a vocação do Gadelha estava acima de eventuais divergências políticas (PIRES-ALVES, 2015, p. 5 - depoimento).

Ainda sobre os bastidores que levaram à criação da Casa de Oswaldo Cruz, há uma história que grande parte dos profissionais da COC já ouviu em algum momento, e que diz muito sobre o caráter não cerimonioso que caracterizava algumas ações e relações na instituição. É o relato de que a ideia de a criação da Casa surgiu em uma conversa de bar:

[...] há uma brincadeira até sobre isso, porque [Sérgio] Arouca, Arlindo [Fábio Gomez de Souza], Luiz Fernando [Ferreira] e [Carlos] Morel, que eram os vices [presidentes da Fiocruz]... estavam num bar, e .. eles colocaram num guardanapo o que seria a ata, a ideia, então, de me convidar para desenvolver aqui na Fiocruz um trabalho ligado à questão da história (GADELHA, 2016, p. 4 - depoimento).

Gadelha então assumiu a tarefa de estruturar o que viria a ser a Casa de Oswaldo Cruz, levando em consideração três elementos principais: o projeto do “canudão”; o trabalho desenvolvido em seu projeto final de mestrado – defendido em 1983, no IMS, com o título “Assistência médica no Rio de Janeiro (1920-1937). Reformas institucionais e transformações da prática médica”, e que teve como membros da banca Sérgio Arouca e Arlindo Souza, que viriam a ser presidente e vice-presidente da Fiocruz, respectivamente; e a ampliação do trabalho que já era desenvolvido na ENSP, inclusive com o apoio de profissionais que lá atuavam.

A respeito da justificativa para o nome “Casa de Oswaldo Cruz”, Gadelha relata que a partir do momento que começou a desenhar a visão que tinha para a instituição, uma das primeiras questões foi a definição deste nome:

Foi um processo muito discutido... primeiro não havia a ideia se seria uma unidade... Segundo, a denominação... era instituto de memória, instituto de pesquisa histórica, instituto, enfim... eu propus o nome Casa de Oswaldo Cruz. Criou uma certa estranheza num primeiro momento, eu tinha as referências da Casa de Rui Barbosa, mas, para mim, o nome Casa tinha uma abrangência maior, embora não tinha o sentido que a Casa de Rui Barbosa tinha, porque aqui não foi moradia do Oswaldo, mas eu entendia a ideia de *oikos*, de lugar aonde se produziu a reunião da história de vida de personagens com a história de trabalho e de projeto institucional e de país que foi gerado nessa Casa. E eu achava que o termo Casa permitia você incorporar várias dimensões que foram sendo projeto da Casa de Oswaldo Cruz. No campo da memória geral, no campo do patrimônio material e imaterial, no campo da pesquisa (GADELHA, 2016, p. 5 - depoimento).

Uma das primeiras tarefas dos momentos iniciais da Casa de Oswaldo Cruz foi estruturar uma base de sustentação de projetos e financiamentos para a COC. Nesse período, uma série de projetos propostos e criados com o apoio da equipe do Pró-Memória e do IHSOB conseguiram recursos da Finep, no chamado “Finepão” (GADELHA, 2016, p. 5). Entre os projetos aprovados estava um no qual se pretendia produzir uma coleção documental no momento mesmo em que esta era acumulada dentro do gabinete do diretor do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (Inamps), Hésio Cordeiro, outro

importante personagem da Saúde Pública brasileira e do processo da reforma sanitária. Este projeto:

[...] que era inédito um pouco naquela época, mas que já se discutia também, esses vários recortes da história, abordagens da história, que era fazer uma história contemporânea, uma história em curso. Quer dizer, era você acompanhar a gestão do Hésio registrando, entrevistando, acompanhando para gerar um acervo e uma análise crítica depois dessa gestão que era fundadora de muitas questões ligadas à redefinição do que veio a ser o SUS depois (GADELHA, 2016, p. 5 - depoimento).

Outros projetos pioneiros desenvolvidos na COC diziam respeito à documentação fotográfica (o chamado arquivo iconográfico) e o projeto de história oral (inicialmente voltado para a história do Instituto Oswaldo Cruz como unidade fundadora do complexo Fiocruz). Também nos primeiros momentos da COC a equipe que lá atuava recebeu uma coleção de livros antigos, muitas delas raras, que estavam mal alojados na Biblioteca de Ciências Biomédicas da Fiocruz. Quando essa biblioteca, que se localizava no Castelo da Fiocruz, precisou passar por obras emergenciais, esses livros foram “jogados em algumas salas desse prédio aqui [expansão da Fiocruz]... que era um prédio completamente subutilizado.... quando criamos o departamento de arquivo e documentação, e que previa uma biblioteca, uma das tarefas foi vir aqui resolver essas ‘dunas’” (PIRES-ALVES, 2015, p. 13).

Por “dunas”, Fernando Pires Alves se referia à montanha de livros que deveriam ser organizados, e que viriam a dar origem à Biblioteca de História das Ciências e da Saúde da Casa de Oswaldo Cruz, período lembrado com carinho por muitos dos membros pioneiros da COC. Fernando Pires destaca a relevância do trabalho:

Se existe algum sentido na palavra de resgate da memória, esse aí foi um típico resgate, mesmo. Foi uma intervenção para sanear um equívoco, uma coisa impensável, né? Imaginar que a Fiocruz, àquela altura, estava tratando suas obras, suas coleções de livro dessa maneira... impensável! (PIRES-ALVES, 2015, p. 13 - depoimento)

Ainda sobre esse período inicial da COC, Cristina Fonseca destaca que pensar a história da Casa de Oswaldo Cruz é também pensar sobre a construção e a institucionalização do campo da história das ciências e da saúde, uma vez que é preciso compreender como se delineava o cenário que possibilitou seu surgimento dentro do âmbito acadêmico (FONSECA, 2015, p. 1). Fonseca destaca ainda a importância desse movimento, assim como a dificuldade de compreensão da relevância do trabalho dentro de uma instituição biomédica:

[...] com isso o que que você tá construindo? Você tá construindo uma ideia de valorização... Porque as pessoas não estavam muito atentas pra isso. Na medida em que você vai abrindo um campo de conhecimento, vai sistematizando isso, você também está sinalizando para as pessoas, ‘olha, isso é importante’... não é a história simplesmente como um diletantismo. É uma coisa da pessoa entender por que a

história é importante. A gente cansou de ouvir isso, ‘mas pra que você tem um centro de pesquisa, de documentação dentro da Fiocruz?’ ... há uma certa resistência até as pessoas entenderem... Porque é uma área que está sendo construída, é um campo novo. Hoje em dia você tem vários núcleos diferentes no Brasil inteiro. Apesar de isso já existir lá fora, há muitos anos... aqui, no Brasil, isso ainda era uma coisa muito preliminar. Então por isso que não dá pra entender a história da Casa sem entender a história do campo. (FONSECA, 2015, p. 7 - depoimento)

Outro desafio dos primeiros anos, para consolidação da Casa, foi o de criar vínculos de pertinência temática, institucional e política com a área da saúde. Para conformar as primeiras equipes que atuariam na COC, Paulo Gadelha buscou profissionais do próprio IHOSOB, do Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (Iuperj) e do CPDOC/FGV, apontando a preocupação em superar o que ele considerava como uma certa endogenia do campo da saúde, do ponto de vista da formação profissional:

[...] havia, obviamente, pessoas que tinham se formado em outras áreas, sociologia... Mas às vezes eu via muito, assim, o processo de produção feito pelos próprios atores da saúde pública, que tinham uma vantagem de conhecerem esse processo, de sensibilidade de identificar problemas, mas não tinham a formação de base das áreas mais de excelência... a interação entre o grupo que detinha o conhecimento no campo da saúde e de participação política com um grupo de excelência que vinha da área externa, acho que criou uma oxigenação muito rica (GADELHA, 2016, p. 5-6 - depoimento).

A Casa de Oswaldo Cruz contou com grande apoio da presidência de Sérgio Arouca, e o projeto rapidamente evoluiu para a ideia de uma Unidade da Fiocruz. Em ato da presidência datado de maio de 1987, o então presidente da Fiocruz, Sérgio Arouca, decide constituir a Casa de Oswaldo Cruz como unidade técnica da Fiocruz.

Seus objetivos declarados são: Coordenar e desenvolver atividades de recuperação da memória e da pesquisa histórica referente à Fundação Oswaldo Cruz e à Saúde em nosso país; Estabelecer uma política de preservação do patrimônio histórico arquitetônico, artístico e documental da Fundação Oswaldo Cruz; Coordenar e desenvolver atividades de produção e animação cultural no âmbito da Fundação Oswaldo Cruz; e Propor medidas para a preservação ambiental do Campus de Manguinhos e sua utilização para fins de animação científica e cultural.

Em relação à composição da COC, há o destaque, no mesmo ato da presidência, de que esta será composta pelos seguintes setores, já existentes ou a serem criados: Centro de Documentação e Pesquisa Histórica; Museu da Casa de Oswaldo Cruz; Núcleo de Proteção e Animação Cultural; Núcleo de Proteção e Preservação do Patrimônio Histórico e Artístico de Manguinhos.

Assim, é possível perceber que na criação da Casa a preocupação com a memória estava presente em diferentes dimensões. Destaca Pires-Alves:

Isso é fundamental no projeto da Casa, né... a gente tanto olha para os processos, para a história da Fiocruz, a memória da Fiocruz, quanto da memória da saúde pública no Brasil... Nós sempre tivemos essa dupla inserção... Uma ancoragem nos processos institucionais da Fiocruz, mas também uma vocação universalista. Nosso tema era um tema universal, né, que dizia respeito à saúde pública e os saberes médicos, os processos sociais da saúde no Brasil e no mundo... Na América Latina e no mundo. Como campos pertinentes e legítimos da nossa atenção. Isso está flagrante desde da concepção original do projeto (PIRES-ALVES, 2015, p. 5 - depoimento).

Relatando a respeito de marcos simbólicos da constituição da COC, Gadelha afirma que o próprio processo de ocupação do “prédio do relógio” ou “pavilhão da peste”, como é conhecida a edificação que serve de sede para esta unidade da Fiocruz até o presente momento, foi uma marca símbolo da unidade, pois esta edificação estava inserida no núcleo central do marco histórico da Fiocruz, configurando sua ocupação em uma afirmação de visibilidade (GADELHA, 2016, p. 6).

Pires-Alves afirma que, nos momentos de conformação da COC, a “grande área da memória envolvia também a preocupação com o núcleo arquitetônico histórico de Manguinhos... antigamente um núcleo de engenharia vinculado à presidência da Fiocruz e que depois foi incorporado à estrutura da Casa” (PIRES-ALVES, 2015, p. 2). Assim, antes da criação da COC, esse núcleo histórico central era cuidado pela chamada Coordenação de Restauração, ligada diretamente à presidência da Fiocruz, um embrião do que viria a ser o Departamento de Patrimônio Histórico da Casa de Oswaldo Cruz.

Segundo Renato da Gama Rosa Costa, arquiteto que atuou nesta Coordenação de Restauração e que trabalha até o presente momento na Casa de Oswaldo Cruz, juntamente com o movimento dos anos 1980 de maior preocupação com a memória, surgiu também a necessidade de salvaguardar o núcleo de edifícios históricos na Fiocruz, o que levou ao tombamento do conjunto arquitetônico no ano de 1981. A incorporação dessa coordenação à ideia da COC pressupôs também uma mudança na percepção de sua razão de ser, já que, quando o trabalho iniciou na coordenação de restauração:

[...] na verdade as pessoas que criaram essa área pensaram uma coisa emergencial... tinham a ideia de recuperar alguns edifícios que já estavam muito mal conservados, muito ruins, em estado avançado de deterioração, principalmente a Cavalariça e o próprio Relógio... A ideia é que bastaria chamar uma equipe para atuar durante, não sei, dois, três anos, e que depois essa equipe ia ser desfeita... quando veio essa ideia de transformar a nossa coordenação num dos departamentos da Casa, era porque havia um outro entendimento, de que aquele era um trabalho permanente, da conservação permanente. Aí saía a questão da Coordenação de Restauração, que era mais ligada à obra, e agia-se numa tentativa de conservar esse patrimônio. (COSTA, 2015, p. 2 - depoimento)

Ainda a respeito do tombamento do conjunto arquitetônico de Manguinhos, e do surgimento de uma discussão sobre preservação e patrimônio, Renato da Gama Rosa Costa relata um pouco do contexto que antecedeu esse o processo dentro da Fiocruz:

[...] a Europa sempre se preocupou com isso. E aqui essa discussão sobre preservação, patrimônio, é mais dos anos 80 [...] na área de patrimônio não existia preocupação com o patrimônio eclético, o que se preservava era o patrimônio colonial [...] Pra chegar no eclético foi também paulatinamente, assim, foi gradativamente aqui no Brasil. Não por acaso o patrimônio da Fiocruz fez parte desse reconhecimento dos anos 80 [...] Nos anos 80 houve essa preocupação de se tombar também o ecletismo, instituições de ciência, instituições de saúde, conjuntos [...] tudo fez parte desse movimento [...] que permitiu a criação da Casa de Oswaldo Cruz, óbvio, se não fosse esse entendimento a Casa não teria sido criada [...] a sociedade foi se mobilizando em relação a esses patrimônios. (COSTA, 2015, p. 11-12 - depoimento)

Em 1988 a Fiocruz realiza seu primeiro Congresso Interno, quando foi definido o primeiro regimento da Fiocruz e foram incluídas as finalidades da instituição. Este foi um momento marcante para a Casa de Oswaldo Cruz, uma vez que entre as finalidades da Fiocruz, um item afirmava a necessidade de:

[...] "zelar pela memória", não sei exatamente como está, mas era um item encaixado na atividade da COC, que projetava, portanto, que a COC, que a Casa de Oswaldo Cruz, que era um projeto, se tornaria, passo seguinte, uma Unidade da Fiocruz. E aí foi um processo bastante tenso... Ao fim e ao cabo quem presidiu essa reunião foi o próprio Sérgio Arouca, e ele leu todas as finalidades... Pra mim uma certa preocupação seria encaminhar debate e votação de cada uma das finalidades, que talvez fosse até a forma correta de conduzir... [risos] Mas ele leu todas as finalidades, e aí abriu pra discussão. Aí, quando ele leu o item da Casa de Oswaldo Cruz, da preservação da memória da Fiocruz e da saúde pública, eu ouvi ruídos, assim, na plenária. 'Ah, eu não concordo com isso, não, não concordo com isso, não...' Mas foi muito legal, porque a partir daí a gente fez incluir essa atividade de preservação da memória, da pesquisa histórica da Fiocruz e da saúde pública no Brasil como contribuição da Fiocruz como parte da sua atividade, da atividade da Fiocruz (PIRES-ALVES, 2015, p. 3 - depoimento).

No evento de inauguração oficial da COC, outro marco simbólico foi a presença do ministro da Saúde, Carlos Santana, e também de Roberto Santos, que se tornaria ministro da Saúde a seguir. Segundo Gadelha, outro personagem presente e que agregou legitimação e peso, ajudando a criar processos de distensão – uma vez que a COC surgiu com algumas resistências – foi Carlos Chagas Filho, que:

[...] representava, primeiro, a tradição maior pela questão das relações com o pai, o Carlos Chagas... E ao mesmo tempo o grande peso e legitimidade que ele tinha pela trajetória como cientista, e pela passagem que tinha em áreas muito diferenciadas, tanto na construção do Instituto de Biofísica, da Academia Pontifícia de Ciência, na trajetória dele como embaixador do Brasil na Unesco. Então era um personagem central ... E o Carlos Chagas Filho acompanhou esse processo, ele avalizou esse processo... esse momento dá um forte simbolismo e apoio (GADELHA, 2016, p. 6 - depoimento).

A respeito das resistências com a criação da Casa de Oswaldo Cruz, segundo Gadelha, estas estavam marcadas, basicamente, pela disputa a respeito de qual seria o *locus* ou a instância institucional que representaria a memória da instituição, ou seja, “a disputa pelo legado da memória da instituição... sobre quem tem legitimidade do legado, das origens... Se o Instituto Oswaldo Cruz ou a Fundação Oswaldo Cruz” (GADELHA, 2016, p. 6).

Essa disputa remonta ao momento de criação da Fundação Oswaldo Cruz, nos anos 1970, quando diversos institutos, entre eles o Instituto Oswaldo Cruz, cujas origens remontam ao ano de 1900, foi incorporado a esse complexo que passou a chamar-se Fundação Instituto Oswaldo Cruz, e mais tarde apenas Fundação Oswaldo Cruz. Pires-Alves relata que as tensões em torno da comemoração do centenário da Fiocruz, evento coordenado por Paulo Gadelha, que ainda compunha a equipe da COC à época, trouxeram à tona algumas dessas questões de fundo:

[...] a percepção de que o projeto original, que o Instituto Oswaldo Cruz já trazia desde sua origem produção, formação, sempre foi tratado pela Fiocruz como se na verdade a Fiocruz tivesse, digamos assim, efetivando aquela vocação original do Instituto Oswaldo Cruz. E isso dá debate... Ninguém precisa ser convencido de um argumento ou de outro... você tem um certo conflito entre o pessoal que vem das ciências sociais em saúde e o pessoal da tradição mais clássica da ciência biomédica... quando esse aqui chama pra si o evento fundador para comemorar, esse aqui fica ‘mas esse aqui... quem nasceu aqui fui eu, não foi você... Eu também quero, então também vou fazer festa’... Isso foi superado por persistência do próprio Paulo Gadelha, na medida em que foi gradativamente sendo reconhecido como uma liderança que incorporava as demandas e os interesses do próprio Instituto Oswaldo Cruz (PIRES-ALVES, 2015, p. 8 - depoimento).

Outro componente da resistência dizia respeito às atividades anteriormente desenvolvidas na Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP) da Fiocruz, como se a criação da COC fosse “um esvaziamento, ou um não reforço do movimento da ENSP pela configuração de uma área de história, de filosofia da ciência... e sociologia” (GADELHA, 2016, p. 7). Segundo Gadelha, esses processos de tensão são normais no momento de criação de unidades ou novos campos, não só na Fiocruz, mas em qualquer instituição. Gadelha justifica a ideia de criação de uma nova unidade para tratar da memória da Fiocruz:

[...] eu dizia que forçosamente teria que ter uma unidade fora de todas as unidades. Porque a única maneira de você conseguir trabalhar as representações, a memória do conjunto da instituição, era você não pertencer a nenhuma unidade... se você pertencesse a qualquer unidade você acabaria tendo um viés de um olhar mais marcado pelas questões inevitáveis da corporação, do olhar pelo foco da disputa... Esse é o momento inaugural, e surgiu com muita força. E [a COC] foi aceita enquanto esse *locus*... Então esse é um grupo que vai ajudar a reunir os acervos, a fazer história oral, a ajudar a memória da instituição, eventualmente trabalhar com o Museu que tinha aqui... um museu histórico (GADELHA, 2016, p. 7 - depoimento).

A respeito deste Museu Histórico, Fernando Pires Alves afirma que a COC incorporou esse antigo museu do Instituto Oswaldo Cruz, que era um museu de memória institucional, muito diferente do que viria a ser o Museu da Vida, atual departamento da COC, que é um museu educativo e interativo e que possui um compromisso com o ensino dos processos da vida, com um forte componente de diálogo com a comunidade do entorno da Fiocruz. (PIRES-ALVES, 2015, p. 10)

Voltando às resistências que a COC sofreu, estas aumentaram à medida em que a unidade cresceu em dimensões físicas, de pessoal e de vigor em suas atividades, especialmente no momento em que se decide pela criação do Museu da Vida. As resistências partiram, em um primeiro momento, de outra área da Fiocruz que já começava a trabalhar com a ideia de um centro de ciências, educação e divulgação das ciências, que fazia parte do Instituto Oswaldo Cruz. Superada essa resistência, a maior dificuldade foi a de aceitação da interiorização de um museu de ciências dentro da Fiocruz:

Aí houve uma grita, uma reatividade muito grande, que associava tudo: associava peso político, associava disputa de recursos, associava disputa de espaços. E foi uma época muito dura... já nesse momento também começava a se configurar uma presença política forte da Casa, e eu diria com a minha presença, porque a Casa começou a ter um protagonismo grande sobre a vida institucional mais geral... Então, quer dizer, o que era uma unidade que poderia ser vista como, eu diria, um elemento decorativo... associado à tradição da instituição... como ilustração, como reforço de uma certa apresentação institucional, ela começa a ter, através do seu diretor, uma presença política muito grande (GADELHA, 2016, p. 7 - depoimento).

Abordando um pouco a respeito das ideias conformadoras da Casa de Oswaldo Cruz, e iniciando seu raciocínio com a criação de um museu de ciências na Fiocruz, PIRES-ALVES (2015) afirma que, juntamente com as vocações e ações voltadas para a pesquisa histórica e para a documentação, a ideia de um grande museu de educação e formação em ciência sempre esteve presente no projeto original da Casa. A esse respeito podemos citar a fala de um dos vice-presidentes presentes na cerimônia de inauguração da COC, que, ao afirmar que a COC deveria se tornar um espaço cultural para a cidade do Rio de Janeiro, destacou que “por mais que a memória da ciência seja objeto de nosso trabalho de recuperação, desconhecer que na concepção de Oswaldo Cruz ciência e arte fazem parte de um mesmo conjunto é o mesmo que lhe negar o pensamento revolucionário, é adulterar a história que escreveu” (GOMEZ apud IGLESIAS, SANTOS e MARTINS, 2015, p. 290)

Entretanto, a viabilidade de um projeto para um museu de ciências partiu da oportunidade de um edital, lançado em 1993, do 2º Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, no qual o projeto do Museu da Vida levou o primeiro lugar,

garantindo sua inauguração no ano de 1999. Houve, entretanto, resistências também dentro da própria COC, conforme relata Pires-Alves, pois sua criação:

[...] incluía a constituição... quase de uma nova Casa de Oswaldo Cruz, né? Do ponto de vista do volume de recursos, de número de pessoas. E, portanto, da construção de uma nova rede de interesses completamente distinta. E isso... afetou quem já estava. Tipo assim: 'será que a gente tem... ancoragem institucional suficiente pra incorporar um projeto dessa envergadura, e disputar orçamento'... E o futuro mostrou que sim, que nós tínhamos, não só tínhamos como a presença do projeto do Museu, a certa altura, permitiu que a gente expandisse nosso orçamento nas outras áreas. Agora constitui também um outro ente político, né? Assim, nos equilíbrios de representação... de constituição e vocalização de interesses dentro da Casa de Oswaldo Cruz, que é uma coisa absolutamente normal. (PIRES-ALVES, 2015, p. 9 - depoimento)

Voltando à evolução da COC no universo da Fiocruz, além da grande presença política que passou a possuir, a COC expandiu suas áreas de atuação para novas frentes tais como a constituição de uma publicação científica, a Revista História, Ciências, Saúde – Manguinhos, em 1994, e de seu Programa de Pós-graduação em História das Ciências e da Saúde, em 2001.

O reconhecimento da Casa por outras unidades pode ser percebido pelas parcerias desenvolvidas para que a COC auxiliasse no desenvolvimento de projetos de memória das Unidades, ou de temas específicos, como o caso da Febre Amarela, a pedido de Bio-Manguinhos, por exemplo; também no auxílio na modulação de exposições para o formato itinerante, especialidade do Museu da Vida; na associação do tema das coleções científicas ao patrimônio científico; na preservação documental, entre outras (GADELHA, 2016, p. 8). Gadelha afirma ainda que em grande medida a rejeição inicial à Casa foi superada, e destaca que:

[...] a Casa tem um efeito muito significativo em reforçar, rever e atualizar vários aspectos das questões ligadas à forma de tratar questões de estética, questões de componentes do campo das ciências humanas, ciências sociais, de formas de expressão na comunicação da Fiocruz com a sociedade, de internalização desses processos dentro da Fiocruz, especialmente pelo canal do Museu da Vida (GADELHA, 2016, p. 8 - depoimento).

Pires-Alves destaca que a criação da COC teve um grande impacto na identidade da Fiocruz, dando como exemplo o processo que levou à recuperação das coleções fotográficas produzidas por expedições científicas do Instituto Oswaldo Cruz, no início do século XX, que tiveram um reflexo na fala política da Fiocruz nos anos 1980 e 1990, principalmente. Isso porque essas imagens ajudaram na construção de um discurso de que a atuação do Instituto Oswaldo Cruz:

[...] tinha a ver com a construção da nacionalidade brasileira e do Estado brasileiro. Há um diálogo com o território, um diálogo com a vocação, com os processos civilizatórios possíveis no Brasil, com o pensamento social brasileiro... a ideia de que a Fiocruz desde sempre teve um papel constituinte do Estado brasileiro, e em geral com a formação da própria nacionalidade, isso impregnou vivamente a fala, a retórica institucional nos anos 90 (PIRES-ALVES, 2015, p. 7 - depoimento).

Ainda segundo Pires-Alves, essa influência foi para além da retórica, pois esse sentido original da Fiocruz seria parte do que influencia a atual expansão nacional da Fiocruz, com a criação de unidades por todo o território nacional. Pires-Alves (2015) afirma que há uma série de motivações para essa expansão que vão além desse aspecto, mas acredita que essa ideia original, identitária, esse modelo fundante do IOC, que “apontava para a construção dessa nacionalidade... do Estado brasileiro... a instituição de quadros normativos de uma saúde pública de alcance nacional, isso com certeza está fecundando a percepção institucional sobre si mesma da Fiocruz” (PIRES-ALVES, 2015, p. 8).

Assim, entendido o papel e o significado da criação da Casa de Oswaldo Cruz no universo maior que compõe, a Fiocruz, passaremos a analisar mais profundamente as relações e percepções internas à COC em relação ao tema da memória e demais questões colocadas como hipóteses do presente trabalho.

4.3 Percepções sobre memória: Gestores atuais e geração fundadora

Continuando nosso mergulho na realidade da Casa de Oswaldo Cruz, a presente seção se dedicará a tentar responder alguns dos questionamentos colocados por nós como orientadores desta fase de pesquisa, de aproximação com o campo. Pretendemos contrapor essas questões ao que se encontrou na realidade da Casa de Oswaldo Cruz, tanto por meio das entrevistas realizadas com alguns dos profissionais que atuam na organização desde os seus primeiros momentos, quanto a partir da análise de relatórios de um projeto da COC que questionou aos atuais gestores da COC sobre como estes lidam com a questão da memória de suas ações e projetos, conforme detalhadamente explicado no capítulo II, Metodologia, do presente estudo.

A primeira questão que colocamos para discussão é sobre a possível existência de atividades voltadas para a memória organizacional em curso na organização, hoje. Retomamos abaixo, mais especificamente, esse questionamento no mesmo formato em que foi apresentado na metodologia do presente trabalho. Em seguida realizaremos a discussão, dividida entre a percepção dos atuais gestores da COC e a dos pioneiros da instituição.

QUESTÃO 1

A primeira questão diz respeito às possíveis atividades de memória voltadas para o aprendizado: os profissionais que atuam hoje na organização possuem alguma maneira de registrar e disseminar a memória de suas atividades e projetos, assim como os aprendizados deles derivados? Existe essa preocupação? E nas origens de criação da COC, entendida enquanto uma instituição de memória, havia a preocupação ou alguma prática voltada para este tipo específico de memória nas diferentes áreas da organização?

O que dizem os atuais gestores da COC?

Para saber se existem, hoje, práticas voltadas à memória organizacional da COC, utilizamos um recorte nos resultados de um projeto realizado na COC, que mapeou as práticas de Gestão do Conhecimento em funcionamento na organização, por meio da realização de entrevistas com todos os gestores da COC em exercício, conforme descrito na metodologia do presente estudo²⁸. O recorte em questão diz respeito às práticas de memória organizacional, ou similares, mapeadas, assim como a percepção dos gestores a respeito do tema.

Buscando uma melhor compreensão da realidade da COC, que se trata de uma instituição bastante diversificada em termos de frentes de atuação, realizaremos uma breve análise dos resultados encontrados em cada um dos departamentos da instituição, assim como dos resultados relativos à direção da instituição.

Iniciando com o **Departamento de Arquivo e Documentação (DAD)**, os resultados demonstram que, recentemente, o DAD tem investido em algumas ações voltadas para o registro de processos e para a criação de manuais e documentos metodológicos, tendo todas as experiências sido apontadas como muito positivas por seus profissionais, tanto para o trabalho como para maior compreensão e valorização das atividades desenvolvidas.

Alguns profissionais sugeriram que a COC criasse orientações a respeito da memória de suas atividades e projetos, para não se precisasse “partir do zero” em novos projetos, gerando retrabalho, e também para que se possa construir “uma cultura dentro da unidade”, facilitando mecanismos de acesso, registro e gerência de informações. Um destaque a se

²⁸ Para mais informações sobre o mapeamento, ver item II, Metodologia

apontar é que o DAD possui um curso regular para compartilhar parte da expertise do setor com outros profissionais da COC e da Fiocruz (Curso de Gestão de Documentos).

Segue, abaixo, a título de ilustração, partes dos relatos fornecidos pelos profissionais do setor que se relacionam a questões de memória e conhecimento, assim como o exemplo de algumas boas práticas identificadas. As aspas utilizadas acima e adiante são partes do texto retiradas do relatório do projeto de mapeamento de práticas de GC na COC. Redigidas em discurso indireto, cabe destacar que essas falas não correspondem, necessariamente, a uma única pessoa. Conforme relatado na metodologia do presente estudo, não pretendemos identificar as pessoas que forneceram cada um dos relatos; dessa maneira, os trechos abaixo podem conter a junção do discurso de várias pessoas:

Percepções sobre memória e conhecimento: “O nó é o retrabalho. Às vezes começam um projeto do zero e poderiam não começar do zero. Poderiam pegar as experiências. Pode acontecer também da pessoa não lembrar. Acontece isso corriqueiramente, sempre que existe um novo projeto isso acontece.”

Prática relacionada à memória - manual de procedimentos para arquivos pessoais: “É um documento importante, porque estabelece os procedimentos de como organizar e um dos pontos trata das diretrizes de aquisição (como deve proceder, como buscar o arquivo no local). Descobriram que não seguiam parâmetros/boas práticas que já vem sendo adotados por outras instituições. A produção deste manual é vista como um grande passo para o Departamento, pois estão produzindo conhecimento para eles próprios. A partir do momento que passaram a conhecer boas práticas, deverão agir de forma a segui-las.

A produção deste manual se deu de forma coletiva, onde resgataram o que já havia sido produzido por uma profissional aposentada, e trabalharam com um único documento, realizando reuniões onde incluíam as contribuições dos profissionais. Tinham uma relatora que consolidava as informações. Também trabalharam com a realização de tarefas, dividindo os profissionais. Ao finalizarem a primeira parte, geraram um PDF e enviaram para todo o setor com o prazo de 10 dias para validação.

Antes, utilizavam manuais de outras instituições, mas sempre tinham que adaptar à realidade do DAD. A ideia é que essas práticas sejam incorporadas como rotina do Departamento. Os manuais são muito importantes, assim como trabalhar em equipe, pois antes cada profissional fazia o seu trabalho de forma isolada”.

Já os resultados do **Departamento de Pesquisa em História das Ciências e da Saúde (DEPES)** apontam que a carreira de pesquisa possui lógicas próprias e práticas regulamentadas para compartilhamento de conhecimentos, e por esse motivo os atores desse grupo institucional se colocam em dúvida a respeito da possível contribuição de uma ação de gestão do conhecimento para essa realidade. Essa área também criticou o excesso de normatização exigida aos seus gestores, apontando a inexistência de procedimentos

formalizados como, por exemplo, rotinas administrativas. Sugerem a criação de ferramenta unificada de gestão, considerando que esta poderia ser uma forma de memória da organização, pois registraria e reuniria informações institucionais importantes. Os entrevistados também apontaram a inexistência de uma orientação da COC para lidar com a memória de processos e arquivos digitais.

Vejam, abaixo, um pouco mais detalhadamente algumas dessas questões. Novamente destacaremos parte dos relatos que se relacionam a questões de memória e conhecimento, assim como o exemplo de boas práticas identificadas:

Percepções sobre memória e conhecimento: “Existem algumas lógicas diferenciadas para compartilhamento de conhecimentos, bem específicas de uma carreira de pesquisa, tais como publicações, participações em eventos, grupos de pesquisa, planejamento de disciplinas, etc. A formação de bolsistas e alunos é a principal forma apontada para retenção de conhecimento. Para disseminação, as disciplinas ministradas na Pós-Graduação. Hoje, parte da memória do DEPES está na Direção e na secretaria do departamento, que está muito individualizada em planilhas com formatos distintos. Quando solicita à Direção, a informação também não vem pronta e de forma rápida, eles necessitam sistematizar a informação e isso revela que não temos um único instrumento onde poderiam ser depositadas todas e quaisquer informações e recuperadas a qualquer momento. Temos produzido muito mais dados e não temos como recuperá-los.”

Prática relacionada à memória: “Os pesquisadores, em geral, mantêm a memória de seus projetos, mas segundo lógicas próprias, até pela inexistência de uma orientação da COC de como lidar com a memória de processos e arquivos digitais. Foi apontado que a reutilização de documentação de projetos antigos para projetos novos por vezes leva a uma desorganização da lógica arquivística do projeto anterior, que ainda não compõe um arquivo permanente. Uma outra experiência de destaque para o compartilhamento do conhecimento da pesquisa com outros profissionais, que não os seus pares, foi o curso de capacitação em História da Saúde elaborado por um pesquisador do DEPES e oferecido para os profissionais da COC”.

O **Departamento de Patrimônio Histórico (DPH)** foi o que mais relatou momentos de reflexão e compartilhamento de conhecimentos. Também demonstram preocupação com a memória, realizam eventos comemorativos em marcos do departamento, realizam registros audiovisuais de seus cursos, criam livros metodológicos para compartilhar sua expertise e fazem vídeos temáticos a respeito das técnicas dominadas pelos mestres do ofício ao qual se dedicam. Apesar do costume de registrar, seus servidores (equipamentos) não tem uma boa

organização, não sendo fácil acessar o que é armazenado, e os profissionais sentem falta de uma orientação a respeito de como lidar com arquivos digitais. Há uma dificuldade de compreensão da lógica de organização que a área do Arquivo promove, em relação aos materiais organizados pelo Serviço de Gestão de Documentos, equipe que compõe do Departamento de Arquivo e Documentação da Casa e que cuida da organização da documentação de todos os departamentos da COC, além de fornecer orientações para toda a Fiocruz.

Em relação aos registros do setor, grande parte são físicos, livros de obras, plantas, etc., e o departamento está em meio ao processo de digitalização deste material. Segue, abaixo, parte do relato a respeito das percepções sobre memória e conhecimento e de algumas práticas adotadas:

Percepções sobre memória e conhecimento: “Para o DPH, uma grande questão é dos arquivos digitais, de organização. Fica difícil de achar, acaba-se desistindo de usar. Gostaria de saber como usar melhor o servidor para divulgar, fazer com que o conhecimento circule. Acredita que ainda há uma distância entre os departamentos da COC. Principalmente quem chega, mais novo, o que significa que o contato é mais pessoal do que departamental. Quem está na COC desde o começo, que cresceu junto, sabe quem são as pessoas que já fizeram um livro, pesquisaram dado assunto, coisas assim. Quando se precisa descobrir quem saberia sobre dados assuntos, sempre tem que recorrer às pessoas mais antigas na COC. Eles têm isso na memória. Mas não está escrito. Talvez a questão de um banco com essas informações ajudasse. Porque não sabe-se quem conhece sobre determinados assuntos. No passado era mais difícil fazer isso, mas hoje, com sistemas digitais, gestão do conhecimento, é viável. A COC tem que desenvolver algo simples – porque se for complicado a gente finge que não ouviu – risos – porque já temos muitos afazeres e sistemas. Armazenar toda a informação de um modo que seja facilmente recuperável por outro colaborador é uma dificuldade. É tudo feito de maneira muito pessoal. É complicado ir buscar uma informação em uma determinada pasta, não achar e dizer que a informação não existe. Pode acontecer de outra pessoa buscar em uma outra pasta e encontrar aquela informação, porque ela foi armazenada de uma forma diferente. Como reflexão final, um dos entrevistados falou sobre a importância do compartilhamento e de uma boa organização em arquivo, pois se não tiver como recuperar o armazenado, se ele for pro arquivo ‘morto’, perde-se informação e conhecimento. Deve-se tentar evitar o ‘Socorro, sumiu!’”

Prática relacionada à memória: “Há iniciativas para compartilhar sobre o trabalho feito pelo Departamento para além de seus pares, como a iniciativa de visitação às obras realizadas pelo DPH, atividade que pode ser considerada uma forma de compartilhar e sensibilizar a comunidade Fiocruz como um todo a respeito das ações que estão sendo desenvolvidas. Destacaram que essas ações valorizam a memória e a história, cumprindo a missão da COC. As Oficinas Internas são um evento periódico (1 vez ao mês), quando todos os profissionais do departamento são chamados. Apresentam algum tema relevante para o setor no momento, ou aprendizado de cursos e eventos. Solicitam ainda que sempre que um profissional for a um evento, que faça um relato a ser compartilhado no servidor (equipamento). Há também o

Seminário DPH, evento é realizado há 5 anos. Evento externo, dois dias de discussão com retrospectiva e planos para o futuro. Organizado segundo pautas específicas: grandes procedimentos, avaliação da produção anual, etc. É uma atividade com orçamento. Cada área apresenta sua produção, pontos positivos e negativos, um balanço do que precisa ser melhorado. Algumas edições do evento foram gravadas. Houve edição especial, a Jornada em comemoração pelos 25 anos departamento (DPH);

O **Departamento Museu da Vida (MV)** foi outro que relatou muitas instâncias de discussão e boa articulação interna para suas atividades. Da mesma maneira, são muitas as ações de registro de suas atividades, seja com armazenamento de documentos no servidor comum ao departamento, arquivos de secretaria, hds e nos próprios computadores dos setores, mas persiste a mesma queixa relativa a uma falta de padrões de organização dos arquivos digitais. Outra percepção é a de que se guarda muita informação sem realmente um planejamento para sua organização e reuso.

Há o começo de uma preocupação, em alguns setores, de organizar mais o material das atividades realizadas, reunindo e criando tutoriais e memória de atividades, projetos e exposições. Alguns setores afirmaram ter a rotina de avaliação das atividades do ano, já em execução ou em planejamento no momento das entrevistas. Sugerem mais momentos presenciais de compartilhamento de conhecimentos e informações.

Abaixo, as percepções e algumas práticas relacionadas à memória e conhecimento:

Percepções sobre memória e conhecimento: “Que o registro passe a ser algo inerente ao processo de trabalho. É importante ter material para compartilhar, distribuir para outras instituições. Por exemplo, no momento de criar o texto para o relatório bianual, perceberam que o registro não estava devidamente guardado. Tem que recuperar isso. Passaram a escrever um relatório anual do setor. Já que começou a arquivar as ações, fica tudo mais fácil e organizado. Se não for assim, na hora que precisa não acha as coisas, deve estar compartilhado. Sugerem a existência de murais em locais de passagem e refeitórios com fotos das pessoas que já passaram pelo Museu e pela COC, como um mosaico, pois ‘o Museu (e a COC) foi feito por pessoas que construíram o que temos hoje’”.

Prática relacionada à memória: “Tem memória de projetos. Todo projeto é construído de idas e vindas, tem versões diferentes antes de chegar no final, dá para ver mudanças no projeto, há memória dessas idas e vindas. Arquivos estão nos computadores, tem backups em hd’s externos do setor.

Como conseguem recursos externos, pelo CNPq e Faperj, têm relatórios e prestação de contas. Além disso, guardam versões dos multimídias e originais. Os documentos foram organizados pela equipe de Gestão de Documentos.

Têm como meta, a partir de cada uma das ações educativas realizadas, fechar um caderno educativo (impresso) para cada ação, com proposta educativa, layout, reuniões técnicas, o roteiro de capacitação de mediadores, do início ao fim. É importante que tenham tudo

registrado e impresso, pois muita informação fica perdida.

Mesmo sem plano definido, começaram a guardar coisas, depois contrataram uma pessoa para organizar todo o material em um HD. Existe o registro das exposições. Há pastas virtuais com os esboços das propostas. Ao final de cada projeto de exposição é criado um tutorial com fotos do trabalho pronto, e de todo arcabouço necessário para a montagem, documentos que irão auxiliar no momento de uma nova montagem. Isso não era feito antes. Outros trabalhos geram arquivos digitais que por falta de equipamentos de armazenamento, ficam alocados na máquina que cada colaborador usa. Estes processos precisam ser melhor sistematizados”.

Em relação à **direção da Unidade – contemplando suas três vice-direções e serviços e estruturas a ela diretamente ligadas** –, foram relatadas algumas práticas bem organizadas e regulares para compartilhamento de conhecimentos. Apontam a necessidade de um maior compartilhamento de saberes na COC e o desenvolvimento de projetos que destaquem a memória dos departamentos. A troca presencial e o diálogo constante foram bastante destacados como a maneira mais efetiva de resolver as questões necessárias, especialmente considerando a esfera alta de decisão em que se encontram.

Há uma preocupação considerável em relação à memória de projetos, tais como a organização em pastas de computadores, criação de relatórios, com erros e acertos dos projetos anuais, a própria criação de notícias a respeito de feitos da COC, algumas experiências de registro de processos de trabalho, a utilização de arquivo físico e planejamento de criação de sistemas que ajudem no gerenciamento e na criação de memória de projetos.

Destacam-se algumas práticas, tais como a apresentação de resultados e destaques de todas as áreas da COC ao final do ano, feita pelo diretor para toda a organização, o que permite um maior conhecimento do que acontece e dos potenciais aprendizados em curso em todas as áreas da COC; e as entrevistas com profissionais que estão se aposentando, que demonstra preocupação com a valorização do mesmo e da memória da instituição.

Segue, abaixo, algumas das percepções e boas práticas relacionadas ao tema de memória e conhecimento:

Percepções sobre memória e conhecimento: “A ideia do RH que deu início com o curso do DEPEs (sobre história da Saúde, para os demais profissionais da COC) foi muito positiva, de identificar saberes das áreas a serem compartilhados. Além de disseminar o conhecimento para outros grupos, também é um momento de integração. Acredita que a memória deve ser registrada de forma natural, em qualquer documento que se faz, que isso é questão de gestão arquivística, de gestão de documentos. Os projetos devem ter

o mesmo procedimento de um documento qualquer, de produção, tramitação e guarda. É responsabilidade das áreas, é preciso documentar os projetos e suas versões, tudo que foi gerado em termos documentais. Isso, para o entrevistado em questão, é memória. Não precisa ter uma ação específica, deve ser tratado naturalmente, como qualquer ação institucional. Se não está acontecendo, estão falhando na gestão documental. O arquivo é e sempre será um ativo do conhecimento daquela instituição. Se ela não está produzindo de forma adequada o seu arquivo, está falhando na constituição deste ativo, que depois vai servir para comprovação, para processo decisório, e que também vai à memória como fonte de pesquisa. Sobre a recepção de novos servidores, não têm nada muito sólido, é uma coisa muito rápida, deveria ter mais coisas, talvez uma semana, ouvir um pouco a história da Fiocruz, a história da Casa. Umas 20 horas. É preciso entender por que a história, por que o patrimônio em uma instituição como a Fiocruz. Não para aprender, para entender onde está se inserindo.

Deu exemplo do relatório 2011-2013. Há muita dificuldade, porque ainda não encontram determinadas informações, algumas até teoricamente simples. Acha que não deveria ter esse tipo de problema, por ser uma instituição de memória, de arquivo. Isso é um problema geral da cultura e a Casa também sofre um pouco.

Também é preciso ver o registro como uma maneira institucional e não como pessoal. Fala do Depes, dos projetos dos pesquisadores que estão na Casa há muito tempo que são a memória da pesquisa em história da Casa. Afirma que não se pode abrir mão disso, mas os pesquisadores têm uma relação pessoal com os documentos. Tem que tratar essa questão com muito carinho, quem trabalha com gestão de documentos não pode lidar com essa situação de forma banal. É uma atividade que está na matriz da instituição, que confere identidade interna e externa. Ali há um material documental de um projeto acadêmico muito singular, original no Brasil. Há um ativo de conhecimento como, por exemplo, os primeiros projetos de história oral, o que se produziu desde o começo.

Quando o DPH fez aniversário, de 25 anos, e fizeram uma história do departamento, uma linha do tempo, foi bem interessante. Pode-se produzir muitas coisas, como uma linha do tempo dos profissionais que trabalharam aqui, com pequenas biografias. Abrir verbetes para determinados projetos e intervenções. Toda linha do tempo tem um grau de arbitrariedade mas são um ponto de partida. Por que o DPH fez e os outros não fizeram? O DPH é um departamento muito sensível para isso, isso não é igual para todos os departamentos. Não se faz esse tipo de coisa por decreto. Deveria ter os registros destas efemérides. Tem que ter o registro fílmico destes eventos.

O foco da gestão do conhecimento deveria ser na retenção do capital intelectual. Com o trabalho de prospecção de aposentadorias verificou-se que tem um volume de aposentadorias de profissionais estratégicos nas determinadas áreas e se não trabalharmos essa questão da retenção vamos perder uma boa parte desse capital intelectual nos próximos 7 anos. A gente precisa trabalhar na construção dessa memória com a retenção de talentos, essa deve ser a prioridade de um processo de aprendizagem organizacional. Poderia investir em um banco de boas práticas. Um fórum de apresentação de propostas inovadoras aplicadas na área. Um banco que registre as ações oriundas das discussões do fórum. Nesses processos você pode descobrir não só ações como também novas lideranças”.

Práticas relacionadas à memória: “Uma coisa legal que estão fazendo são as entrevistas com as pessoas que estão se aposentando. Aprende muitas coisas que não sabia sobre as pessoas. Como é uma entrevista, tem sua parcialidade, mas é interessante. Não é história de vida, é uma coisa pequena, mas pode ser bem trabalhada. Podem fazer mais isso.

Há experiências interessantes de retenção de conhecimento e memória de projetos, tais como os blogs que reúnem orientações de trabalho que podem ser usadas para treinamento de

profissionais e memória das atividades realizadas, e o uso de outros recursos, tais como comunidades virtuais, dropbox, servidor (inclusive com permissões diferenciadas de acesso), pastas no computador, mas as iniciativas parecem dispersas. Grande parte das práticas relatadas foram feitas, em algum momento, com certa regularidade, e já não tinham mais a mesma frequência.

Um dos entrevistados falou sobre as filmagens que poderiam estar sendo realizadas nas visitas técnicas que estão sendo feitas no âmbito de um grande projeto institucional, e citou o exemplo do que já vem sendo feito no evento “Semana Fluminense do Patrimônio”, que filma as palestras que ficam registradas no site, com release e link de acesso aos vídeos. Caso observe que é um evento que tem relevância, por exemplo um evento comemorativo, deve-se registrar.

O grande destaque em termos de GC nesta área da COC foi a recente experiência “Café com a Gestão”, evento periódico para compartilhamento de conhecimentos adquiridos por meio de capacitações, citada por praticamente a totalidade dos entrevistados, e todos com uma percepção muito positiva da prática. Entretanto, não há quaisquer registros organizados desta prática. Já existiam outros eventos semelhantes em outras áreas da direção, como o Dia do Treinamento e o Ingestão do Conhecimento.

Outras boas práticas relatadas foram o uso de pastas compartilhadas para registro de arquivos por todo o departamento, que segundo os entrevistados é bem organizada; a memória existente nos sistemas de gestão; a realização de relatórios de atividades internos, bimestrais ou trimestrais que contam com planos de ações e melhorias.

Outra instância interessante é o Seminário interno do Programa de Pós-Graduação em História das Ciências e da Saúde (PGHCS), que se reuniria em 2014, após 6 anos da última realização, edição esta que foi registrada, mas não se tem certeza de onde encontra-se o arquivo. O evento de dois dias serviria para discutir grade curricular, disciplinas e estrutura de funcionamento do programa, o que pode ser entendido como uma forma de discussão das lições aprendidas da área.

Em termos de memória, foi citada a base de dados Capes Plataforma Sucupira, que reúne informações sobre os projetos, como resultados, dados sobre alunos e disciplinas, professores, etc.; o arquivamento da documentação segundo critérios do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Fiocruz; a gravação de aulas; a utilização da plataforma moodle para guarda e disponibilização de documentos e gravações; a redação de artigos que compartilham a memória da criação e produção das áreas. Também foi citada a criação de dois manuais para uma atividade específica em que o profissional deixaria a COC.

Destacamos que uma queixa recorrente em todas as áreas da COC foi a falta de conhecimento sobre o que acontece em outras áreas da unidade. Mais que desconhecimento, a preocupação é com a falta de interação para que se possam desenvolver projetos em conjunto. Para superar as questões ligadas ao conhecimento na COC, algumas sugestões surgiram com bastante frequência nas diferentes áreas da COC, tais como: a reformulação e melhor aproveitamento da atual Intranet como espaço de interação e compartilhamento de informações e conhecimentos institucionais; a criação de um banco de competências para que as áreas possam conhecer melhor o que seus companheiros de trabalho fazem e possam

pensar em atividades conjuntas; o compartilhamento das boas práticas de todas as áreas; e a criação de um sistema unificado de gestão.

Assim, após realizar essa apresentação para cada uma das áreas da COC, acreditamos que um diagnóstico geral da instituição aponta que os profissionais da COC se preocupam e percebem a importância de possuir uma memória relativa a seus projetos e ações, existindo inclusive algumas iniciativas voltadas para o registro e disseminação dessa memória, sendo a grande maioria desenvolvida em caráter recente.

Entretanto, a questão do armazenamento, reuso e disseminação dos materiais derivados dos projetos e ações, com vistas ao aprendizado organizacional, não parece estar bem resolvida. Há uma intensa utilização do recurso de armazenamento de documentação (textual, imagética, audiovisual) em servidores e computadores, mas a queixa frequente é a falta de organização e padrões que facilitem sua recuperação e reutilização quando se faz necessário, especialmente da documentação digital, já que grande parte da documentação física dos setores já foi organizada pelo Serviço de Gestão de Documentos da COC.

Outro diagnóstico geral das práticas identificadas parece demonstrar que quase a totalidade das ações relatadas se refere mais a práticas iniciais de gestão da informação, como a preocupação em armazenar a documentação relativa aos projetos e ações. Parece-nos que, além de resolver melhor a questão da gestão da informação, falta também uma dimensão mais voltada para a gestão do conhecimento, que diria respeito a formas de apropriação e reutilização desse material gerado por projetos e ações de maneira a refletir sobre erros e acertos e gerar um aprendizado que se propague para além da área onde o projeto ou ação foi desenvolvida.

Assim, respondida a primeira parte da questão, sobre o que é feito hoje em termos de memória organizacional na COC, passemos à visão de alguns dos pioneiros da instituição, a respeito do que foi ou não feito nesse sentido ao longo da trajetória da organização.

E o que diz a geração fundadora da COC?

Por meio das entrevistas de história oral temática realizada com alguns dos profissionais da geração pioneira da COC, que estavam na organização desde os seus primeiros momentos, buscamos verificar se existia, desde o início da criação da COC, a preocupação com o registro das ações da instituição e do aprendizado por meio delas gerado, especialmente considerando que o próprio processo de criação da instituição, conforme narrado pelos entrevistados, possibilitou muitíssimos momentos de potencial aprendizado.

Considerando também a importante trajetória que todos esses profissionais desenvolveram na COC e no campo da memória, coletamos ainda suas sugestões a respeito de quais poderiam ser as atividades desenvolvidas em uma iniciativa de memória organizacional para a COC.

As entrevistas foram realizadas com cinco (5) profissionais, representando a direção da unidade e cada um dos quatro maiores departamentos que a compõem. Apresentaremos, abaixo, a visão de cada um dos profissionais entrevistados a respeito dessa questão, com a adição de uma breve apresentação de sua atuação profissional na COC e na Fiocruz.

1 – Fernando Antônio Pires Alves

Resumo da trajetória na COC: iniciou sua atuação como coordenador do Arquivo Iconográfico Histórico da COC. Atuou também como: chefe de departamento no Departamento de Arquivo e Documentação (DAD) da COC; coordenador do setor Arquivo Institucional do DAD; coordenador do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Fiocruz; coordenador do Programa de Bibliotecas Virtuais; vice-diretor da COC; e membro do conselho editorial do periódico História, Ciências, Saúde-Manguinhos, da COC. Atualmente é o coordenador do Observatório História e Saúde (COC-Fiocruz/Sgtes-MS/Opas-Brasil)²⁹.

Ao longo de seu depoimento, Fernando Pires Alves, que será identificado pela sigla FP-A, relatou uma série de ações que se relacionam com questões de memória organizacional. A primeira que nos chamou a atenção foi um dos primeiros projetos desenvolvidos pela COC. Relata Fernando, indicado pela sigla FP-A:

FP-A: ... tinha um grupo que trabalhava até lá no centro da cidade, junto ao gabinete do Hésio, que produziu uma coleção de documentos sobre a gestão Hésio Cordeiro no Inamps. Era um projeto muito interessante porque era a ideia de se produzir uma coleção documental no momento mesmo em que ela era acumulada dentro do gabinete do Hésio Cordeiro. Essa documentação está conosco até hoje, riquíssima, por sinal. A ideia era gerar essa documentação no momento mesmo que uma das áreas mais relevantes do processo de implantação da reforma sanitária estava sendo conduzido por uma liderança progressista, vinculada ao movimento da reforma. (p. 2)

²⁹ Resumo de algumas das informações disponíveis no currículo lattes do profissional.

Esse mesmo projeto já tinha sido destacado no presente estudo³⁰ pelo primeiro diretor da Casa de Oswaldo Cruz, Paulo Gadelha. Gadelha afirmava que a ideia era fazer uma história contemporânea, em curso, acompanhar a gestão do Hésio Cordeiro registrando, entrevistando, para gerar um acervo e uma análise crítica depois dessa gestão. Esse projeto nos chamou bastante atenção, tanto por se assemelhar às discussões a respeito da história do tempo presente, outro tópico também já abordado no presente trabalho³¹, quanto por apresentar semelhanças com um possível trabalho de registro da memória organizacional com a perspectiva de gestão do conhecimento. Isso porque existia uma preocupação com a criação de registros intencionais de um processo que era percebido, em seu surgimento, como relevante, além da dimensão da análise crítica a respeito da experiência, o que se relacionaria à perspectiva de gerar uma aprendizagem que pudesse ser disseminada para além dos membros da equipe do projeto em questão.

Outro tema relacionado ao que poderia ser considerado o registro de uma memória organizacional, dessa vez segundo uma perspectiva mais marcadamente arquivística, é a questão dos arquivos institucionais da Fiocruz e da criação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Fiocruz (SIGDA), coordenado pela COC. A esse respeito, relata Fernando:

FP-A: ... ao mesmo tempo, dentro dos arquivos institucionais se criou um projeto chamado de "História Administrativa", que aí a gente reuniu e formou uma que chamou de coleção artificial da história administrativa (...) E nesse processo nós começamos a mapear os acervos existentes na Fiocruz. Aí a origem, do ponto de vista de experiência institucional, né, e depois logo ampliado do ponto de vista conceitual para o sistema integrado de arquivo que é o Sigda. Daí esse processo é que constitui o Sigda. É uma ideia que é a seguinte.... A Casa de Oswaldo Cruz nasce marcada pela ideia de memória e história, né? Na medida em que a gente tem a responsabilidade institucional de acolher e de recolher os arquivos permanentes, os arquivos de valor permanente de todas as unidades da Fiocruz, passa a ser preocupação nossa a forma com que esses arquivos estão sendo constituídos no presente. Que é da qualidade desses arquivos do presente que você vai preservar uma... digamos assim, vai ter uma melhor qualidade do registro histórico que você é capaz de preservar. Isso para nós era óbvio (...) projeto que estava voltado para uma dimensão mais do tempo presente. Ou, se quiser, por uma lógica dos arquivos enquanto valor de gestão, né? Ou enquanto processo relevante aos processos de qualidade na gestão, né? Então a gente começou a incorporar uma linguagem mais gerencial... Aliás, muito típica dos anos 90, sabe. Por que é muito típica dos anos 90? Porque a partir de metade dos anos 80, em seguida, reina aquela mentalidade gerencialista, muito típica das reformas do estado, da eficiência (...) a gente usou esse componente para produzir um sentido de relevância estratégica para os processos de memória. Na verdade a

³⁰ Discussão apresentada no tópico 4.2, sobre a Casa de Oswaldo Cruz.

³¹ Discussão apresentada no tópico 4.1, sobre História, Memória e Patrimônio, possíveis articulações

gente atualizou a relevância estratégica, que era aquela que eu tinha te dito, que estava vinculada aos processos identitários da saúde pública, nas suas lideranças reformadoras(...) Mas agora a gente atualizava essa discussão pela lógica da eficiência na gestão. (p. 6-7)

Assim, a criação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Fiocruz (SIGDA) já apontava a preocupação com a maneira de criação dos registros das ações institucionais no momento de sua criação, indicando novamente a questão da intencionalidade nos registros, já discutida no presente estudo. Essa preocupação com o tempo presente parece se relacionar, em certa medida, com a forma que a gestão do conhecimento vê a questão, uma vez que a GC pensa na reutilização do registro como apoio à gestão, a atividades presentes, apesar de apenas o registro não necessariamente acarretar em uma aprendizagem organizacional.

Assim, a criação do Sigda já parecer ter sido uma primeira grande associação institucional entre os temas de memória e gestão, mais especificamente relacionado a maneiras de gerenciar as informações geradas internamente. Entretanto, é o próprio Fernando Pires Alves que, quando questionado pela pesquisadora, identificada pela sigla EL, sobre a existência de uma iniciativa de memória a respeito de grandes feitos organizacionais na COC, destaca a diferença do Sigda para uma ação de memória organizacional:

FP-A: Registro de memória, não. A gente não... O Sigda, ele não é um projeto de memória das Unidades. Ele é um projeto de gestão de documentos e arquivos nas unidades. Com o foco na qualidade dos processos institucionais. Ele nasceu assim, entendeu? (...) Agora, um dos primeiros projetos que a gente encaminhou foi o projeto dos arquivos da COC. Então é de se esperar que a gente tenha arquivos, processos de arquivos, de avaliação de documentos, de aplicação de tabela de temporalidade, esses instrumentos técnicos de gestão de documentos e arquivos, é de se supor que estejam bastante bem resolvidos na COC (...)

EL: Mas então não tinha essa perspectiva de, por exemplo, registrar marcos institucionais, essa dimensão...

FP-A: Não. (p. 12)

Assim, Fernando Pires Alves destaca que a questão da gestão documental das unidades da Fiocruz, que segue as orientações fornecidas pela Casa de Oswaldo Cruz, tem um foco na qualidade de processos, e não especificamente uma preocupação relativa à memória conforme abordada no presente estudo. Apesar de entender que o trabalho de gestão de documentos e arquivos da COC pode servir também, de alguma maneira, a esse fim, para esse pioneiro da COC nunca existiu na unidade um projeto de memória organizacional:

FP-A: Projeto de memória da Casa nunca existiu... Acho que é a primeira vez que eu dou uma entrevista... Não, eu já dei pro Sigda quando eles estavam refazendo o site do Sigda. Mas assim, uma entrevista sobre os processos da COC... É a primeira vez que eu dou. Eu acho da maior relevância... Da maior relevância. E existem processos e processos aí dentro. A área vai se constituindo em processos muito específicos... Aí tem milhões de pessoas pra fazer... Por exemplo, conversar com o Jaime Benchimol sobre o processo de elaboração daquele "Do Sonho à Vida", que é a primeira obra robusta que a COC vai produzir sobre a história do Instituto Oswaldo Cruz, e que em última instância bota na mesa assim: "olha, Instituto Oswaldo Cruz, eu sou capaz de falar da sua história com competência, com qualidade, com consistência", né? É da maior importância, tá entendendo? A elaboração do álbum das expedições, que já comentei um pouco aqui... É outra coisa, entendeu? A constituição de cada um desses projetos, né? Cada um desses projetos centrais... em sua especificidade, merecem ser... ser registrados, quanto mais detalhe, melhor. (p. 12)

Assim, Fernando Pires Alves indica algumas sugestões de grandes marcos da Casa de Oswaldo Cruz que mereceriam uma reflexão no caso do desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional. O entrevistado fala, ao longo de seu relato, de uma série de outros possíveis marcos que podem ser recuperados, e que serão considerados mais adiante no presente estudo, na parte que tratará das possíveis sugestões de temas a serem aprofundados em uma iniciativa de memória organizacional para a COC.

Agora, passemos à percepção do próximo pioneiro da COC a respeito do tema estudado.

2 – Renato da Gama-Rosa Costa

Resumo da trajetória na COC: Renato iniciou sua trajetória na COC como estagiário no Departamento de Patrimônio Histórico. Atuou também: em atividades de pesquisa e desenvolvimento; na realização de serviços técnicos especializados, de Conservação e Restauração de Patrimônio Histórico; em atividades de ensino em nível de pós-graduação; e foi chefe de departamento do DPH. Atualmente é membro do Núcleo de Estudos de Urbanismo e Arquitetura em Saúde do DPH/COC, coordenador executivo da Rede Brasil Patrimônio Cultural da Saúde, vice-coordenador do Programa de Bolsas de Iniciação Científica e coordenador do curso *latu sensu* de Gestão e Preservação do Patrimônio Cultural e da Saúde da Casa de Oswaldo Cruz³².

³² Resumo de algumas das informações disponíveis no currículo lattes do profissional.

O representante do Departamento de Arquivo e Documentação, Renato da Gama-Rosa Costa, afirma em seu depoimento que a questão de disseminar o aprendizado gerado por meio das atividades desenvolvidas internamente sempre foi cara ao departamento em que atua. A forma adotada para o registro e a disseminação dessa memória organizacional está voltada para atividades de pesquisa, como participação em eventos, publicações, etc., conforme nos conta Renato, indicado pela sigla RC:

RC: É, é uma coisa que eu sempre falei pra equipe, de que... divulgar esse nosso trabalho, sempre que possível. Escrevendo artigos, escrevendo livro... participando em Seminários, Congressos... colocando a nossa cara à tapa, mesmo. Agora também nem todo mundo do departamento entendia isso assim desse jeito, né, que achava que não, tô fazendo aqui meu trabalho técnico, não tenho tempo pra ficar escrevendo sobre isso. Mas esse tipo de reflexão é importante, né. A gente tinha os relatórios de obra, mas... não eram suficientes. Eu falava: gente, não é relatório, é você refletir em cima disso que a gente tá fazendo, escrever sobre isso(...) Mas eu ainda acho que é muito pouco pelo que a gente tem. Pelo passado, pela nossa história acho que ainda é muito pouco. (p.10)

Neste sentido, da memória refletida na pesquisa, Renato da Gama Rosa Costa relata um projeto de pesquisa desenvolvido ao longo de sua trajetória na instituição, e que teria relações com a memória institucional da Fiocruz, pensada a partir de sua arquitetura e urbanismo:

RC: Um *turning point* aí desse processo foi a pesquisa sobre o Campus (...) Porque desde de oitenta e... seis, né? É. Desde 86 que tá em processo de tombamento essa área toda aqui do Campus(...) Em 98 o Iphan perguntou pra gente mais informações sobre os prédios que foram construídos aqui pra Manguinhos, porque são, sei lá, são mais de 100 prédios, eles queriam mais informações detalhadas sobre esses prédios. E não foi fácil, não tinha uma gaveta que você pudesse pegar todas essas informações, né, ninguém nunca tinha pensado nisso. (...) Então obrigou a gente a ir atrás dessas informações (...) Acho que ali que começou, entendeu, mais fortemente essa questão da pesquisa dentro do departamento. (...) Sobre essa pesquisa, acabou virando um livro, que é o "Um lugar pra a Ciência", que todo mundo consulta, hoje em dia é o livro aí que, livro de cabeceira de muita gente aqui da Fiocruz. (...) Então foi um trabalho muito bem feito, que levou a gente a pesquisar isso, e nessas pesquisas a gente descobriu a relação da Fiocruz com as outras instituições, na parte de engenharia e arquitetura. Aí que a gente começou a ir atrás das pessoas que trabalharam aqui, né, dos arquitetos que trabalharam pra cá, né, quem eram essas pessoas... como é que a Fiocruz se via nessa... Dentro da própria engenharia do Ministério da Saúde, em relação à construção, conservação, manutenção de seus edifícios... Aí fomos atrás dessas pessoas, entrevistamos os arquitetos da época (...) E aí a gente conseguiu ir fazendo uma memória institucional pela arquitetura e pelo urbanismo. Coisa que ninguém tinha feito até então. Eu acho que foi um processo legal, eu gostei de ter participado disso. (p. 6-7)

Outra dimensão da memória apontada por Renato Costa diz respeito aos arquivos gerados pelo setor, que nem sempre constituíram uma preocupação premente para seus profissionais. A percepção de que o registro era importante para fins de história e memória surge com o tempo. No trecho a seguir, Renato relata um pouco a respeito do surgimento da preocupação com a questão documental dentro do Departamento e dos trabalhos atualmente em desenvolvimento com esse mesmo fim:

RC: Mas assim, o nosso arquivo era muito bagunçado... isso é uma coisa que a gente nunca se preocupou em fazer, não. Porque é o tal negócio: a gente não se imaginava fazendo história também, né, hoje em dia a gente já sabe disso. Nosso trabalho já tem quase 30 anos então a gente já sabe que tá fazendo história. Mas naquela época... a gente não se preocupava em ficar arquivando tudo. A gente arquivava, sim, os nossos memorandos, as nossas cartas, os projetos, os... os relatórios de obra e tudo, mas não havia uma preocupação de salvar esse material (...) é, a gente tem se preocupado com isso... Eu cuidava de tudo, eu era aquele cara que cuidava de tudo, né, fazia o desenho, guardava e... só que agora as coisas estão... cada um tem a sua tarefa porque, se não, não dá. Mas tem uma preocupação, sim (...) Sobre essas intervenções volta e meia elas me perguntam coisas sobre os primeiros anos, e tudo, isso já tá começando a ser mapeado e catalogado (...) Tá se fazendo um banco de dados sobre isso. E as plantas também, acho que aos poucos estão indo pra lá, nossas fotos... Nós temos fotos dessas obras todas, entendeu. Essas fotos precisam ser organizadas. O problema é que a gente não tem tempo pra fazer isso. São muitas imagens. (p. 9)

Além dessa reflexão a respeito da documentação tradicionalmente gerada pelo Departamento, Renato Costa – que além de ser um dos pioneiros da instituição é também, atualmente, um profissional em plena atividade na organização –, demonstra, da mesma maneira que a geração consultada na pesquisa sobre possíveis práticas de memória em funcionamento na COC, seus receios a respeito da questão da documentação digital:

RC: (...) hoje em dia é tudo digital, mas a gente trabalhava com papel, com filme... a gente tá falando de um tempo... gente, 28 anos... o que que já mudou de técnica de lá pra cá, né (...) Aí depois vieram os computadores, modificaram a forma de desenhar, de se arquivar, as fotos, de tirar foto, arquivar foto, arquivar desenho, arquivar memorando (...) Então essa parte anterior a gente tem que ter cuidado já como história, né, com historiador, arquivista (...) essa parte das intervenções a Carla e a Inês estão cuidando. As fotos parecem também que já estão sendo catalogadas. Os desenhos é que eu acho que ainda precisa de mais esforço nesse sentido, de guardar esses desenhos. Os memorandos entram naquela coisa do arquivo institucional, né, já tem um trabalho mais corriqueiro, né, de guardar essa documentação, não é tanto problema... E os desenhos, agora, digitais, eles estão guardados no nosso, no mundo virtual aí, entendeu? (...) Mas é outro tipo de acervo, né? Que eu não sei, eu tenho

preocupação sobre isso, manutenção desse acervo digital (...) Porque quando você trabalha com arquivo digital você perde as intervenções, as... você perde a história do projeto. Porque quando você desenha, e registra, e imprime, e guarda você sabe exatamente as várias etapas de um projeto. Agora quando é digital, não sei. Não sei se eles estão guardando isso... E como é que está sendo guardado essas diversas etapas de um projeto. Isso me preocupa, sempre me preocupou (...) Então esses arquivos digitais meio que camuflam essa história, né? Eu não sei se tá tendo essa preocupação de guardar passo a passo desses projetos. Mas é importante, entendeu. Eles contam a história. Pode não ser lá uma história muito importante, mas é a nossa história, né. Então... Eu tenho essa preocupação, como é que vai guardar esses arquivos aí. (p. 10-11)

Assim, novamente o trabalho realizado com os arquivos do departamento são mencionados quando se aborda a existência ou não de atividades voltadas para registro da memória da organização. A percepção, novamente, é de que parte do que compõe a memória do setor, ou seja, seus arquivos institucionais, tais como memorandos, está resguardada.

Entretanto, a parte nobre de sua atividade fim, voltada para o patrimônio histórico, ainda não parece ser uma questão totalmente resolvida, apesar de o entrevistado apontar que existe uma preocupação mais recente, especialmente de uma nova geração, em registrar essa memória de maneira mais detalhada, inclusive com a realização de atividades para recuperar o histórico das intervenções nas edificações históricas, por exemplo.

Destacamos, ainda, parte do relato do entrevistado que se refere ao evento de comemoração pelos 25 anos do Departamento, que já tinha aparecido como uma boa prática de memória organizacional, por meio do mapeamento das práticas de Gestão do Conhecimento na COC, conforme abordado na seção anterior do presente capítulo. A organização deste evento demonstra a afinidade do DPH com questões de memória, apesar de aparecer, novamente, que a questão do armazenamento da documentação gerada não estar totalmente resolvida:

RC: ... a gente procurou fazer isso, a gente teve essa preocupação de fazer 25 anos do DPH. É, acho que podia se fazer isso com os outros departamentos, também, não sei. Depes...

EL: E o que motivou vocês?

RC: Ah, justamente fazer os 25 anos, assim, sabe, uma recuperação dessas informações. Foi a Inês que teve a ideia de fazer (...) Aí chamamos a Cristina Melo, que foi a precursora (...) ela doou parte do acervo que ela tem pro departamento... pro DAD (...) E a gente tá fazendo um trabalho agora de catalogação desse material, junto com o DAD. É o início de uma... de um trabalho de recuperação dessa memória, né? (...) A gente procurou fazer, há um tempo atrás, a parte dos técnicos do Iphan. (...) Um evento também (...)

EL: Já com essa preocupação, com essa coisa de...

RC: Já, de recuperar essas informações sobre o nascimento do DPH, assim, digamos, desse nosso trabalho (...)

EL: E teve registro dessas coisas?

RC: ... acho que a gente gravou, agora onde é que tá isso... [risos] Aquelas coisas, a gente grava. Gravar, a gente grava... (p. 14-15)

Por fim, ao ser perguntado a respeito do que deveria ser preservado em termos da memória da COC, Renato destacou os arquivos e a memória dos trabalhadores:

RC: Ah, os arquivos, né... Os arquivos dos departamentos. Todo esse material já produzido, que nós já produzimos esses anos todos. As memórias das pessoas, dos trabalhadores. Uns estão se aposentado, acho que tem que reter essa informação de alguma forma. Acho que é isso, pelas pessoas e pelos trabalhos que essas pessoas envolveram-se nesses anos todos. (p. 14)

Passemos agora a percepção de nossa terceira entrevistada.

3) Cristina Maria Oliveira Fonseca

Resumo da trajetória na COC: Cristina Fonseca iniciou sua trajetória na COC em atividades de pesquisa e desenvolvimento dentro do Departamento de Arquivo e Documentação da COC, mais especificamente na linha de pesquisa de História Institucional. Atuou ainda: em outras linhas de pesquisa da COC; como assessora da direção da COC; em atividades de ensino em pós-graduação; foi vice-diretora de Pesquisa, Educação e Divulgação Científica. Atualmente atua como pesquisadora do Depes na área de História e Ciência Política.³³

Ao longo de seu relato, Cristina Fonseca, que começou na COC atuando no Departamento de Arquivo e Documentação, tendo entretanto atuado na maior parte de sua trajetória no âmbito do Departamento de Pesquisa em História das Ciências e da Saúde (Depes), compartilhou sobre algumas atividades realizadas no âmbito do Depes a respeito das quais podemos verificar algumas relações com uma possível frente de memória organizacional.

A primeira prática que destacaremos de sua fala são os Seminários Internos do Depes, que segundo Cristina eram organizados para compartilhar o que era desenvolvido em termos

³³ Resumo de algumas das informações disponíveis no currículo lattes do profissional.

de pesquisa dentro do Departamento. Como eram espaços de reflexão a respeito da produção dos pesquisadores, esse ambiente provavelmente funcionou como um bom promotor da aprendizagem entre esses profissionais, apesar de, aparentemente, não ser pensado para alcançar outras áreas da COC. Conforme relata Cristina:

CF: Olha, uma coisa que a gente fez que foi muito rica, isso foi na gestão da Nara... A Nara foi chefe do Departamento de Pesquisa dois períodos diferentes. A gente fez Seminários Internos. Então nós tínhamos Seminários aonde nós todos apresentávamos os nossos projetos de pesquisa... mas aí a gente produzia um texto acadêmico, vinham debatedores, eram convidados professores de fora para serem debatedores, entendeu. Então a gente tinha essa discussão interna (...) Não é um evento acadêmico aberto ao público. Até podia vir gente de fora, mas eram Seminários pra gente poder apresentar resultados, uns pros outros, das pesquisas que a gente estava fazendo, entendeu. Acima de tudo isso: você poder discutir, debater, com essa lógica aí que você tá falando, né [de refletir sobre as ações desenvolvidas com vistas ao aprendizado]. Nós estávamos construindo um campo novo, né, então de que maneira a gente sistematiza isso (...)

EL: E esses Seminários Internos, vocês têm algum... Foram dois que você falou, né?

CF: Foram dois. Em dois momentos diferentes. A gente tem as publicações disso, isso deve estar na Biblioteca.

EL: Geravam publicações a partir...

CF: Mas era assim, publicações que eu falo, assim, a gente... coisa que a gente mandava imprimir, entendeu. Não era um livro (...) cada um escrevia um texto sobre o seu trabalho de pesquisa e apresentava, e vinha um debatedor de fora que ia discutir aquele trabalho, entendeu. Foi muito produtivo, esses Seminários foram muito produtivos. Muito interessantes. Gerando troca entre a gente e ao mesmo tempo divulgando o trabalho também, porque as pessoas de fora que vinham também começavam a conhecer o trabalho que a gente estava fazendo. (p.14)

É possível perceber que, assim como Renato da Gama Rosa Costa, o entrevistado anterior, Cristina Fonseca também vê as atividades típicas da pesquisa, como publicações e eventos, como esse espaço de aprendizagem para o setor. A memória desses momentos seriam as publicações, que a pesquisadora acredita estarem na Biblioteca da COC.

Outro evento relatado, este tendo iniciado anteriormente, nos primórdios da COC, foram os Encontros de História e Saúde, que, de acordo com a entrevistada, ajudaram na construção do campo da história das ciências e da saúde. Cristina Fonseca, conforme já apontado em outros momentos do presente trabalho, acredita que não é possível falar da história da COC sem falar da história da construção do campo acadêmico da história das ciências e da saúde no Brasil. Relata Cristina Fonseca:

CF: E começaram os Encontros de História e Saúde, que também isso foi uma coisa importante pra também sistematizar a área. Que também não existia e que foi uma criação da Casa de Oswaldo Cruz (...) Aí você chamava gente de vários lugares que estavam começando a trabalhar no campo da história e da saúde (...) Não seria um Congresso, é como se fosse um Congresso, mas não era um Congresso... era uma coisa mais simples.

EL: Isso era organizado pela Casa?

CF: Pela Casa. Isso foi organizado desde que a Casa começou, entendeu. Eu ainda estava na Ensp, o primeiro Encontro eu ainda estava na Ensp. Acho que foi 87, o primeiro encontro (...) Foi lá no auditório que tinha lá no Pavilhão de Cursos (...) A gente tem isso, eu acho, arquivado. Cartaz, o folderzinho com os nomes de todo mundo que participou, dos debatedores, das palestras (...) Eles continuaram, ao longo de muitos anos, não era todo ano. Era de 2 em 2 anos, sei lá, 3 em 3 anos, não sei a periodicidade direito. Mas isso durou muitos anos. E isso foi também um espaço importante pra sistematização da discussão acadêmica e da visualização da Casa de Oswaldo Cruz no meio acadêmico.

EL: Aí era aberto pra fora...

CF: Pra todo mundo... Vinha gente de várias instituições diferentes... Eu organizei um Encontro desse dentro de um Abrascão, que teve em Salvador.

EL: Tem anais disso?

CF: Tem, tem. Porque aí é um modelo de Simpósio, de Congresso mesmo, né (...) Acho que foi 2007, porque fazia exatamente 20 anos, a Rachel fez uma recuperação dessa memória dos Encontros História e Saúde.

EL: Mas como é que foi essa recuperação?

CF: Aí fez um evento, aí recuperou, fez uma exposição, com fotos (...) Mas teve isso, teve gente pra falar, apresentar trabalho, acho que teve uma coisa de vídeo... Agora, foi meio que parando.

EL: É, por que...

CF: Por que? O que que aconteceu? (...) Eu acho que a gente começou também a ir muito pra ANPUH [Associação Nacional de História] (...) como a nossa pós-graduação é dentro da área de história, eu acho que aí também essa parceria com a ANPUH foi se estreitando mais, e acabou perdendo um pouco o sentido de fazer uma coisa separada, a gente tem muito Simpósio temático dentro da ANPUH, entendeu. Eu acho que deve ter sido isso. Nunca tinha parado pra pensar nisso direito, não. Por que... Eu acho que o último que teve foi esse... Vou até perguntar à Rachel depois... (p. 16)

Novamente, a memória deste marco importante da Casa de Oswaldo Cruz, os Encontros de História e Saúde, parece estar disponível por meio de documentos, no arquivo da COC, o que aponta mais uma vez para o entendimento do arquivo enquanto o espaço privilegiado para a memória de ações desenvolvidas na COC. Além disso, a importância de uma recuperação mais ativa do que foi desenvolvido nesse evento já foi compreendida, o que pode ser percebido pelo relato de que se realizou um evento comemorativo nos 20 anos após o início da atividade, utilizando muito provavelmente documentos de arquivo para comemorar e rememorar esses Encontros de História e Saúde.

Ao relatar sobre esse evento quando perguntada a respeito de uma memória organizacional voltada para o aprendizado, reforça-se a percepção de que a área da pesquisa trabalha com lógicas próprias para o compartilhamento do conhecimento, e que devem, portanto, ser respeitadas. Entretanto, ao que parece, a preocupação de interação desta área se dá apenas entre seus pares internos, outros pesquisadores do Depes, e externos, que estudam temas similares em outras instituições, o que não permite que parte desse conhecimento seja compartilhado também com profissionais de outras áreas da COC, que, por exemplo, também trabalham com atividades de pesquisa. Para confirmar essa percepção seria necessário, entretanto, acessar os arquivos do evento, verificando se existia ou não a participação de outras áreas da COC nesses Encontros.

Entretanto, uma das práticas relatadas pelos profissionais atualmente em cargos de gestão na organização demonstra uma nova perspectiva a respeito da questão, já que pesquisadores do Departamento de Pesquisa ofereceram aos demais profissionais da instituição interessados cursos a respeito de sua expertise, a História da Saúde. Acreditamos, entretanto, que para além do compartilhamento desses conhecimentos mais centrais gerados no setor, existem também outros tipos de conhecimento passíveis de compartilhamento com toda a instituição, tais como a experiência no estabelecimento de uma nova área de conhecimento, na organização de grandes eventos, na redação de artigos científicos, entre outros, que podem ser disseminados de maneiras variadas, que não necessariamente aquelas tradicionais previstas em uma atividade de pesquisa.

Cristina Fonseca relata ainda outro meio que o Departamento de Pesquisa teve, por um período, para registrar a memória de algumas das ações realizadas por seus pesquisadores, que foram os Boletins do Departamento. Esses documentos parecem se assemelhar aos informes que hoje em dia são disseminados por meio das listas de e-mails internas e pelo portal da COC. Esses boletins pareciam servir tanto para a memória quanto para a disseminação do que era desenvolvido pelo Departamento, apesar de provavelmente não promoverem aprendizagem organizacional, por não extrapolarem os limites do compartilhamento de informações, sem necessariamente gerar discussões e aprendizado. A recuperação deste material pode, entretanto, servir como apoio para realizar um trabalho de recuperação dos grandes marcos do setor e da COC. Conforme relatado por Cristina:

CF: ... a gente teve, durante algum tempo, outro dia eu até achei isso, eu tenho que ver onde eu vou botar, vou ter que deixar isso com alguém... A gente tinha os Boletins do Departamento. Então nesses boletins tinha um monte de informações, entendeu, sobre as

coisas que estavam acontecendo. Então é uma outra dimensão de registrar a memória dessa história, entendeu. Desse processo.

EL: Que período que era isso?

CF: É década de 90, eu acho que foi final dos anos 90. 97, 98, foi por aí. Eu vou ver se eu acho. Porque aí é um outro lado da memória. Um outro tipo de memória...

EL: E funcionou muito tempo isso, você sabe?

CF: Eu acho que isso deve ter funcionado (...) uns 3 anos, talvez... É difícil manter, né? Regularidade nessas coisas. E também porque a gente não tinha ainda internet. Isso tudo também é importante, essas coisas porque você não tinha internet. Eu lembro quando chegou o computador(...) tudo era novo, né? (...) Então aí esses mecanismos, por exemplo, esses boletins, eles perdem o sentido, depois que a internet chega isso tudo muda.

EL: Era uma publicação impressa, né?

CF: É. É. Por isso que eu achei há pouco tempo, eu achei uma pasta que tinha essas coisas, depois eu vou ver se eu acho... E essa memória vai ficar muito dependente desses recursos, né. É diferente. (p. 19)

Cristina Fonseca, assim como os demais entrevistados, também foi questionada a respeito de quais seriam suas sugestões no caso do desenvolvimento de uma iniciativa de memória organizacional para a COC. A pesquisadora focou sua preocupação em uma maior integração entre as diversas áreas, de forma que se deixe de ter apenas impressões pessoais sobre os fatos organizacionais, e sim interpretações compartilhadas. Cristina destaca ainda a diferença entre receber notícias do que os outros departamentos fazem e efetivamente ter conhecimento dos caminhos que os levam a desenvolver suas ações, sugerindo por fim que talvez a mudança para um mesmo espaço físico, o novo prédio da COC, atualmente em construção, possa auxiliar na maior integração institucional:

CF: Eu acho que essa memória vem quando você tem conhecimentos, assim, você tem troca, né. Eu acho que as pessoas precisam conhecer mais o que os outros fazem, entendeu. Porque se não a minha memória institucional ela fica muito ligada à minha trajetória individual, né. Pelos lugares que eu passei, o que que eu fiz (...) quem tá num cargo institucional, você bem ou mal conhece as outras pessoas e conhece um pouco o que os outros estão fazendo. Mas se você não circula por esses ambientes, se você não tá em Câmara Técnica, você não conhece direito o que que o outro tá fazendo, você fica só voltado pro seu trabalho, pras suas atividades, entendeu. Então... se você não conhece direito o que as outras pessoas fazem, você não tem... essa sua memória tá prejudicada. Você no futuro você vai falar, vai falar do quê? Do que você fez... porque vai ser o que você lembra. Você não sabe o que os outros fizeram, né. Então eu acho que era fundamental isso (...) Hoje em dia a gente tem um site, você entra na página da Casa e você sabe tudo o que tá acontecendo (...) Que favorece muito isso, né. Que ajuda nisso. Mas isso, eu só sei isso (...) Então eu acho que uma coisa é divulgação, outra coisa é a troca, né, é um conhecimento efetivo do que que as pessoas fazem. Eu acho que... eu não sei de que maneira também isso poderia acontecer, é difícil, né. Uma coisa difícil. Porque vai pra além, né? A memória institucional vai pra além de um... do conhecimento, né, não é

só isso, é uma coisa mais... Mais complexa, né. E aí eu acho que... talvez a mudança pro prédio, ela possa também indicar caminhos pra isso, né. (p. 18)

Outra dimensão apontada por Cristina é a da memória por meio da sistematização de informações, levantando novamente a questão de como os registros digitais da organização estão sendo preservados. Cristina aborda ainda possíveis diferenças entre uma iniciativa intencional de memória organizacional e os registros que são atualmente feitos, como os relatórios de atividades da organização:

CF: Porque essa memória pode ser preservada a partir disso, né, de informações, sistematizadas, né... uma pessoa que daqui há 20 anos queira saber como era a Casa de Oswaldo Cruz, ela pode pesquisar, pegar só pegar o histórico, não pode, isso não tá guardado? Tudo o que foi postado na página da Casa? Isso não tá guardado? Da mesma maneira que eu estaria lendo um Boletim que tinha sido publicado, eu posso fazer um histórico de tudo o que foi postado na web ao longo dos últimos 20 anos, aí eu tenho um panorama do que que aconteceu na Casa de Oswaldo Cruz naqueles anos todos, né (...) Ou tem os relatórios da Casa, que aí é a memória também, uma memória muito... digamos assim, ela é muito mais direcionada, no sentido que eu tenho que recortar informações, dados, essas informações tem que dialogar com o relatório da Fiocruz, aí é um outro tipo de memória também... É difícil, né? E porque eu acho... não sei, porque como eu também sou de outra geração, eu acho que quando você tinha tudo muito em papel, de uma certa maneira você... essa memória acho que era mais fácil, não sei... Porque hoje você não tem foto impressa, você não tem carta, você não tem cartão postal, né. Você vai pro acervo de Oswaldo Cruz, você vai fazer várias teses só com as cartas de Oswaldo Cruz, né. Mas e aí se fosse hoje em dia, como é que vai ser, você vai ter acesso a todos os e-mails, entendeu. Então... é um desafio isso, né. Porque... essa memória ela pode se perder, né? Ou então só fica aquilo que... que se quer que fique... é difícil, eu acho difícil.. A não ser que você tenha isso, né, quer dizer, propositalmente você tem estratégias, né, com esse fim. Pra além das coisas oficiais, né. Pra além dos relatórios, essas coisas... (p. 17-18)

Assim, continuamos nossa tarefa de entender como os pioneiros da COC pensam atividades de memória organizacional, passando às percepções do próximo entrevistado.

4) Luiz Antônio da Silva Teixeira

Resumo da trajetória na COC: Luiz Teixeira iniciou sua trajetória na COC em atividades de pesquisa e desenvolvimento. Atuou ainda como membro da Comissão de Pós-Graduação do Programa de Pós-Graduação em História das Ciências e da Saúde; no projeto de criação do Museu da Vida e na coordenação do projeto de implantação da Cavalariça (espaço do Museu

da Vida); como chefe do Departamento de Pesquisa em História das Ciências e da Saúde; e em atividades de ensino em nível de pós-graduação. Atualmente atua nos campos de pesquisa e ensino, e faz parte do Departamento de Pesquisa em História das Ciências e da Saúde.³⁴

Luiz Antônio da Silva Teixeira foi incluído no rol de entrevistados ao ser indicado por um dos entrevistados, Fernando Pires Alves (indicação que teve ainda o acordo do atual diretor da COC, que indicou os demais nomes), como uma pessoa que estava desde as origens da COC e que poderia relatar um pouco a respeito dos primeiros momentos do Museu da Vida. Entretanto, no momento da entrevista o profissional afirmou que sua maior identificação se dava com o Departamento de Pesquisa em História das Ciências e da Saúde, uma vez que foi nesse local onde esteve a maior parte de sua trajetória na COC, e também onde encontra-se no presente momento.

Assim, Luiz Teixeira também se recorda e menciona os Seminários Internos e os Encontros História e Saúde, da mesma maneira que a entrevistada anterior, Cristina Fonseca. Relata Luiz Teixeira, indicado pela sigla LT:

LT: A gente tinha um processo que chamava-se Seminário da Pesquisa. Cada fim de ano, meio de ano, a gente fazia um grande seminário onde cada um vinha publicamente falar os trabalhos que estava fazendo, apresentava, não sei o quê. Isso era uma coisa legal que juntava muito, as pessoas tinham conhecimento, opinavam sobre o trabalho dos outros. Hoje em dia a gente não faz nada disso. Isso se perdeu, mas isso era uma coisa importante. Ainda no campo da sua... do seu interesse. Uma coisa que eu reputo como importante também, isso você depois pode procurar por documentos, vai ter lá no arquivo. Foram os Seminários que começaram no início da Casa, teve uns três ou quatro, depois teve mais um ou dois em anos depois, que chamava-se Seminário História e Saúde, que era da Casa de Oswaldo Cruz. Por que que eu acho que isso é importante? Porque isso começou a dar um pouco o perfil público do nosso trabalho. A ideia do que que a gente fazia, para o público externo, ampliar nosso contato, as nossas relações com esse público de colegas externos do IMS, de outras instituições, instituições de outros estados, e dar a cara do nosso trabalho. Esses encontros História e Saúde foram uma coisa assim... muito legais. Eles começaram no início da Casa, tiveram muita continuidade, depois se perderam, porque a Casa cresceu e hoje em dia a Casa está com vários objetos, não só com a história, mas foi uma coisa muito bacana que, para a cultura institucional, foi uma coisa importante. Você está perguntando sobre esses marcos, eu acho que isso foi uma coisa importante... (p. 9)

³⁴ Resumo de algumas das informações disponíveis no currículo lattes do profissional, assim como informações dadas ao longo da entrevista de história oral temática.

Quando questionado a respeito de atividades intencionais voltadas para o registro da memória e reflexões sobre o aprendizado gerado com o processo de construção da COC, Luiz Teixeira, assim como outros colegas, menciona os documentos de arquivo, destacando uma tipologia específica, as imagens:

LT: Reflexão sobre o que estava fazendo, não. A gente só fazia. [Risos] Mentira, a gente refletia individualmente, mas não tinha um processo estruturado de reflexão. A parte de memória do que a gente estava fazendo, isso é uma resposta muito individual, pode estar até errada. Eu acho que ela ficou mais na memória fotográfica. A parte iconográfica, Roberto, Vinícius, e até as pessoas que os antecederam, sempre foram muito preocupados, a gestão da Casa sempre teve muita preocupação, em criar essa memória fotográfica desse período. Mas nós, enquanto estávamos fazendo, a gente não tinha essa noção de guardar essas coisas. Inclusive o próprio arquivo, nos seus anos iniciais, ele tinha muita dificuldade em dar conta de organizar a documentação que a gente estava criando, até pelas as demandas externas deles. Então isso a gente se bastou mais na questão iconográfica. Se você entrar naquele iconográfico, ver lá com o Roberto [fotógrafo da COC], tem memórias, tem fotos de tudo o que a gente fazia. Mas assim uma história mesmo disso, eu acho, a meu ver não conheço, pode até ser desconhecimento. (p.10)

Ao ser questionado sobre quais seriam suas sugestões para uma iniciativa de memória organizacional na COC, Luiz Teixeira destaca a atenção que deve ser dada à percepção dos indivíduos, para além da essencial consulta à documentação disponível:

LT: ... a única sugestão que eu tenho pra você é que você preste bastante atenção em marcos que talvez você não encontre de forma documental. Imagino que você vá fazer, além desse trabalho de entrevistas, você vá fazer também um trabalho documental. As entrevistas te possibilitam encontrar fontes. Mas tem algumas coisas que você vai ver pouco documentalmente, e que essas entrevistas são importantes, acho que você deve prestar bastante atenção a elas (...) Então eu acho que essas coisas você tem que ter uma sensibilidade só... de pensar isso. (p. 15)

Assim, além da perspectiva do arquivo como espaço da memória, Luiz Antônio Teixeira destaca a importância de um trabalho de cruzamento dos documentos de arquivo com o depoimento dos atores que participaram dos fatos. Esse destaque nos fez lembrar da percepção, já discutida em outros momentos do presente estudo, de que existe uma intencionalidade por trás dos documentos que são preservados como arquivos, que não necessariamente são os portadores imparciais de uma verdade incontestável.

Passamos, por fim, às percepções de nosso último entrevistado, que foi o primeiro diretor da COC, Paulo Gadelha.

5) Paulo Ernani Gadelha Vieira

Trajectoria na COC: Paulo Ernani Gadelha Vieira foi o primeiro profissional e diretor da Casa de Oswaldo Cruz, tendo chegado na Fundação com o propósito de desenvolver o projeto de estabelecimento desta unidade. Atuou ainda em atividades de pesquisa e desenvolvimento, coordenando projetos desenvolvidos na COC nas áreas de história das ciências, documentação, depoimentos orais, assistência médica, saúde pública, divulgação científica e ensino; como diretor da COC; como coordenador geral do Museu da Vida; como coordenador do IV Congresso Mundial de Museus e Centros de Ciências; como secretário geral de Congressos Internos da Fiocruz (I ao IV); como coordenador geral das programações do centenário da Fiocruz. Em 2001 passou a atuar na presidência da Fiocruz, como Vice-Presidente de Desenvolvimento Institucional, Informação e Comunicação. Atualmente é o presidente da Fundação Oswaldo Cruz.³⁵

Paulo Gadelha, assim como o entrevistado anterior, Luiz Antônio Teixeira, ao ser questionado a respeito da existência ou não de uma preocupação, na COC, com o registro de sua trajetória, também faz menção ao acervo fotográfico da unidade. Mais que isso, Paulo Gadelha faz uma relação entre essa forma de registro, entre outras, e a construção de um discurso sobre como a Fiocruz sempre se preocupou em registrar sua trajetória. Afirma Gadelha:

PG: Existia, desde o início (...) Porque quando a gente estava construindo a Casa, a gente também se valeu de mostrar como os pioneiros da construção de Manguinhos se preocuparam com a construção da memória. Isso é uma coisa que a gente trabalhava muito. O Oswaldo Cruz teve uma preocupação imensa em registrar em fotografias, né, em fazer publicações e exposições, como o caso de Dresden, Berlim, com esmero... De associar, de manter coleções que eram de natureza científica, mas que eram também importantes, fazer um museu, que era o Museu da Patologia, no terceiro andar. Então, assim, para nós era muito claro que eles tinham a percepção de que a consolidação da instituição ela demandava uma forma de visibilização que, para além do que é fundamental, que é o reconhecimento dos pares científicos, que é a publicação, que é, né, os congressos, mas que ela tinha um caráter também de criar uma impressão junto a sociedade. Seja ela internacional, seja nacional. E o Castelo é o exemplo maior disso também. Essa produção de marcos arquitetônicos, simbólicos, de

³⁵ Resumo de algumas das informações disponíveis no currículo lattes do profissional, assim como informações dadas ao longo da entrevista de história oral temática.

imagens, de... ela estava presente desde o início. E a gente valorizou muito isso. E mostramos também uma certa arqueologia do Museu da Fiocruz, então quando a Casa foi constituída, o processo de memória do Hésio, a gente tinha clareza que ela deveria estar constituindo também os materiais da sua própria história. Então registros fotográficos, questões de natureza documental, questões de celebração de marcos, tantos anos da Casa de Oswaldo Cruz... Quer dizer, tudo isso ela foi pensada... Não conheço um trabalho de natureza mais acadêmico sobre essa trajetória. Se existe eu não acompanhei mais depois. Algumas questões dos registros, aí eu estou falando tanto geral da Fiocruz como da Casa, eles poderiam ter sido mais bem aproveitados. Um dos exemplos claros é o campo da fotografia. Sempre me chamou atenção, e tentamos construir (...) E hoje, até, o campo digital é uma coisa muito... Mas assim, havia muito registro fotográfico, sempre, da Fiocruz, que era realizado por várias áreas, especialmente pela Comunicação Social, e não havia interação clara nos sistemas de preservação, indexação, recuperação desse acervo fotográfico que se estava construindo. Eu acho que muita coisa se perdeu, nessa capacidade da geração do acervo futuro. Eu me vejo muitas vezes aqui, perguntando onde é que está a foto de alguma coisa que eu vivi, que sei que aconteceu, e ah, não encontra, ninguém sabe, não consegue (...) Então, na história da Casa, eu não sei se isso foi acompanhado. Como é que tá o fundo Casa de Oswaldo Cruz. Não sei se existe uma área que tenha sequencialmente mostrado do ponto de vista da documentação, do ponto de vista da recuperação de qualquer tipo, papel, fotografia, oral, ou que tenha essa preocupação de registrar. (p. 11)

Assim, além da questão fotográfica, Gadelha também menciona a questão dos marcos arquitetônicos e celebrações como forma de afirmação, de criar uma “impressão com a sociedade”. Gadelha lembra mais uma vez o trabalho de criar registros intencionais ao longo da gestão de Hésio Cordeiro como uma iniciativa que tinha essa perspectiva, tema já analisado anteriormente no presente trabalho. O Arquivo também aparece, novamente, como esse espaço de excelência onde pode ter sido desenvolvida alguma forma de registro da trajetória da COC, tendo Gadelha mencionado diretamente o fundo Casa de Oswaldo Cruz, parte do acervo da COC que trata desses documentos mais institucionais. Entretanto, também aponta o entrevistado para a preocupação de que este acervo de imagens não esteja organizado e nem seja de fácil recuperação.

Quando questionado a respeito de sugestões a serem desenvolvidas em termos de memória organizacional para a COC, Gadelha destacou a importância de pensar a articulação do que acontece na COC com o contexto interno, de maneira que não se faça uma memória apenas do que aconteceu dentro organização, e sim de sua articulação com processos mais macro da instituição e do país. Afirma Gadelha:

PG: Eu acho, assim, o que você está fazendo já é fundamental, ter uma abordagem profissionalizada, acadêmica, reflexiva, e que ao mesmo tempo agrega informação e registro.

Que é um pouco, muitas vezes, o que a gente fez para várias áreas da Casa. Os projetos de história oral, havia um debate muito grande, eles eram pensados ao mesmo tempo como história de vida, mas ao mesmo tempo associados a recortes temáticos. E muitos projetos de documentação e história oral serviram como base para, não só acervo, mas para projetos de pesquisa, de reflexão e de produção acadêmica nessa área. Eu acho que a trajetória da Casa, e pensando essa trajetória inserida num contexto mais amplo da história política e social brasileira, nos campos de memória do país, e da trajetória institucional Fiocruz, eu acho que ela é muito rica. Porque, de novo, é um caso exemplar, muito bem sucedido, que inaugura uma coisa que todos aqueles que refletem isso de fora do campo sabem do ineditismo disso (...) Então eu acho que conseguir, primeiro, ampliar mais esses registros, mas, ao mesmo tempo, associar à definição de determinados problemas, determinadas questões, que sejam da natureza rica, em termo de questão, e que seja mais ampla do que a própria trajetória da Casa, eu acho que é um caminho (...) reforçar o próprio lugar da Casa, criar pertinência, coesão para os que chegam novos nesse processo, e inserir com mais pertinência a Casa em processos mais amplos (...) Eu acho que a história da Casa deveria ser inserida nesse conjunto de uma série de outras histórias, aonde ela é o produto um pouco da, ela é quase um nó, quase uma... uma materialização de muitas influencias, e ao mesmo tempo é um nó que virou um ator importante. Eu acho que ela deveria refletir isso com essa abrangência maior. (p. 12-13)

Com todas essas percepções e sugestões dadas tanto pelos pioneiros da COC, quanto pelos profissionais atualmente em cargos de gestão, passamos agora ao próximo tópico do presente capítulo, que se dedicará a responder a mais um questionamento proposto para a pesquisa que estamos realizando, a respeito de uma possível perda de ativos de conhecimento com impacto na identidade institucional que poderá ocorrer com a saída dos profissionais que devem se aposentar, nos próximos anos da COC.

4.4 Identidade COC frente à mudança de gerações

Iniciamos essa subseção com a tarefa de responder ao segundo questionamento orientador da presente pesquisa:

QUESTÃO 2

Outra questão que precisava ser confirmada era a seguinte: está mesmo presente no imaginário dos profissionais que atuam na organização – e mais especificamente nos membros de sua geração fundadora – uma preocupação a respeito de um possível impacto na identidade da COC com a saída do grande número de profissionais que deve se aposentar nos próximos anos? Há a percepção de que pode se perder algum ativo intangível com essa mudança de gerações?

Essa questão foi colocada na presente pesquisa pois a preocupação com o grande número de aposentadorias está presente no imaginário institucional, como se pode verificar em alguns de seus documentos institucionais, tais como o atual Plano Quadrienal da Unidade (2015-2018), que destaca ainda o papel da gestão do conhecimento como apoio à superação deste desafio:

Ao serem integradas as agendas da gestão da qualidade e do conhecimento, os resultados obtidos poderão preparar a COC para a mudança geracional prevista para os próximos 10 anos, quando 35% de seus servidores poderão se aposentar. Parte desses profissionais acumula, em sua trajetória profissional, a concepção das atividades que são realizadas na COC desde a sua criação. Personificam, em boa medida, a cultura organizacional, disseminando e praticando valores e saberes profissionais. A mudança geracional que ocorrerá nos próximos anos na unidade deve estar acompanhada do esforço de manter-se os vínculos entre os valores e as práticas existentes e o ingresso de novos profissionais, a incorporação de saberes e tecnologias necessárias ao desenvolvimento da COC (CASA DE OSWALDO CRUZ, 2015, p. 35-36).

Assim, buscamos identificar, por meio das entrevistas de história oral temática realizadas com alguns dos profissionais pioneiros que atuam na COC, quais seriam esses valores essenciais da COC, que acreditamos estar refletidos na trajetória desses personagens e também em suas recomendações para o futuro da instituição. Acreditamos que ao solicitar que esses profissionais narrassem como se deram os grandes marcos institucionais da COC, foi possível dar início a uma compreensão sobre como se construíram os caminhos que levaram a COC a ser a instituição que é hoje, com sua estimada cultura e identidade organizacional.

Outra questão que buscamos confirmar por meio das entrevistas foi se esses pioneiros da COC efetivamente demonstravam preocupações a respeito de algumas características da organização que pudessem estar se perdendo ao longo da mudança de gerações pela qual passa a instituição. Preferimos, no geral, não realizar essa pergunta diretamente, e sim perceber, por meio de menções espontâneas e outras questões menos diretas, se essa preocupação estaria presente no imaginário dos profissionais.

Antes de entrar nos resultados encontrados relativos a esse questionamento, faremos um breve comentário a respeito da questão das gerações, nos apoiando na perspectiva do sociólogo húngaro Karl Mannheim. Para o autor, que tratou sobre o problema sociológico das gerações, uma unidade de gerações é constituída basicamente por meio de situações similares vividas pelos indivíduos dentro de um todo social. Destaca o autor que questões naturais, tais como a participação em um grupo etário comum, não são suficientes para caracterizar a existência dessa similaridade, pois apenas quando “os contemporâneos estão definidamente em posição de partilharem, como um grupo integrado, de certas experiências comuns podemos falar corretamente de similaridade de situação de uma geração” (MANNHEIM,

1952, p. 80). Para considerar uma “geração enquanto realidade” seria preciso ainda, além da presença em uma mesma região histórica ou social, a:

[...] participação no destino comum dessa unidade histórica e social... apenas onde é criado um vínculo concreto entre os membros de uma geração, através da exposição deles aos sintomas sociais e intelectuais de um processo de desestabilização dinâmica... e na medida em que têm uma experiência ativa ou passiva das interações das forças constituintes da nova situação... quando contemporâneos similarmente ‘situados’ participam de um destino comum e das ideias de conceitos de algum modo vinculados ao seu desdobramento (MANNHEIM, 1952, p. 86-89).

Assim, não nos parece incorreto considerar que os membros presentes no momento de criação da COC podem ser considerados como uma geração enquanto realidade, uma vez que estes personagens vivenciaram um contexto social e intelectual que possibilitou, com suas ativas participações, a constituição da Casa de Oswaldo Cruz. Ressalta-se ainda que, como já observamos por meio dos relatos dos entrevistados, este movimento teve paralelo com outras iniciativas e instituições de memória que proliferaram no país no mesmo período.

Entretanto, quando, para efeitos de nosso estudo, contrapomos essa geração inicial com uma outra, de todos os demais profissionais que foram sendo agregados à instituição ao longo do tempo, cabe destacar que não podemos afirmar que esse outro grupo possui uma similaridade de geração, até porque não era objetivo deste estudo caracterizar essa possível nova geração, e sim identificar características relevantes da geração inicial que poderiam estar sob risco de perda, segundo o ponto de vista dos próprios membros desta geração.

Além disso, é preciso destacar que o processo de mudança geracional na instituição estudada ainda está em curso, uma vez que muitos profissionais desta geração inicial ainda atuam na organização. Neste sentido, destacamos a fala MANNHEIM a respeito de algumas características de nossa sociedade:

a) novos participantes do processo cultural estão surgindo, enquanto b) antigos participantes daquele processo estão continuamente desaparecendo; c) os membros de qualquer uma das gerações apenas podem participar de uma seção temporalmente limitada do processo histórico, e d) é necessário, portanto, transmitir continuamente a herança cultural acumulada; e) a transição de uma para outra geração é um processo contínuo. (MANNHEIM, 1952, p. 75)

Assim, podemos considerar que essa transição entre as gerações que ocorre na sociedade ocorre também em instituições, tratando-se de um movimento contínuo e inevitável. Lembramos que um dos principais objetivos de iniciativas de memória organizacional seria atuar sobre esse cenário; não na tentativa de tudo registrar, criando um duplo do real, nas já citadas palavras de Meneses (2007), mas sim de atuar no sentido de deixar disponível a todo o corpo funcional, e também às novas gerações, parte da experiência acumulada pelos profissionais, sem desconsiderar, entretanto, o que nos alerta Mannheim:

[...] o aparecimento contínuo de novos seres humanos certamente resulta em alguma perda de possessões culturais acumuladas; mas, por outro lado, somente isso torna possível uma seleção original quando for necessária; ele facilita a reavaliação de nosso inventário e nos ensina tanto a esquecer o que já não é mais útil como a almejar o que ainda não foi conquistado. O contínuo desaparecimento de prévios participantes no processo da cultura... serve ao necessário objetivo social de capacitar-nos ao esquecimento. Para a sociedade continuar a existir, a recordação social é tão importante quanto o esquecimento e a ação a partir do zero. (MANNHEIM, 1952, p. 76)

Lembramos, por fim, que no presente estudo fizemos a opção pela realização de entrevistas de história oral apenas com os membros desta que definimos como uma geração fundadora da COC, para, entre outras coisas, reconhecer alguns valores institucionais essenciais na percepção e na trajetória destes profissionais. Já os demais profissionais da COC foram consultados em um formato diferente de entrevista, e também com objetivos diferentes, conforme já abordado anteriormente no presente estudo, e dessa maneira não nos aprofundamos na caracterização desta possível outra geração. Feitos estes esclarecimentos, vejamos, pois, parte dos resultados encontrados nas entrevistas em modelo de história oral temática realizadas com os membros da geração fundadora da instituição.

4.4.1 Diferenças entre a geração “heroica” e a nova geração

Uma primeira questão que nos chamou atenção ao realizar as entrevistas com os pioneiros da instituição foi a forma como esses profissionais se referiam a essa primeira geração, que fundou a Casa de Oswaldo Cruz. Mais que pioneiros, esse grupo foi mais de uma vez referido como uma geração heroica, inovadora, cheia de vigor, uma geração que “criava mundos” e atuou nos “tempos heroicos” da COC. Essa é uma primeira distinção que aparece muito frequentemente no discurso dos entrevistados, que consideram que essa geração pioneira possuía uma característica inovadora muito marcante.

Entretanto, essa diferenciação não parece assumir uma perspectiva de diminuir ou considerar a geração atual como inferior. Todos os entrevistados destacam que essa característica se manifestou em relação aos diferentes momentos da Casa de Oswaldo Cruz; no início, exigia-se essa postura mais “desbravadora”. Já hoje os desafios seriam outros, mais voltados para a ampliação da excelência da organização, assim como para a superação de algumas questões ainda pendentes, tais como a da necessidade de uma maior integração interna.

Vejamos, a seguir, alguns trechos de depoimentos que abordam essa e outras questões, que serão apresentadas ao longo da transcrição de trechos dos depoimentos. Apenas

lembrando, a sigla FP-A se refere à Fernando Antônio Pires Alves; RC a Renato da Gama-Rosa Costa; CF a Cristina Maria Oliveira Fonseca; LT a Luiz Antônio da Silva Teixeira; PG a Paulo Ernani Gadelha.

Sobre as características do chamado “grupo heroico”, descreve o atual presidente da Fiocruz, Paulo Gadelha:

PG: ... A própria conformação da Casa ela tem um período, óbvio, heroico, com um grupo pequeno de pessoas, com muita agregação, não deixa de ter conflitos, mas um período heroico, que éramos poucos, eram todos muito amigos, estavam criando mundos, digamos assim, e tendo sucesso. Tanto que ali havia muitas manifestações novas, por exemplo, eu lembro um aniversário da Casa que era feito ali na Praça Pasteur. Aquilo era uma novidade pra Fiocruz (...) A maneira de se expressar, a maneira de fazer exposições, fazer filmetes, era uma coisa... era uma linguagem nova, de um grupo novo, e que estava com todo o gás, toda a disposição. (p. 9)

Também sobre as características e feitos que diferenciam a atual geração da geração fundadora da COC, Fernando Pires Alves destaca a originalidade do projeto que deu origem à COC, assim como o aprendizado que possibilitou a todos os membros dessa geração inicial, experiência essa que não teria paralelos com o atual momento da instituição:

FP-A: ... o projeto da Casa, quase toda a sua frente, ele é muito inovador... muito original. Não original nos seus pedaços, mas na junção, entendeu? Na articulação (...) E, aí é o gênio das pessoas envolvidas nisso (...) A saúde estava na ordem do dia, o chamado Partido Sanitário estava mobilizadíssimo, a identidade das pessoas como pertencentes aos quadros da saúde... quando eu cheguei aqui eu fiquei impressionadíssimo (...) Cheguei aqui para eleger meu chefe de departamento! Para participar de processos socialmente riquíssimos, Congresso Interno, debate pra caramba (...) era um aprendizado de Fiocruz, de saúde, de tudo, enorme. Enorme. Enorme. E eu vi isso tudo sendo construído, né, participei disso (...) Nós chegamos aqui, todos nós... tivemos um crescimento profissional e pessoal aqui enorme... Uma instituição formadora. Todos nós. Nos formamos aqui. E hoje é um pouco diferente, hoje a pessoa vê isso como dado, né? Tem um diálogo com a instituição, assim, a presidência... A presidência! (...) eu, como chefe do DAD, eu rapidamente coordenador do Sigda, fui para a Câmara Técnica e rapidamente tô discutindo com o vice presidente, o Paulo Buss, depois com a Cecília Minayo... Processos instituintes na Fiocruz. Então, é... No nosso regimento interno, no conselho da instituição, tem um assento da associação de funcionários (...) Muito própria, e muito rico, e é muito... muito peculiar da forma com que nós olhamos pra Fiocruz. Nós, essa geração... que experimentou isso, como a gente experimentou... Hoje não. Hoje é outra coisa. (...) Outra, outra experiência. Essas experiências desse tipo não são repetíveis, né... Todos os processos sociais são sempre ricos, e merecem ser documentados, mas esses processos da... de criação, de construção institucional da Fiocruz nos anos 80, é muito importante isso aí... ser registrado. (p. 16-17)

Renato da Gama Rosa também cita a existência de “tempos heroicos”, assim como de uma nova geração que a eles se contrapõe. O entrevistado fala com serenidade dessa nova geração dentro do DPH, mas aponta preocupações a respeito da existência de uma geração “concurseira”:

RC: ... a gente sente isso, que se você se dedica você é recompensado, de uma forma ou de outra, né. Então, eu acho que... tá tendo uma, tem uma troca muito grande de gerações ai no DPH, né, tanto que só restou eu e Sônia dos tempos heroicos, digamos assim. E essa nova geração, que chegou com Carla e Inês, já tem 10 anos que elas estão aqui, né, no concurso... Eu acho que eles estão... Eles abraçaram a causa, assim, entendeu, são pessoas também dedicadas à instituição. E eu sempre falo com eles que... Ah... pra levar a missão adiante. [Entrevistado se emociona] Parece até que eu já tô me aposentando amanhã. [Risos] (...) Eu acho que eles têm esse, eles sabem disso, eles têm essa consciência. Isso é legal, entendeu. A nova geração (...) Acho que é isso, né... A questão da dedicação e do reconhecimento. Que eu espero que a gente consiga manter, né. Porque tem umas pessoas que são concurseiras, isso não é legal. Mas lá no departamento a gente não teve isso, não, graças a Deus. São pessoas que se dedicam mesmo. (p. 16-17)

Uma outra diferenciação que aparece no discurso dos entrevistados diz respeito a uma maior especialização nas atividades desenvolvidas na COC, o que gerou uma menor proximidade e mobilidade entre os profissionais da instituição. Por meio dos relatos de história oral, percebemos que muitos profissionais migraram de um departamento ao outro ao longo de sua trajetória na COC, o que não parece ser mais uma prática comum atualmente. A esse respeito, afirma Fernando Pires Alves:

FP-A: ... como eu vivi o processo da Casa desde o seu início... eu obrigatoriamente percebo distinções entre o nosso... a nossa vivência institucional hoje e aquela que era nos primeiros anos. Nós não só somos muito maiores, como estamos totalmente profissionalizados, e especializados nos nossos fazeres. Antigamente as nossas percepções coletivas eram muito mais próximas, entendeu, porque éramos menos, nossas reuniões eram menores, a gente fazia programação anual, então sempre nos reunimos, né? Quando tinha alguns processos, assim, mais cabeludos a gente reunia assembleia, discutia... Então a gente tinha uma vivência, uma proximidade institucional muito grande. E talvez uma capacidade de circular, assim... vou sair dessa área e vou pra outra, vou fazer projetos comuns. Talvez isso tivesse sido... fosse mais frequente. Então, hoje, nós estamos mais velhos, mais sênior... Então, hoje nós estamos muito mais profissionalizados, mais velhos, né, formados do ponto de vista dos nossos processos pessoais, já começam a se aposentar, né? Já começamos a nos aposentar e muito... muito na nossa, né, as pessoas estão muito na sua, né? Então, aquele vigor, aquela pulsação, aquela... que os processos originais, né, de fundação e criação têm, necessariamente... ele se transformou nesse processo mais consolidado. Sem muita novidade, mas assim, na metáfora de um organismo que tem aquela explosão metabólica, celular, né... então é um momento que tem uma certa estabilização e só mediante adocimento ou acidente que ele reage no sentido

de se preservar. Mas isso é uma metáfora biológica de quinta categoria... [risos] (p. 14-15)

Outro entrevistado que também se refere à a especialização das atividades e a formalização do trabalho é Luiz Antônio Teixeira, também destacando que esse processo, assim como outras questões, dificultou um pouco a interação entre diferentes áreas da COC:

LT: Isso é o lado bom e o lado ruim da formalização do trabalho, não tem jeito (...) O nosso trabalho era muito livre. Então, por exemplo, o DAD, a gente trabalhava junto, um ajudava o outro, quando cansava de trabalhar lá, trabalhava aqui, não tinha essa formalização de hoje, então tinha muito mais interação (...) Tinha mais interação porque as pessoas estavam aqui, falavam mais, tinham como fazer coisas mais juntas. Se você tá na sua casa, sozinho, na frente do seu computador escrevendo você tem menos interação, menos vontade de trabalhar com o outro. Isso é um ponto. Outro ponto, assim... A formalização do nosso trabalho, que por um lado amplia a produtividade, por outro lado cerceia a criatividade e o trabalho conjunto. Assim, se eu quisesse, naquela época, eu fazia um trabalho... vou dar um exemplo (...) foi um artigo que eu fiz, uma coisa que me deu vontade de fazer, com uma pesquisadora do campo da divulgação científica que trabalha no IOC. Foi um trabalho sobre literatura (...) Hoje em dia, com a formalização do nosso trabalho a partir dos nossos vínculos com a pós-graduação, com a Capes, eu dificilmente escreveria um trabalho assim. Porque é um trabalho que foge ao projeto do Câncer que eu tô relacionado, é um trabalho que tem uma pessoa que é de literatura como coautora, e pra mim não seria lucrativo... Então a formalização do trabalho ela dificulta a interação pessoal que é a produção de trabalhos em outras áreas. Então, isso... eu não sei pros outros setores, mas pra Pesquisa isso é muito visível. Muito (...) Isso é um processo normal, os sociólogos estudam isso no campo institucional. Quanto mais formaliza, mais dificulta as relações interpessoais, intersetoriais. (p. 7)

Outra questão colocada aos entrevistados seria se estes percebiam alguma alteração significativa na identidade da COC, comparando os tempos iniciais da mesma e seu atual estágio. A esse respeito, Luiz Teixeira acredita que essa mudança tenha sido considerável:

LT: Ah, gigante. Gigante. Assim, devido ao seu crescimento, também. A Casa de Oswaldo Cruz, quando ela foi formada, a ideia inicial era uma instituição de história da Fiocruz e da Saúde no Brasil. A nossa formação foi muito básica, foram pesquisadores que trabalhavam ou com história da saúde no Rio de Janeiro, relacionada ao desenvolvimento da própria disciplina histórica que, cada vez mais, começou a incorporar a ideia de história urbana, e de história da saúde (...) Ou de pessoas que trabalhavam Reforma Sanitária (...) vinham com uma trajetória de buscar a história como ferramenta de compreensão de presente. Uma história da saúde mais no âmbito da Reforma Sanitária. Então a Casa foi criada como história da saúde e história da Fiocruz. Assim, depois do maior crescimento do DPH, Museu... Essa ampliação toda, a Casa hoje é uma instituição muito maior que isso (...) Então a Casa cresceu muito (...) a Fiocruz adora isso, são todos pesquisadores de referência, grupos de referência. Então eles

creceram muito. A gente não se vê mais como uma instituição cujo objetivo é levantar a história do Rio de Janeiro, levantar a história da Fiocruz. A gente tem um curso que forma pessoas... Três cursos que formam pessoas em diversos outros campos, tem um monte de outras... A gente cresceu muito. Claro que tem muitos conflitos, muitas dificuldades, qualquer crescimento, desde o crescimento individual ele também é dolorido... E passamos momentos de mudança com dificuldade e tensões, mas é assim mesmo. Mas que mudou, mudou. Mudou pra uma coisa mais ampla (p. 13-14)

Também a respeito de uma possível mudança na identidade da COC, Renato da Gama Rosa destaca a consolidação e aceitação da COC no âmbito da Fiocruz, mencionando a importância do apoio político recebido do presidente da Fiocruz em exercício no momento de sua criação, Sérgio Arouca:

RC: Vejo muita conquista, entendeu. Acho que a Casa nesses anos todos conseguiu mostrar seu valor, né. Não foi uma coisa fácil, mas conseguiu. Acho que teve o apoio do Arouca, né, acho que o Arouca é uma pessoa importante, né, pra consolidar esse entendimento sobre a Casa de Oswaldo Cruz. Hoje em dia todo mundo reconhece, nas discussões do Congresso Interno não é mais dificuldade de falar sobre a Casa de Oswaldo Cruz... Todo mundo entende o valor da Casa, isso já é uma coisa superada.

Outra questão colocada aos entrevistados era sobre a existência ou não de uma percepção de que estaria se perdendo alguma coisa importante dessa identidade inicial da COC, de seu jeito de ser. A maioria dos entrevistados novamente destacou que não é uma questão de perda de identidade, e sim de diferentes momentos da COC, com diferentes questões. A esse respeito, Fernando Pires Alves aponta que as pessoas, por vezes, naturalizam conquistas da organização, destacando mais uma vez a originalidade da Casa e o caráter singular da Fiocruz e do projeto constituidor da COC.

FP-A: Acho que não é nem perdida, é que já não é pauta... Já não é questão, entendeu. Não é questão. A gente estava construindo um processo rigorosamente inovador... Instituições de saúde no Brasil não tinham memória. A ideia da COC, o projeto original da COC, era de uma inovação institucional enorme. E era preciso convencer as pessoas, as agências de fomento... as Unidades parceiras ou componentes, num certo sentido.... isso precisava ser construído o tempo todo. Era um... um empreendimento ao mesmo tempo institucional, pessoal e identitário, nas duas pontas, que as pessoas conduziram. Hoje as pessoas perguntam: o que você faz? Ah, eu faço história das ciências. Agora, no Brasil, a COC, com outros centros, pouquíssimos, enxertou isso. Tá entendendo? Ah, sou historiador da área de história da ciência... hoje todo mundo aceita, mais ou menos isso, e tal, mas pelo menos reconhece que

tem um campo aí com gente séria, boa, entendeu? (...) Hoje as pessoas que entram acham que isso sempre esteve aqui, já nasceu aqui, entendeu? A Casa existia... a unidade lá na Casa que tem 25 doutores na área... não existe na América Latina e é raro de encontrar no mundo uma unidade como a COC. Isso aí é reconhecido por todos os nossos interlocutores. Hoje as pessoas estão com seus projetos ora individuais, ora coletivos, de grupo, entendeu, tentando afirmar aquela área ali, a sua carreira, então... É outro... É outra institucionalidade, eles entram numa outra institucionalidade. (...) Se formam aqui, que se formam aqui, às vezes, mas se formam no campo, fazem mestrado e doutorado no campo, o que era quase impossível na época, até a gente criar essa pós-graduação, aí... É, tinha alguns núcleos de história da ciência aqui e ali (...) (p. 15-16)

Ainda sobre as diferentes características dos processos iniciais da COC em comparação com os desafios hoje colocados aos seus profissionais, também Fernando Pires Alves reforça a ideia dos diferentes momentos vividos pela COC:

FP-A: ... a minha memória específica tá ligada muito a essa ideia de ter sido membro de uma equipe fundadora, instituidora, né? Então eu só posso olhar dessa maneira, assim, então não posso olhar pra hoje e achar que... e encontrar, assim, semelhanças. Provavelmente tem processos aí que são novos, e inovadores, e que estão construindo sua própria história de criação. Posso citar alguns (...) São processos que, evidentemente... estão aí desenhando, né, parte das características do projeto institucional da Casa... Mas, é... aquela ideia de constituição de uma Unidade, e que talvez até pela própria experiência eu consigo perceber como um processo cujo sentido eu consigo ver, hoje me parece mais uma característica de um processo de uma instituição muito forte, instituída, né, e que vai se atualizando em seguimentos. É mais um... digamos assim, um voo de cruzeiro, sabe? Lá a gente estava decolando, batendo asa igual um... [risos]... um pelicano pesado, correndo desajeitado, e balançando as asas e, até a gente começar a voar com alguma graciosidade, digamos assim. Aí hoje, hoje a gente sente que é um... é um... talvez um... um condor seria muito, mas uma bela ave, que voa com muita elegância e consciência, mas que vai se atualizando também. Tem capacidade, e tem revelado capacidade de atualizar seu projeto institucional, o que é muito bom. Agora, na medida em que, como eu percebo, as pessoas estão mais, é... centralizadas no seu o que fazer, profissionalizadas, com a sua, digamos, vida profissional concluída... não concluída, porque só quando você se retira, e às vezes até só quando morre que se compõe isso. Mas, é... mas todo mundo já tá posicionado, da geração inicial e de várias outras que se seguiram. Os orçamentos estão, digamos assim, em nível de constância, e sempre com uma evolução razoável. Então, é... é diferente. É uma outra instituição. Não pior nem melhor, uma outra instituição. Eu posso ter uma ou outra nostalgia, né, dos tempos fundadores, mas não passa disso, é uma nostalgia. As instituições são assim mesmo. São criadas e depois tendem à manutenção e à renovação... a não ser sob ameaça institucional grave, que é aí se mobilizam, nessa ou naquela direção, conforme a cena... a cena institucional vai se apresentando, né, e as pessoas vão fazendo as suas escolhas. (p. 17-18)

Outra questão que apareceu como uma possível diferença entre as gerações da COC foi mencionada por Renato da Gama-Rosa Costa, que acredita que a atual geração tem

bastante afinidade com questões de memória, de aprender com os erros e acertos do passado. Falando sobre o que considerou como intervenções equivocadas em espaços históricos, assim como de uma certa vocação da nova geração em recuperar informações sobre ações do passado, conta Renato:

RC: É, tá se recuperando toda essa discussão, espero que a gente tenha aprendido com os nossos erros. Eu não quero que esses erros se repitam. Eu não tô mais nessas discussões, eu tô fazendo outras coisas, mas eu espero que a turma... a turma que tá lá agora do DPH tem essa plena consciência... que não pode deixar esses erros se repetirem (...) Ainda bem que a nova geração, que chegou agora no concurso, tá preocupada com isso também. De escrever sobre isso, refletir sobre isso. Porque as pessoas acham que uma vez que você começa a refletir sobre isso você tem que mudar de área. Ah, você não é mais técnico, você vai virar pesquisador. Não é isso. Nem todo mundo... então todo mundo que pensa e reflete vai virar pesquisador? Não. Não necessariamente. Pode até virar, mas não necessariamente. A pessoa que trabalha lá, que tá envolvida com a obra, é capaz de escrever um artigo sobre isso, ou não? Eu acho que sim, entendeu (...)Mas tem uma preocupação, sim, de... a Inês e a Carla, por exemplo, elas estão fazendo um fichamento de todas as intervenções que foram feitas nos nossos prédios desde a década de 80. Então isso agora já tá tudo mapeado. Elas têm um banco de dados sobre isso. Sobre essas intervenções volta e meia elas me perguntam coisas sobre os primeiros anos, e tudo, isso já tá começando a ser mapeado e... arquivado não... catalogado, enfim. Tá se fazendo um banco de dados sobre isso. (...) essa geração já nasceu com essa preocupação. (p. 9-11)

Por fim, outra preocupação a respeito da diferença entre as gerações surgiu na fala do entrevistado Luiz Teixeira, que as aborda, entretanto, do ponto de vista de uma mudança na identidade de gerações dentro da Fiocruz como um todo, mencionando uma preocupação específica com uma geração que chega por meio dos concursos desenvolvidos pela instituição, e que estaria muito focada em suas carreiras, e não no legado da Fiocruz, preocupação que já tinha sido demonstrada também em outros momentos da fala do entrevistado Renato da Gama Rosa Costa. Conta Luiz Teixeira:

LT: E outra coisa, em relação à Fiocruz, aí no nível de lembranças, voltando um pouco pra o que você fala das mudanças. Eu senti uma grande mudança institucional na Fiocruz principalmente a partir da vinda dos grandes concursos. Quando eu entrei na Fiocruz, a gente vivia um momento de reforma sanitária. A gente se achava herdeiros do Oswaldo Cruz. A ideia era melhorar as questões de saúde, fazer coisas de referência... Hoje, os concursos que cada vez foram surgindo, eles trouxeram pra cá um monte de profissionais que vieram pra cá com outras formações e outras ideias. Isso não é uma visão crítica deles, pejorativa dessas

peças, não, as pessoas vêm pra cá muito especializadas e com uma visão relacionada a sua situação no mercado de trabalho. Eu quero ser bem remunerado, eu vou fazer meu trabalho da melhor forma possível, mas eu quero ele mais profissionalizado. A questão do Oswaldo Cruz é o passado. Então eu acho que a identidade na qual eu fui socializado, hoje, na Fiocruz, ela se transformou totalmente. A ideia da Fiocruz como aquele espaço de busca da reforma sanitária, busca por uma nova construção do Sistema Único de Saúde, ela ficou um pouco... esfumada por uma nova visão de um local de referência em vários aspectos, cada um no seu, assim, aspectos muito mais fechadinhos, em diversas classes. Isso, assim, foi uma mudança que acabou acontecendo, não tem jeito. E por outro lado eu acho que, e aí é uma questão da Fiocruz, eu acho que a gente ainda tem como mudar isso, retornar uma visão mais... menos fragmentada da Fiocruz. (p. 16)

Assim, foi possível perceber ao longo das discussões abordadas na presente seção algumas diferenças que os pioneiros da COC observam entre os processos que viveram no início de criação da instituição e aqueles que enfrentam os atuais profissionais da unidade. Continuemos buscando a percepção desses profissionais pioneiros a respeito dos elementos que seriam essenciais nessa identidade COC e Fiocruz e que estaria em risco, ou não, de serem perdidos.

4.4.2 Mensagens aos novos profissionais e lições aprendidas

Outra forma de identificar qual seria a percepção e as preocupações dos pioneiros a respeito da nova geração da COC foi solicitar que estes compartilhassem um pouco de suas lições aprendidas ao longo da trajetória da COC, solicitando ainda que eles deixassem uma mensagem aos atuais profissionais da organização. Vejamos, a seguir, as discussões surgidas.

A questão de investir na formação e na ampliação do conhecimento, sem deixar de valorizar e conhecer mais a respeito da instituição em que trabalham foi uma percepção que apareceu na fala de vários dos entrevistados. Começamos com Fernando Pires Alves:

FP-A: A mensagem é: procurar saber. Procura conhecer. E valorizar... quando esse seu projeto, e acredito que ele será oportuno agora, ou muito breve, começar a gerar seus frutos, eu acho que ele deve ser lido pelo pessoal mais novo, assim, muito cuidadosamente porque tem gente muito boa que deu sua vida profissional nessa instituição, e essa instituição foi muito generosa com essas pessoas também. Permitiu que elas... que elas, é... evoluíssem... Nunca vi uma pessoa aqui sendo impedida de avançar. Pelo contrário.

Sobre suas lições aprendidas na COC, assim como Fernando Pires Alves, Renato da Gama Rosa Costa destaca a questão do crescimento e do reconhecimento profissional:

RC: Olha, é isso, quer dizer, se você se dedica, você é reconhecido, entendeu. A pessoa que trabalha é reconhecida (...) É, o crescimento institucional do pessoal, mesmo, e de formação, né, a gente foi, fez especialização, depois fez mestrado, fez doutorado, é... coordenando curso de especialização e agora à frente desse mestrado... todas as pesquisas que a gente fez e faz... Em relação a isso, esse patrimônio... E acho que o reconhecimento do nosso trabalho, acho que isso tá... Isso é uma coisa legal, assim. Hoje nós somos uma referência, né, nessa área de patrimônio arquitetônico da saúde (...) Pelas nossas experiências e pela nossa dedicação, né, a essa instituição. É... e acho que isso é legal, o reconhecimento é importante, então eu fico satisfeito... Agora tem a responsabilidade, né (...) o nível de responsabilidade com a instituição. Que é uma troca, né, quer dizer... Ela te dá todas as possibilidades, né, e eu acho que você tem obrigação, mesmo, de, enfim, de se profissionalizar, de se amadurecer profissionalmente... E é legal o reconhecimento disso, né, quer dizer, não são todas as instituições que reconhecem o seu esforço. Acho que isso que é o... Acho que esse que é o diferencial aqui da Fiocruz, né, essa possibilidade e esse reconhecimento, né. (p. 16)

Cristina Fonseca fala sobre as boas condições de trabalho em uma instituição democrática como a Fiocruz, e novamente destaca que a nova geração tem o desafio de ampliar a excelência na organização, mencionando mais uma vez que tempos diferentes possuem desafios diferentes.

CF: É, eu acho que assim, eu acho que o grande aprendizado, assim, a gente tá numa instituição, a Fiocruz é uma instituição muito especial, né. Muito diferenciada. Uma instituição pública que deu certo, funciona, funciona de maneira eficiente, com todos os problemas que ela possa ter, você tem um... uma instituição pública que demonstra que o serviço público pode ser bem feito. Então eu acho que isso, no Brasil, é muito importante. A gente... Eu sou uma defensora do Estado, do papel do Estado na saúde, na educação (...) E não é só na Casa de Oswaldo Cruz, isso é uma coisa da Fiocruz (...) E, pra mim, eu... eu tenho muito orgulho, assim, de ter participado disso, de ter ajudado a construir essa instituição. Por ter participado desse início da Casa. Como eu acho que quem tá chegando agora também tem que ter orgulho, porque você tem coisas novas pra fazer, pra construir, e tem que aproveitar a oportunidade, de que tá numa instituição como essa. De que você pode participar das discussões, você não tá numa instituição autoritária, que você tem que obedecer a hierarquia de cabeça baixa, que você não tem direito à voz... A gente tá numa instituição altamente democrática (...) Então eu acho que a gente tem que aproveitar, né, pra fazer as coisas continuarem funcionando bem, prestar um serviço cada vez melhor pra população, é. Que é um desafio constante. A gente que começou, quando veio pra cá, as primeiras... a gente tinha um desafio de começar a construir uma instituição dentro de uma área nova que estava aparecendo. No momento, a geração que tá entrando agora, nova, ela tem um outro desafio, de fazer essa instituição ficar cada vez melhor, e superar as dificuldades que ela tem... Cada momento tem a sua complexidade. Os desafios são diferentes, mas você sempre tem desafio pela frente. (p. 19)

O entrevistado Luiz Teixeira, quando questionado a compartilhar uma lição aprendida, faz um discurso que, apesar de reconhecer as boas condições de trabalho, como os demais entrevistados, contrapõe essa visão com alguns relatos não tão elogiosos da trajetória da Fiocruz, no que parece ser uma tentativa de desmistificar uma visão excessivamente positiva da instituição.

LT: (...) Aqui sempre foi um lugar muito bom de trabalhar. Embora eu ache, assim, que, aqui é um lugar interessante como existem vários... milhões de outros lugares interessantes (...) Quando eu comecei a trabalhar aqui, a gente trabalhava com negócio de história oral. Então a gente entrevistava muitos pesquisadores (...) A gente conseguiu entrevistar uns velhinhos que eram das segundas gerações. Vieram pra cá e pegaram as segundas gerações deles. E todos eles falavam como a Fiocruz era maravilhosa, não sei o quê. Todos falavam, contavam histórias maravilhosas, cada uma mais elogiosa... Tinha um, esse que eu achei mais interessante, que ele falava outro lado das histórias, sempre, quando todos falavam como era bacana o Castelo, ele falava: olha, o Castelo era bacana mesmo, mas tinha um elevador que os pesquisadores subiam na parte de cima e os técnicos eram obrigados a subir na parte de baixo. E uma vez ele contou que chegou no gabinete do Chagas, já não me lembro mais se pai ou filho, e eles discutiram e ele virou pro Chagas e falou... ou... sei lá, sei que ele virou e falou: olha, a Fiocruz é legal, mas não é o único lugar de se trabalhar, não. [Risos] E é isso também. A Fiocruz, aqui é super legal, a Casa de Oswaldo Cruz é um lugar maravilhoso. Mas tem outros tantos lugares maravilhosos também. Eu acho que às vezes a gente fica com isso na cabeça, mas é... faz parte. (p. 14)

Já com a intenção de deixar uma mensagem aos novos profissionais da COC, Luiz Teixeira fala das regulações das agências de fomento que interferem demais no trabalho dos pesquisadores, demonstrando preocupação de que a nova geração continue batalhando por mudanças nessa questão, especialmente no reforço de que suas atividades têm como fim servir à população e ao SUS:

LT: ... Sei lá, eu não teria uma... Uma sugestão assim para as pessoas que trabalham na Casa, em especial, mas... Pras que trabalham como pesquisadores do Departamento, eu... Se eu tivesse que falar alguma coisa eu acho que a gente deveria (...) Sempre brigar com as instituições que buscam fazer do trabalho que a gente desenvolve aqui na pesquisa um trabalho de história sem nenhuma especificidade. Vou explicar o que eu quero dizer com isso: eu acho que a gente é muito diferente de uma faculdade de história. Nós trabalhamos dentro de uma instituição de saúde, e temos compromissos com a saúde. E com a instituição. Só que pro técnico lá da Capes, pro avaliador da Capes, ele quer ver a gente igual ele vê o IFCS, a UFF, não sei o quê. Eu acho que o meu conselho, que eu gostaria que todos nós sempre nos insurgíssemos contra isso. Porque a gente tem que ter como... como forma de ampliar esse

espírito da Fiocruz, de levar a ideia de melhoria pra saúde. Então tem que ser uma história pra saúde. Não uma história da história. Isso a UFRJ, a UFF faz. Acho que a nossa relação tem que ser com a melhoria da saúde da população brasileira, com o SUS. Essa é a minha visão, do meu pertencimento à Casa... à Casa de Oswaldo Cruz, mas à Fiocruz. Eu quero que o trabalho que eu faça aqui não sirva ao aluno somente para ele dizer: ah, lá no século XVI a saúde era... Não, é entender a saúde hoje pra melhorar as condições de saúde. Seja útil ao Sistema de Saúde brasileiro. E pra fazer isso eu acho que muitas vezes é necessário se insurgir contra as delimitações da Capes, do CNPq, de algumas coordenações que buscam fazer da gente um departamento de história. (p. 14)

Luiz Teixeira aponta, por fim a importância de processos democráticos, especialmente aqueles com potencial de gerar mudanças, e gestões informativas:

LT: ... duas coisas que eu acho importante. Uma, já pensando em aposentadoria, a necessidade que a gente tem numa instituição de ter processos mais democráticos e abertos possíveis. Uma coisa que a gente sempre buscou, e em muitos momentos não conseguiu, e toda vez que a gente se enrola no tempo a gente não consegue, é fazer com que os processos que podem gerar mudanças sejam feitos de forma muito democrática. Isso, às vezes, muitas vezes, é muito fácil a gente se enrolar com o tempo e a enrolação que se vem com o tempo torna certas coisas sem forma de resolver, e pouco democráticas. É necessário, os momentos que, assim, de maiores tensões que eu vivi aqui na Casa de Oswaldo Cruz, se relacionaram a mudanças fortes que não foram devidamente esclarecidas, e... tiradas as tensões, e muitas vezes isso foi feito ou por falta de tempo, ou foi justificado por falta de tempo. Então o que eu acho que é uma coisa extremamente importante, é que mudanças sejam feitas de forma muito democráticas. E também a outra coisa importante é a existência de gestões democráticas e informativas. Isso facilita muito a vida e o trabalho na Casa. (p. 16)

Já o atual presidente da Fiocruz e primeiro diretor da COC, Paulo Gadelha, finaliza sua entrevista destacando a importância de conhecer e compreender o legado da organização, assim como de uma permanente busca na criação de inovações:

PG: Eu acho que vale muito a pena e tudo que eu gostaria é que os novos pudessem chegar com um nível de inquietude, um nível de busca de criação de... produção do novo, ao mesmo tempo olhando com muito carinho e muito cuidado para o legado dessa instituição Fiocruz e o legado da Casa de Oswaldo Cruz nos seus fundadores. Não porque seja uma questão de buscar uma mitificação dos pais fundadores, mas porque, na minha cabeça, não pode se pensar projetos de futuro estratégico se você não tiver uma capacidade crítica de olhar de uma maneira também cuidadosa, também carinhosa, também... com a trajetória e o processo do legado que se constituiu. (p. 13)

Assim, pudemos perceber, ao longo das discussões apresentadas na presente seção, algumas das percepções de profissionais pioneiros da Casa de Oswaldo Cruz em relação às novas gerações da instituição. Apesar de, nos discursos, os entrevistados não afirmarem ter uma preocupação muito grande em relação à nova geração, tendo inclusive tecido comentários respeitosos a respeito das diferenças naturais de acordo com os também diferentes momentos da Casa, ao tocar nesse assunto foi possível perceber, a partir da reafirmação de certos princípios que guiaram os primeiros momentos da instituição, que existe como pano de fundo o desejo de que esses princípios e trajetória sejam ao menos conhecidos e considerados, uma vez que foi essa identidade a responsável por levar a COC a ser a instituição consolidada que é hoje.

Após essas reflexões, passemos ao último questionamento a ser respondido no presente capítulo, a respeito da possível existência de divergentes visões sobre fatos institucionais do passado entre os diferentes personagens e áreas da instituição. Tentaremos responder a essa questão também a partir dos depoimentos dos pioneiros da COC.

4.5 Percepção dos indivíduos e marcos institucionais

QUESTÃO 3

Por conta da grande diversidade de atividades e áreas de atuação que compõem a COC, pretendia-se investigar ainda se haveria efetivamente uma grande diferença de percepção entre essas diferentes áreas a respeito de grandes marcos institucionais, o que poderia dificultar a criação de interpretações compartilhadas para a memória organizacional. Como lidar com a percepção do indivíduo em uma iniciativa de memória que se pretende coletiva e organizacional?

Conforme mencionado na formulação acima, o questionamento que ora será debatido surgiu devido à diversidade de áreas de atuação existentes dentro da COC, que contemplam: atividades de pesquisa e ensino em história da saúde pública e das ciências biomédicas no Brasil; ações de divulgação científica e gestão de um museu de ciência; guarda e preservação de arquivo e documentação histórica da Fiocruz e da área da saúde; ações de preservação do

patrimônio arquitetônico e cultural da Fiocruz e da saúde; entre outras -, o que a caracterizaria como um campo *sui generis* de investigação.

Assim, buscamos organizar a realização das entrevistas com os pioneiros da COC de maneira a contar com um representante que tivesse passado por cada uma das áreas da COC, buscando verificar se existia uma visão similar ou destoante entre eles a respeito dos fatos institucionais. Essa experiência nos ajudaria, ainda, a pensar sobre como promover esse tipo de trabalho no presente, de incorporar as perspectivas individuais em reflexões coletivas a respeito dos feitos organizacionais.

Ao realizar as entrevistas, identificamos poucas questões que apareceram com interpretações ou fatos fundamentalmente diferentes entre os entrevistados. Até os temas e marcos que surgiram foram bastante recorrentes, o que nos levou a considerar, conforme mencionado na metodologia do presente estudo, que tínhamos alcançado o grau de saturação das entrevistas de história oral, quando “as entrevistas acabam por se repetir, seja em seu conteúdo, seja na forma pela qual se constrói a narrativa” (ALBERTI, 2013, p. 46).

Entretanto, pensando mais profundamente a respeito de quais poderiam ser os motivos para essa coesão, levantamos algumas hipóteses. A primeira seria a própria escolha dos entrevistados, sugeridos todos pelo atual diretor da Casa de Oswaldo Cruz, o que poderia indicar um enquadramento, ainda que não intencional, de profissionais com uma percepção mais afinada a respeito dos fatos institucionais. Outro indício neste sentido é de que se tratam, todos, de personagens com passagens por cargos de gestão na organização.

Essas informações, entretanto, não são conclusivas, uma vez que conhecendo a história da COC, e como ela começou com um grupo pequeno, a respeito do qual quase a totalidade dos entrevistados mencionou existir uma grande interação, parece ser natural tanto o fato de existirem visões similares a respeito dos feitos institucionais, especialmente os primeiros que foram vividos muito de perto por todos eles nos momentos em que a COC era menor, o que proporcionava mais essas reflexões coletivas; quanto o fato de muitos deles terem assumido cargos de gestão, até por conta da etapa de suas carreiras em que se encontram.

Chama a atenção, entretanto, o fato de o único entrevistado que não foi indicado no início do processo de seleção de possíveis participantes ser o que mais trouxe fatos novos ou visões diferenciadas daquelas abordadas pelos demais entrevistados, apesar de seu discurso coincidir também com o dos demais em diversos outros momentos. Será possível compreender melhor essa afirmação mais adiante, no presente estudo, quando abordaremos alguns dos temas onde existiram alguns poucos pontos de divergência entre os entrevistados,

e que consideramos importantes de serem considerados em uma iniciativa de memória organizacional para a COC.

Por outro lado, da mesma maneira, percebemos que existe mesmo alguns pontos luminosos nos discursos. Como exemplo, tivemos acesso a uma outra entrevista realizada com o atual presidente da Fiocruz, similar em objetivo àquela realizada pela presente pesquisa, onde percebemos, ao compará-las, uma grande coerência no discurso, o que pode indicar que essa trajetória já está bem construída e resolvida na mente dos entrevistados.

Outro fato que chama a atenção foi a generosidade e abertura de todos os entrevistados em falar até mesmo dos momentos de tensão e polêmicas na instituição, assim como a serenidade com que esses temas são por eles tratados. Isso pode ser reflexo do momento da carreira em que se encontram, quando é possível observar o passado sobre outro prisma, ou até mesmo uma questão de cultura organizacional, mencionada por todos como bastante democrática, o que permitiria um debate mais aberto a respeito das divergências internas.

Refletindo sobre outra questão colocada para o presente capítulo, a respeito da forma de lidar com a percepção do indivíduo, nos parece, que o meio é mesmo dar voz a diferentes atores, e contrapor as diversas percepções e visões de maneira que, quando no momento presente se faça necessário recorrer a esse acervo de experiências, o profissional tenha a sua disposição as diferentes forças e percepções, com a possibilidade inclusive de existência de visões antagônicas, que atuaram ao longo da trajetória e que influenciaram as decisões institucionais e a maneira como a organização se apresenta na atualidade.

É preciso considerar, no entanto, que para certos interesses institucionais, nem sempre esse tipo de registro pode ser positivo, o que pode gerar uma resistência a iniciativas desta natureza. Há esquecimentos institucionais, ou enquadramentos da memória, que podem interessar a alguns atores, e podem até mesmo criar transformações significativas na identidade da instituição. Como vimos ao longo do presente estudo, a identidade, assim como a memória, está sempre em construção. Entretanto, ignorar ou silenciar as diferentes vozes e experiências não parece ser uma postura adequada, especialmente para uma instituição de memória. Adverte Pollak que “essas memórias subterrâneas que prosseguem seu trabalho de subversão no silêncio e de maneira quase imperceptível afloram em momentos de crise em sobressaltos bruscos e exacerbados. A memória entra em disputa” (POLLAK, 1989, p.4).

Assim, nos parece mais adequado registrar e refletir sobre as diferentes decisões que levaram a instituição aos caminhos por ela adotados, assim como garantir a preservação desta memória para situações futuras. Neste sentido retomamos a importância do contexto, passado e atual, na apreensão dos significados da memória, e do papel da inteligência, que, como

afirmado por SPENDER(1996), está sempre fora de um sistema de memória. Também sob essa perspectiva estaria a característica potencialmente imparcial, conforme colocada por STEIN (1995), uma vez que pressupõe a contraposição da memória registrada com os objetivos do presente para os quais esta memória foi recuperada.

Feitas essas considerações gerais, finalizamos o presente capítulo, deixando como tarefa para o próximo capítulo apontar, junto com as demais sugestões a serem feitas para a Casa de Oswaldo Cruz, algumas das poucas questões a respeito da qual houve discordância ou poucas referências ao longo das entrevistas, mas que nos parecem relevantes para compreender a trajetória da organização. Ao identificá-las, a ideia não é, necessariamente, explorá-las em uma iniciativa de memória organizacional, mas estar ciente dessas zonas nebulosas na história da organização.

5 PROPOSTAS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA A COC

O presente capítulo pretende, a partir de toda a reflexão realizada tanto na parte teórica, quanto na parte de aproximação com o campo, quando olhamos mais detalhadamente para a Casa de Oswaldo Cruz, pensar a respeito de quais seriam as possíveis ações a serem desenvolvidas nessa instituição em termos de memória organizacional.

Iniciaremos esta tarefa respondendo, mais pontualmente, ao quarto e último questionamento proposto para a presente pesquisa:

QUESTÃO 4

Considerando que, a partir do desenvolvimento de uma frente de memória organizacional a COC passará a realizar atividades intencionais para registro e disseminação do aprendizado que se dá hoje na instituição, como lidar com os aprendizados anteriores, aqueles gerados ao longo da trajetória da COC? Quais seriam os grandes marcos passados que poderiam gerar um aprendizado relevante para a COC? Como recuperá-los?

Novamente, a maneira de recuperar e lidar com esses marcos nos parece ser esta que adotamos para o presente estudo: identificar personagens e questioná-los a respeito dos grandes marcos do passado. Além desta tarefa, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, o papel do Arquivo da organização se evidenciou, e acreditamos que seja possível recuperar também esses marcos por meio do acesso à documentação relativa à parte do arquivo que cuida dos documentos institucionais.

Assim, passemos aos marcos institucionais que acreditamos merecerem atenção enquanto acontecimentos que podem gerar aprendizados para a organização, iniciando pelas questões pouco exploradas ou que causaram discordâncias:

- **Discussão sobre a criação de Laboratórios ou Departamentos na Casa de Oswaldo Cruz:** segundo um dos entrevistados, essa questão gerou intenso debate interno, e parece ser um ponto importante para a trajetória da COC. Diz respeito ao momento (aproximadamente em 2007, também segundo o entrevistado) em que a Fiocruz e suas unidades discutiram como organizariam suas estruturas, se em formato de laboratórios ou de departamentos. A COC optou pelo formato de departamentos, tendo outras unidades escolhido os laboratórios.

Também dessa decisão parece ter se desdobrado em outro momento importante para o departamento de pesquisa, que foi sua divisão de acordo com os grupos de pesquisa do CNPq. Apesar de o entrevistado que mencionou esses fatos não os ter explorado muito ao longo da entrevista, este parece ser um tema bastante relevante para gerar um aprendizado interno, uma vez que a COC encontra-se, atualmente, em vias de realizar uma nova discussão a respeito de sua estrutura, e experiências passadas nesse sentido, assim como avaliações críticas de suas opções, poderiam tornar o processo atual mais qualificado. Da mesma maneira, entender como se deu esse processo pode auxiliar a entender melhor como se conformou a área de pesquisa na Casa de Oswaldo Cruz. A menção encontra-se na entrevista de Luiz Antônio Teixeira, páginas 7-9.

- **Processo de desenvolvimento dos primeiros concursos e demissão de profissionais:** outro tema que, segundo apenas um dos entrevistados, foi muito marcante na trajetória da COC, impactando especialmente o Museu da Vida, onde existia um grande contingente de terceirizados que teve que deixar a organização devido a chegada de novos concursados. Esse tema parece interessante, pois a Fiocruz ainda hoje realiza concursos para substituição de terceirizados, e a experiência a respeito dos diferentes formatos desses concursos, que frequentemente são realizados com padrões diferentes, assim como a maneira como as unidades são envolvidas e os impactos causados na mesma, parece um tópico relevante de aprendizado não apenas para a COC, mas para a Fiocruz como um todo. A discussão aparece na entrevista de Luiz Antônio Teixeira, páginas 10-11.
- **Plano de Carreira para Terceirizados:** outro ponto destacado por apenas um dos entrevistados como uma experiência importante para a COC. Esse entrevistado relatou que, em dado momento da instituição, a direção da Unidade discutiu a questão da precarização da mão de obra terceirizada, o que deu origem a uma espécie de plano de carreira para este tipo de profissional. O entrevistado utilizou esse fato como exemplo para alertar a respeito da existência de possíveis pontos cegos na trajetória da instituição, uma vez que, apesar de ter sido, ainda segundo o entrevistado, um momento importante e rico na vida institucional, esse plano para a carreira dos terceirizados não existe mais. Entretanto, ainda existe uma considerável parte dos profissionais da COC com este tipo de vínculo, o que pode fazer desta experiência um tema relevante de aprendizado e discussão. A discussão aparece na entrevista de Luiz Antônio Teixeira, página 11.
- **Tema de pesquisa não explorado:** um dos pontos mencionados como uma importante lacuna por um dos entrevistados foi o não desenvolvimento de uma pesquisa a respeito da memória do movimento social em saúde, que deu origem ao SUS. O tema foi abordado pelo primeiro diretor da COC, Paulo Gadelha, como um trabalho que deveria ser feito pela unidade, tendo o entrevistado demonstrado certo pesar e até mesmo culpa por não ter conseguido fazer a discussão avançar na organização. O entrevistado colocou que a escolha dos temas de

pesquisa é sempre bastante influenciada pela trajetória das pessoas, o que pode justificar a não exploração do tema em questão, devido à insuficiente identificação dos profissionais que estavam na COC no momento com o tema. Outro entrevistado menciona um projeto semelhante – ou talvez seja o mesmo, não temos segurança a respeito disso – a respeito da criação de um guia de fontes para a saúde pública, justificando sua não execução, entretanto, por não terem conseguido, à época, um financiamento para tal. Esse parece um tema interessante para discussão e aprendizado, as maneiras pelas quais as linhas e temas de pesquisa surgem e são desenvolvidos na organização. Outra entrevistada também mencionou a influência da trajetória do pesquisador na definição das linhas de pesquisa da organização, e nos parece que esse tema merece mais reflexão e aprofundamento para gerar aprendizado sobre o fazer científico dentro de instituições de pesquisa, da mesma maneira que outros temas mencionados anteriormente, tais como a opção por uma divisão por departamentos na organização, e a consequente divisão interna do departamento de pesquisa na COC de acordo com os grupos de Pesquisa do CNPq. A discussão sobre o tema de pesquisa não explorado pode ser vista na entrevista de Paulo Gadelha, nas páginas 11 e 12; o comentário sobre o projeto não financiado a respeito do guia de fontes para a saúde pública está na entrevista de Fernando Pires Alves, na página 5; e o outro comentário, a respeito do surgimento de linhas e temas de pesquisa, pode ser visto na entrevista de Cristina Fonseca, nas páginas 9-11.

- **Desenvolvimento de Atividades de Ensino associadas à Pesquisa na COC:** um último ponto que decidimos destacar diz respeito à criação do Programa de Pós-Graduação em História das Ciências e da Saúde na COC. Apesar de a maioria dos entrevistados considerar que esta foi uma evolução natural das atividades de pesquisa da COC, uma estratégia institucional bem traçada, um dos entrevistados destacou que este não era um caminho tão natural assim, e que houve intensa discussão interna a esse respeito, com impactos na atual estrutura da COC e nas formas como o departamento de pesquisa e o programa de pós-graduação funcionam hoje. Apesar de apenas um dos entrevistados citar essa polêmica, o impacto do programa de pós-graduação no projeto do departamento de pesquisa é também citado por outros entrevistados, tanto os pioneiros quanto aqueles entrevistados na pesquisa mais atual, de mapeamento de práticas de GC na COC. Esse parece ser um tema relevante de discussão, uma vez que as atividades de ensino têm se ampliado na organização, podendo gerar um relevante aprendizado a respeito do impacto das atividades de ensino nas áreas que assumem esta tarefa, além de novamente servir à melhor compreensão das atividades de Pesquisa na COC. A discussão pode ser conferida na entrevista de Luiz Antônio Teixeira, páginas 8 e 9. Menções ao tema são feitas também na entrevista de Cristina Fonseca, páginas 11 a 13.

Assim, feitos esses destaques, cabe colocar que da mesma maneira que existem esses pontos de discordância ou pouca referência, existem aqueles muito recorrentes nas falas dos diferentes entrevistados. Para além das questões já tratadas na análise de percepções sobre memória, assim como no item que apresenta a trajetória da COC segundo seus pioneiros, segue abaixo algumas categorizações que apontam: temas que bastante recorrentemente aparecem nas entrevistas; temas transversais não tão recorrentes, mas que parecem relevantes na trajetória da COC; temas sensíveis ou tensões, internas e externas à organização, que tiveram impacto na COC; e, por fim, alguns dos nomes que apareceram mais recorrentemente nas entrevistas, excluindo-se aqueles que já foram entrevistados para a presente pesquisa:

TEMAS RECORRENTES
Editais de Financiamento que marcaram os primeiros momentos da COC
Mobilidade dos profissionais entre os diferentes departamentos nas origens da COC
Maior profissionalização e isolamento dos profissionais, pouca interação entre as áreas
Processo de graduação e capacitação dos profissionais
Mudança de vínculos empregatícios nos primeiros momentos da COC
Ocupação do prédio da Expansão e problemas encontrados
Constituição da Biblioteca da COC
Impacto do desenvolvimento da informática nas atividades de trabalho
Preocupação com a vinculação das atividades da COC com a Saúde
Divisão Departamento de Arquivo e Departamento de Pesquisa
Tensões e resistências – internas e na Fiocruz - à criação do Museu da Vida
Publicações marcantes dos primeiros momentos da COC: Livro “Ciência a Caminho da Roça” e Livro “Manguinhos - Do Sonho à Vida”

TEMAS TRANSVERSAIS RELEVANTES, MAS MENOS RECORRENTES
Criação da Revista História, Ciências, Saúde-Manguinhos
Criação do Programa de Pós-Graduação em História das Ciências e da Saúde
Grupo, anterior à COC, existente na Ensp sobre História da Saúde
1º Congresso Interno da Fiocruz e discussão sobre a COC
Desenvolvimento do primeiro regimento da COC
Importância Pró-Documento e IHSOB nas origens da COC
Criação Câmara Técnica de Informação e Informática

Mudanças estrutura organizacional na COC
Profissionalização da gestão na COC

TENSÕES OU TEMAS SENSÍVEIS, INTERNOS E EXTERNOS, QUE TÊM OU TIVERAM IMPACTO NA COC

Tensões entre Instituto Oswaldo Cruz X Fiocruz
Tensões na Fiocruz com criação da COC
Tensões entre profissionais de Ciências Sociais e profissionais da Saúde
Tensões a respeito da comemoração do aniversário da Fiocruz
Conflito Departamento de Patrimônio x Departamento de Pesquisa
Conflito desenvolvimento de Pesquisas em outros departamentos que não o DEPES
Tensões entre Departamento Patrimônio Histórico x Museu da Vida
Relações Pesquisa X Museu da Vida
Relação Pesquisa x Arquivo x Museu da Vida
Relações entre área de Pesquisa x Arquivo e Documentação
Mudanças bruscas ou pouco democráticas na COC justificadas por questões de tempo

NOMES MAIS RECORRENTES NAS ENTREVISTAS

Sergio Arouca (falecido)
Arlindo Fábio
Nilson Alves de Moraes
Luiz Fernando Ferreira
Lisabel Klein
Wanda Weltman
Jaime Benchimol
Nara Azevedo
Nisia Trindade
Gilberto Hochman
Marcos Chor
Gilson Antunes
Tania Fernandes
Marli Albuquerque

Existem ainda algumas questões que só aparecem na fala de um ou outro entrevistado, por se tratarem de pontos muito pessoais, de suas trajetórias ou áreas de atuação direta. Assim, após a análise dos pontos de discordância, de concordância e também questões transversais e aquelas mais sensíveis, fechamos a discussão sobre possíveis fatos organizacionais que mereceriam a atenção de uma iniciativa de memória organizacional apresentando uma categorização de alguns temas relativos a cada uma das áreas da Casa, como possíveis tópicos de aprofundamento.

TEMAS RELATIVOS AO DEPARTAMENTO DE ARQUIVO E DOCUMENTAÇÃO
Projeto Negativos de vidro
Processo automação bibliotecas
Memória Fotográfica COC
Conflitos identitários DAD: memória x gestão, e sua superação
Projeto Historia Administrativa / Sigda e perspectiva gerencial anos 90
Saída do Serviço de Gestão da Informação do Departamento de Arquivo

TEMAS RELATIVOS AO DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO HISTÓRICO
Mudança de Coordenação da Presidência para Departamento da COC
Pesquisa sobre o campus de Manguinhos e livro “Um lugar para a Ciência”
Tombamento em 1981 conjunto arquitetônico e financiamentos Norquisa reforma para Reforma do Castelo
Criação Plano Diretor Manguinhos
Restauração Cavalaria e Pavilhão do Relógio
Relações entre historiadores arquitetos
Conflitos com a Diretoria de Administração do Campus da Fiocruz
Ampliação edifícios tombados para contemplar os modernistas
Tensão ocupação edificação “pombal”
Desenvolvimento do conceito de Patrimônio Cultural da Saúde
Livros sobre Patrimônio da Saúde
Seminário em comemoração pelos 25 anos DPH
Necessidade organização arquivo fotográfico

TEMAS RELATIVOS AO DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA DAS CIÊNCIAS E DA SAÚDE
Desenvolvimento do campo de História das Ciências e da Saúde no Brasil
Divisão interna entre história da ciência e história da saúde
Projeto História e História Oral Instituto Oswaldo Cruz
Projeto Memória dos Caçados
Projeto Memória do Inamps
Impacto do Programa de Pós-Graduação no Departamento de Pesquisa
Críticas à Regulação da Pós-Graduação
Definição de Linhas de Pesquisa e Grupos de Pesquisa no Depes
Projeto Memória Institucional da Fiocruz
Boletins do Departamento e Cadernos do Depes
Seminários Internos da Pesquisa
Encontros História e Saúde

TEMAS RELATIVOS AO DEPARTAMENTO MUSEU DA VIDA
Museu Institucional anterior ao Museu da Vida
Edital vencido pelo Museu da Vida que possibilitou sua criação e a possível velocidade excessiva em sua submissão que causou resistências internas
Exposição Vida
Projeto Criação Cavalariça
Congresso Mundial de Museus e Centros de Ciência
Impacto Demissão Terceirizados ao longo do desenvolvimento de concursos

Após apontar essas questões mais pontuais a respeito da trajetória da COC, e que mereceriam, a nosso ver, um cuidado ou uma maior exploração em uma iniciativa de memória organizacional, nos propomos, a partir desse momento, a realizar uma reflexão um pouco mais geral.

Tentamos, ao longo das discussões realizadas, compreender como uma iniciativa de memória que tivesse como principal objetivo promover o aprendizado dentro de uma instituição de memória poderia ser desenvolvida, entendendo as particularidades do campo

escolhido, uma vez que uma instituição dita de memória teoricamente já tem suas percepções e práticas estabelecidas para lidar com o tema.

A articulação da memória com a gestão do conhecimento nos parecia a novidade a ser desenvolvida na instituição estudada. Entretanto, acreditamos também existir um peso quando se decide desenvolver uma iniciativa chamada de memória organizacional neste tipo de instituição, e por isso nos dedicamos tanto a compreender o tema da memória, assim como sua relação com outros temas correlatos que pareciam relevantes ao se pensar em iniciativas de memória organizacional.

Retomamos mais uma vez a definição apontada no referencial teórico, que mencionava a memória organizacional como aquela primordialmente focada na questão da eficiência, enquanto a memória institucional estaria voltada para a questão da legitimidade das organizações. Levantamos, no início do estudo, a hipótese de que a questão da eficiência e da excelência era também uma forma de legitimidade para a Fiocruz, já que, além de existir internamente um discurso de promoção e busca permanente na excelência de suas atividades, esta também parece ser uma relevante questão para os seus usuários e parceiros. Um estudo sobre a reputação da Fiocruz realizado no ano de 2014 concluiu que:

Os principais *drivers* de reputação da Fiocruz, ou seja, expressões que são diretamente relacionadas à imagem da instituição, foram “postura ética”; “melhoria da saúde e qualidade de vida”; “ciência e inovação para atender as necessidades”; “instituição pública eficiente” [grifo da pesquisadora]; e “referência em ciência e saúde” (REVISTA DE MANGUINHOS, 2015, p.30)

Além disso, ao observarmos de perto a instituição escolhida, a Casa de Oswaldo Cruz, assim como a percepção e sugestões de algumas das mais proeminentes figuras de sua trajetória, acreditamos que a questão do conhecimento e do aprendizado são também uma forma de legitimidade dessa organização, pois essa percepção parece estar nas origens de sua constituição, ideia que se coaduna à proposta do presente estudo, de promover a reflexão permanente a respeito de suas atividades com fins de gerar aprendizado. Como afirma o profissional responsável pela criação da Casa de Oswaldo Cruz, que atualmente ocupa, em seu segundo mandato, a presidência da Fundação Oswaldo Cruz, Paulo Gadelha:

[...] qualquer atividade da Casa, como eu acho também que qualquer atividade da Fiocruz, ela tem que ser um processo, também objeto de investigação, de produção de conhecimento, e de construção de excelência da prática e da reflexão teórica. Porque se não, não tem sentido estar no nicho Fiocruz. [...] Então acho que é esse o sentido da Casa, tanto como expressão de um campo, que eu acho fundamental, porque tem repercussões grandes também além da produção de conhecimento [...] tem sobre a coesão institucional, sobre o planejamento estratégico, o reconhecimento de tendências, tradições e possibilidades que estão inseridas na cultura institucional e na história institucional. (GADELHA, 2016, p. 10)

Percebemos a partir dos depoimentos de proeminentes figuras da organização o quanto a noção de inovação e de busca de crescimento pelo conhecimento esteve e está presente nesta organização. As áreas de pesquisa e de ensino, em constante expansão na COC, são um exemplo disso. Também evidenciou-se o essencial papel do Arquivo, percebido pelos profissionais como esse espaço que está nas origens da organização e que guarda e preserva importante parte da memória instituição.

E em que, afinal, uma perspectiva de gestão do conhecimento poderia agregar neste cenário? Da mesma maneira que nos aproximamos de conceitos e até fizemos uso de um dos recursos tradicionalmente utilizados pela organização – o recolhimento de entrevistas de história oral – acreditamos que a perspectiva que a Gestão do Conhecimento pode se somar a uma série de expertises já existentes na COC, para que o trabalho voltado a sua memória organizacional tenha um maior alcance e seja apropriado mais profundamente pelos profissionais que atuam na COC, auxiliando na tarefa de transmitir ainda valores e percepções tácitas que fazem parte da identidade da organização.

Aqui, recorreremos aos próprios princípios da Ciência da Informação, considerando sua dimensão social e humana, e a preocupação em pensar o acesso e uso da informação e do conhecimento das formas mais adequadas a determinado grupo social ao qual se dedica uma atividade que tem como objetivo a transmissão de algo capaz de gerar ação e de “transformar estruturas” (BELKIN; ROBERTSON, 1976). Mais que soluções ou práticas gerais para a memória organizacional, tentamos promover uma discussão que enriquecesse essa questão dentro de um campo específico, uma instituição de memória, considerando ainda sua trajetória e a percepção de seus diversos atores.

Após as reflexões realizadas, acreditamos que uma atividade intencional de memória organizacional entraria como promotora de uma ação que levasse parte da memória presente nos arquivos, nos profissionais e em outros suportes e produtos da COC, como suas publicações, por exemplo, a ser conhecida e de alguma maneira assimilada pelos os profissionais das diferentes áreas da organização, tornando as vivências e aprendizados pessoais ou setoriais em organizacionais, o que por sua vez ampliaria o potencial de ação e inovação baseada no conhecimento. Para isso, seria preciso desenvolver uma atividade estimuladora do registro e compartilhamento de motivações e percepções ao longo do processo de desenvolvimento das atividades institucionais, estabelecendo como padrão institucional, em seu *habitus*, esse processo permanentemente reflexivo.

Acreditamos que a perspectiva da gestão do conhecimento contribui ainda com a percepção do valor de identificar e valorizar os conhecimentos existentes internamente à

organização, que devem ser articulados para uma atuação em rede que se reverta para cada um dos profissionais e também para a organização como um todo. Assim, acreditamos que uma iniciativa de memória organizacional para a Casa de Oswaldo Cruz deve envolver, necessariamente, profissionais de suas diferentes áreas de atuação, como, por exemplo:

- Historiadores, que podem, por exemplo, pensar tanto em maneiras de registrar essa ‘história do tempo presente’, que caracteriza a preocupação com a reflexão e os registros intencionais dos feitos organizacionais no momento mesmo em que ocorrem, quanto recuperar os grandes marcos da instituição e relacioná-los a contextos mais amplos da trajetória institucional e do país. Os produtos que podem ser desenvolvidos a partir dessas ações são muitos, desde os mais tradicionais, como publicações, até eventos, vídeos, linhas do tempo, etc.;
- Arquivistas, que também podem auxiliar na reflexão sobre os registros do tempo presente, além de serem os guardiões e, em certa medida, criadores do importante ativo de memória e potencial conhecimento que está sob sua guarda. Sua inserção pode se dar tanto para auxiliar no mergulho nesse ativo de conhecimento da organização quanto para pensar a questão premente da criação de padrões/orientações para arquivos digitais, que apareceu como preocupação tanto para a geração atualmente em cargos de gestão, quanto para alguns dos membros pioneiros da COC;
- Profissionais de museu e divulgação científica, que podem auxiliar em pensar formas lúdicas para transmitir as experiências da COC, por meio de exposições, comemorações, etc., assim como contribuir com sua experiência de estabelecer uma nova prática ou frente em uma instituição já estabelecida;
- Profissionais de Patrimônio, que podem auxiliar a refletir sobre o caráter material e imaterial do legado da organização, assim como ajudar na disseminação de uma cultura interna de valorização de sua trajetória e memória, já que esta foi a área que pareceu ter maior identificação com este tipo de ação na COC;
- Profissionais de Gestão da Informação e do Conhecimento, que podem analisar e cruzar informações e dados produzidos na organização de maneira a fornecer subsídios para a reflexão sobre a trajetória organizacional, assim como fornecer orientações a respeito de atividades intencionais para lidar com a informação e o conhecimento que possam ser revertidas em produtos e ações que disseminem o aprendizado e o legado desejado para toda a organização.

Esses são alguns dos possíveis vínculos vislumbrados pela pesquisadora ao se aproximar um pouco do campo, mas certamente é no diálogo mais estreito com os

profissionais que atuam nesses campos que será possível pensar em ações ainda mais amplas para iniciativas de memória organizacional.

Além desse envolvimento de uma rede interna de profissionais para ajudar a pensar em um projeto amplo de memória organizacional para a Casa de Oswaldo Cruz, indicaremos, a seguir, alguns outros possíveis caminhos ou pontos de atenção que servem como sugestão ao desenvolvimento de uma iniciativa desta natureza na organização estudada:

- Acreditamos existir duas frentes principais em termos de memória organizacional para a COC: uma seria a recuperação e a composição de produtos e a realização de ações que reflitam a trajetória da instituição desde o início até o presente momento, de maneira que os aprendizados e o legado sejam apropriados pelas diferentes gerações da organização; e uma segunda, que se dedique à proposição de atividades em relação aos projetos em desenvolvimento hoje, de forma a garantir a reflexão que permita o aprendizado, assim como a produção de registros intencionais que permitam que essa trajetória, em sua riqueza, seja passível de recuperação no futuro;
- A respeito do passivo, algumas ações já foram apontadas e até mesmo realizadas na presente pesquisa, como o recolhimento de depoimentos orais que permitiram identificar alguns dos possíveis marcos do passado que podem ser melhor explorados, seja por terem representado momentos importantes na trajetória da organização e serem representativos de uma certa identidade que se pretende manter, seja por terem conexões com atividades atualmente em desenvolvimento na organização, como, por exemplo, a questão das mudanças da estrutura em contraposição à atual discussão sobre o mesmo tema. Entretanto, além de ampliar a gama de entrevistados, uma outra importante tarefa que resta pendente é o cruzamento desses depoimentos com os registros documentais e arquivísticos desses fatos, para enriquecer os relatos fornecidos pelos profissionais, e pensar em possíveis produtos que tornem essa trajetória mais atrativa e facilmente acessível aos diferentes profissionais da organização. A COC conta com um expressivo acervo arquivístico que pode ser explorado neste sentido.
- Em relação às atividades atuais, pensamos que algumas das sugestões de práticas da gestão do conhecimento podem ser desenvolvidas na organização, tais como a realização e a documentação de encontros de lições aprendidas, além da identificação e disseminação de boas práticas por toda a organização. O trabalho realizado na Casa de Oswaldo Cruz que se dedicou a mapear as boas práticas de Gestão do Conhecimento foi um embrião desta atividade, tendo a unidade iniciado também, em caráter de piloto, algumas experiências de discussão de lições aprendidas. Resta pendente explorar, além da criação de padrões para o desenvolvimento destas atividades que possam ser compartilhados por toda a organização, as formas de armazenamento e também de disseminação desse aprendizado, estimulando seu

acesso e consideração antes do início de novos projetos na COC, além de sua constante atualização. Entre as ferramentas que podem auxiliar nesta tarefa estão a Intranet da Casa de Oswaldo Cruz, que está em reformulação e pode ser um ambiente que espelhe, de alguma maneira, esse conhecimento acumulado, e o Repositório Institucional da Fiocruz (Arca), que também deve ser explorado para entendimento de suas possibilidades enquanto possível espaço de armazenamento e disseminação desse aprendizado.

- Ao longo da aproximação com o campo, percebemos que seus profissionais, em geral, associam atividades de ensino e pesquisa como formas de disseminação da aprendizagem. Nos parece que essa afinidade tem a ver com o fato de a própria Fiocruz ser altamente identificada com os temas de pesquisa e ensino. Assim, é preciso dar especial atenção aos produtos derivados da pesquisa das diferentes áreas de atuação da COC, pois acreditamos que grande parte da memória e do aprendizado gerado internamente esteja refletido nesses produtos. Entretanto, devido à particularidade da COC, de se dedicar a frentes bastante diversas de atuação, acreditamos que muitas vezes as publicações e pesquisas de uma área não são disseminadas e apropriadas por outras áreas da própria COC, ficando restritas aos pares de campo de atuação.

Em termos de registro, acreditamos mais uma vez ser preciso investir na inclusão dessa produção no Arca, o Repositório Institucional da Fiocruz, o que responde ainda à política de Acesso Aberto à produção científica da organização, sendo o depósito de sua produção científica atividade mandatória na Instituição maior à qual a COC se vincula.

Entretanto, apenas o registro não nos parece suficiente. É preciso pensar ainda em formas de divulgação e discussão interna a respeito dessas produções, de maneira que o compartilhamento deste conhecimento não se dê apenas com os pares dos mesmos campos de atuação acadêmica desses atores, mas também com seus pares de instituição, ampliando entre os profissionais da COC o conhecimento do que a instituição faz e produz. Isso permitiria superar outra queixa frequente dos profissionais, de que se desenvolve poucos projetos internos que articulem as diferentes expertises da organização, muitas vezes por falta de conhecimento a respeito das atividades realizadas pelas demais áreas da organização.

- Para além da divulgação dos resultados e discussão das ações de pesquisa das áreas, acreditamos ser necessário a promoção de mais momentos de discussão a respeito de grandes projetos e desafios institucionais em curso, ainda para superar a lacuna de maior conhecimento e possibilidade de desenvolvimento de parcerias internas na organização.

Lembramos que nossa discussão aqui, no presente estudo, pensa a memória principalmente enquanto potencial de aprendizado, e por isso apontamos a importância para criar em formas para além do registro das atividades relativas aos projetos e ações institucionais, garantindo a parte da disseminação e da chegada dessas informações e a promoção do aprendizado para os

demais profissionais da COC, que podem colaborar ou aprender com esses projetos institucionais no momento mesmo em que eles estão em andamento.

- Ao observarmos as maneiras como a COC lida com sua memória, verificamos que a instituição parece ter grande afinidade com a questão do registro, sendo necessário pensar, entretanto, formas mais adequadas para a criação e disseminação desses registros, de maneira a garantir uma melhor recuperação e reutilização dos mesmos.

A COC já possui uma série de orientações para a composição de seus arquivos, orientando inclusive toda a Fiocruz a esse respeito por meio de seu Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos, coordenado pela COC. Entretanto, essa expertise parece melhor resolvida em relação à documentação física e aquela relativa a processos institucionais rotineiros e estabelecidos. A respeito dessa questão seria necessário um maior aprofundamento, para confirmar essa percepção. Pensar sobre essa questão se torna especialmente relevante pois, se estamos propondo a criação de novas formas intencionais de registro, que devem ainda ser facilmente recuperáveis, talvez o espaço para esses novos registros não seja aquele reservado à documentação institucional padrão. Entretanto, é importante destacar que a organização desses registros não deve estar totalmente descolada das regras adotadas pelo Arquivo, uma vez que, futuramente, essa documentação pode vir a ser incorporada ao acervo permanente para a organização.

É preciso, como já apontado anteriormente, um maior conhecimento do Acervo da COC, especialmente aquele de seu fundo institucional, para pensar possíveis articulações e diferenças que devem ser respeitadas ao pensar na documentação, especialmente digital. Acreditamos ser preciso um trabalho articulado entre as áreas de arquivo e gestão do conhecimento para refletir sobre a criação, disseminação e uso dessa documentação gerada nos setores.

Em relação à parte do registro, acreditamos, novamente, no potencial do Repositório Institucional da Fiocruz (Arca), cujas possibilidades de utilização precisam ser melhor conhecidas e exploradas. Atualmente essa ferramenta é utilizada primordialmente para registro da produção científica da organização, mas seus coordenadores afirmam que essa ferramenta prevê ainda a inclusão de produções técnicas e demais documentações digitais geradas na organização e que possam ser de interesse para disseminação e memória. Também se faz necessário se aproximar do grupo institucional que discute a questão da preservação digital dos acervos da Fiocruz.

- Por fim, destacamos que a escolha entre lembrar e esquecer deve ser, ao nosso ver, uma competência melhor trabalhada institucionalmente. Acreditamos que esta seria uma competência essencial para uma instituição de memória, e não apenas para profissionais e atividades fins de memória – arquivistas, bibliotecários, historiadores, entre outros – e que já têm uma clareza a respeito da preservação e descarte de certos artefatos, mas para todos os

profissionais que atuam dentro da instituição, assim como para toda atividade desenvolvida em seu âmbito. Este poderia se tornar um diferencial para a instituição, permitindo que a mesma lembre e esqueça de maneira mais informada e contundente, evitando que saberes, experiências, motivações e contextos sejam perdidos ao longo da vida institucional. Acreditamos que refletir sobre os atos institucionais, pensar as lições aprendidas em cada processo, projeto ou grande decisão institucional, entre outras ações focadas na memória organizacional, permite que a escolha entre esquecer ou lembrar seja uma decisão mais deliberada, intencional e justificada. É possível compreender melhor, desta maneira, tanto a manutenção quanto a necessidade de transformação da identidade institucional ao longo do tempo. Evita-se, assim, uma espécie de “amnesia corporativa” (KRANSDORFF *apud* DALKIR, 2011), quando as coisas são esquecidas por mero descuido. Por fim, acreditamos que falar de memória organizacional em uma instituição de memória teria uma dupla função; não só o reforço da identidade e da aprendizagem, como seria para qualquer instituição, mas sim reforço na missão da própria instituição, no sentido de imbuir nas pessoas e na cultura institucional a questão da importância da valorização da memória e dos processos a ela relacionados.

Assim, essas são algumas das reflexões gerais que, ao nosso ver, devem ser consideradas pela Casa de Oswaldo Cruz. Os formatos para a viabilização das ações e produtos que podem derivar de uma iniciativa de memória organizacional são diversos, tais como eventos, pequenos vídeos, produção de linhas do tempo, promoção de comemorações, publicações, etc. Não nos detivemos, no presente estudo, a destrinchar essas possibilidades até porque acreditamos no potencial da discussão coletiva que deve ser realizada entre os diferentes profissionais que atuam na COC, no sentido de desenvolver ações voltadas à sua memória organizacional.

O que pretendemos destacar é que acreditamos ser necessário criar novos lugares de memória para essa organização, sejam eles materiais, simbólicos ou funcionais, utilizando ambientes, recursos, práticas, representações e suportes materiais para produção e difusão da memória coletiva, já definida no presente trabalho 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).

Investindo em uma frente com esse fim, acreditamos que a organização estará se capacitando em uma dimensão da memória que nos parece pouco explorada, hoje, na organização. Acreditamos que essa organização possua um imenso ativo de conhecimento que pode e deve ser melhor explorado. Ao desenvolver essa expertise, a COC pode ainda, futuramente, compartilhar esse método com as demais unidades da Fiocruz, o que poderia dar origem a um aprendizado coletivo incomensurável.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Chegamos ao final do presente estudo considerando que cumprimos a proposta colocada em seu início, de realizar reflexões e levantar alguns elementos críticos para a criação de iniciativas de memória organizacional em instituições de memória. Nesse trajeto, nos preocupamos mais em investigar e problematizar conceitos do que em oferecer respostas a respeito de ações pragmáticas para o desenvolvimento iniciativas de memória organizacional. Acreditamos que apenas iniciamos uma colaboração neste segundo sentido ao oferecer, no capítulo anterior, algumas sugestões para a instituição específica investigada no presente estudo, a Casa de Oswaldo Cruz.

A perspectiva da gestão do conhecimento, se não constantemente abordada ao longo das reflexões apresentadas, nunca deixou de estar presente como pano de fundo das preocupações que motivaram a identificação de questões que foram abordadas ao longo do presente estudo. O objetivo principal foi amadurecer, por meio do reconhecimento das características e possibilidades da memória, de alguns de seus possíveis suportes e das instituições que a ela se dedicam, as ideias a respeito de maneiras mais qualificadas de lidar com as informações, conhecimentos e aprendizados impregnados no que chamamos de memória organizacional.

Por profundo respeito ao campo, e no intuito de melhor compreendê-lo, a presente pesquisa buscou se aproximar da realidade e identificar percepções por meio do recolhimento e análise de depoimentos dos profissionais que atuam na instituição de memória específica que serviu como lócus para o presente estudo. O próprio exercício de utilizar a metodologia de história oral nos permitiu testar uma das possíveis frentes a ser adotada em uma iniciativa de memória organizacional. Esse método nos permitiu ainda perceber nuances que, acreditamos, nenhuma documentação institucional seria capaz de traduzir. Reforçou-se, assim, a importância da perspectiva do indivíduo e da compreensão do coletivo e de seus contextos para o desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional.

Entretanto, acreditamos que uma lacuna do presente estudo se localiza no não aprofundamento na realidade do Arquivo da instituição investigada, de maneira a pensar melhor em seu potencial de articulação com uma iniciativa de memória organizacional. Recorrentemente mencionado pelos entrevistados, aponta-se a necessidade de aprofundamento a respeito de suas características e potencial. Esta lacuna, entretanto, não deve ser a única e nem se configura, a nosso ver, em um problema grave, uma vez que o presente estudo reconhece, desde o seu início, e aponta a importância da participação de

profissionais de diversas áreas da instituição refletir conjuntamente a respeito dos possíveis caminhos no desenvolvimento de uma iniciativa de memória organizacional.

Essa percepção afina-se, ainda, ao enquadramento de nosso estudo enquanto pesquisa ação, caracterizada por seu caráter de ação coletiva, orientado à resolução de problemas ou de objetivos de transformação. Acreditamos termos apontado alguns elementos que podem auxiliar na resolução da questão de pesquisa proposta, além de termos envolvido e promovido uma conscientização coletiva de potenciais participantes de uma futura ação voltada ao desenvolvimento de uma iniciativa de memória organizacional na instituição investigada, outro dos pressupostos da pesquisa ação.

Além disso, se não chegamos a abordar as características específicas do Arquivo da instituição estudada, acreditamos ter abordado alguns elementos essenciais, tais como o reconhecimento da importância da materialidade da informação e dos documentos que podem fazer parte de um acervo de memória organizacional, e que poderão por sua vez materializar as interpretações compartilhadas sobre feitos institucionais a serem disseminadas por toda a organização. Também apontamos a importância de se pensar a questão da documentação digital e sua relação com a já tradicional área de arquivo da organização.

Em relação aos alertas que nos propomos a ter em mente, por conta da questão da reflexividade, da influência mútua entre pesquisadora e campo, buscou-se fugir de algumas de suas possíveis armadilhas ao evidenciar sempre as motivações que levaram às escolhas metodológicas, e por isso achamos importante inclusive questionar, em alguns momentos, os limites de validade das mesmas. Uma questão ainda não abordada, mas que consideramos relevante destacar, diz respeito à contraposição da visão de diferentes gerações, entre uma nova geração mais atual, que está em cargos de gestão, e uma geração fundadora. Apesar de termos feito uso desta divisão para analisar as diferentes perspectivas a respeito da memória na Casa de Oswaldo Cruz, essa divisão pode ser considerada um tanto arbitrária, uma vez que alguns dos membros hoje em cargos de gestão fazem parte da mesma geração fundadora. Entretanto, também acreditamos que essa imprecisão não invalidou a análise realizada.

Outra tentativa feita ao longo da aproximação com o campo foi buscar não criar uma visão excessivamente positiva da organização, apesar do profundo respeito e admiração pelos profissionais selecionados para prestarem os depoimentos de história oral. Buscamos evidenciar que a apresentação da COC estava baseada em narrativas de seus fundadores, o que certamente torna essa história mais interessante e envolvente, assim como mais sedutora. Acreditamos que para os objetivos propostos no presente estudo, essa visão um tanto homogênea, no sentido de relatar o que seria um projeto de sucesso na constituição da

organização estudada, não causou quaisquer prejuízos e também não pareceu distante da realidade vivenciada pela pesquisadora enquanto membro do campo estudado.

Da mesma maneira que buscamos realizar essa apresentação institucional sendo fiéis aos relatos recolhidos, que demonstram a trajetória de uma instituição considerada como bem sucedida por seus membros fundadores, também não fugimos à responsabilidade de apontar pontos de tensão, de possíveis sensibilidades institucionais e até mesmo de discordância entre os entrevistados, postura essa refletida também, ao nosso ver, na atitude dos entrevistados, que relataram com aparente franqueza algumas das tensões ao longo de suas trajetórias na instituição. Dessa maneira, acreditamos não termos sofrido fortemente o possível conflito de lealdades, entre aquela devida aos atores do campo, e aquela que se exige do pesquisador que se propõe a realização de um estudo acadêmico.

Uma tarefa relevante que restou pendente foi a realização de um mapeamento de iniciativas nacionais e internacionais de memória organizacional, ideia que foi inicialmente aventada para o presente estudo. Entretanto, como abordado antes, nosso objetivo foi mais concentrado em levantar reflexões do que em propor ações práticas em termos de memória organizacional.

Assim, achamos importante apontar que o estabelecimento de uma iniciativa de memória organizacional pode possibilitar a criação de novos e necessários lugares de memória, que auxiliem na superação de uma certa ansiedade, alimentada pela aceleração da sociedade e de seus suportes informacionais, relacionada ao receio de que se esqueçam alguns dos relevantes feitos da trajetória organizacional, ameaçando até mesmo o esmaecimento de sua identidade, e daquelas características que levaram a instituição ao ponto de estabilidade em que se encontra hoje.

Esse sentimento parece estar de alguma maneira disseminado na instituição, uma vez que nosso diagnóstico geral apontou a grande preocupação dos setores em manter registros a respeito de ações e projetos institucionais, em um paralelo com a “fúria arquivística” abordada no presente estudo, sem, entretanto, pensar em sua apropriação pelo corpo organizacional. Novamente apontamos a importância de se estabelecer práticas mais intencionais e qualificadas de registrar a memória da organização.

Como abordamos no presente estudo, é preciso existir uma vontade de memória para que existam os lugares de memória. É preciso que exista uma identificação e um reconhecimento desse passado comum para que exista efetivamente uma memória que possa ser considerada coletiva. Com esse entendimento, e tendo investigado um pouco a respeito da materialidade dos suportes de memória, pela perspectiva da informação e dos documentos,

acreditamos que a intencionalidade por trás de uma iniciativa de memória organizacional não é apenas necessária, mas também possível e coerente com os princípios estudados.

Acreditamos ainda, ao final do estudo, que é possível sustentar a hipótese colocada em seu início, de que a Casa de Oswaldo Cruz é capaz de desenvolver uma relevante iniciativa de memória organizacional, devido a uma realidade interna favorável – seja pela expertise acumulada ao longo de sua trajetória, seja pelo reconhecimento interno da importância do tema da memória. Dessa maneira, a instituição não apenas seria capaz superar o problema identificado, de uma possível perda de ativos de conhecimento e de transformação de sua identidade com a mudança geracional que se aproxima, como elevar-se – internamente, em suas atividades; institucionalmente, enquanto unidade da Fiocruz; e externamente, enquanto instituição de memória – a um patamar diferenciado, por demonstrar a preocupação e a competência em lidar com um tipo diferenciado de memória, aquela relativa aos aprendizados e experiências acumulados em suas atividades cotidianas.

Esperamos, por fim, que as reflexões realizadas ao longo deste estudo possam auxiliar não apenas a Casa de Oswaldo Cruz, mas todas aqueles profissionais, pesquisadores e instituições interessados em pensar de maneira mais qualificada a respeito dos temas de conhecimento e memória dentro de organizações.

REFERÊNCIAS

- AGUNE, R, et al. **Dá pra fazer** – Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Disponível em: <http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>. Acesso em: dez. 2014.
- ALBERTI, Verena. **Manual de história oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- ANCANARO, Airton; ERPEN, Julio Graeff; SANTOS, Jane Lucia S.; STEIL, Andrea Valéria; TODESCO, José Leomar. **Memória organizacional e ontologias**: uma pesquisa bibliométrica. In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/55216660.pdf> Acesso em: jan. 2015
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação e Informação**, Londrina, v. 3, n. esp., 2008.
- BARROS, José D'Assunção. História e memória – uma relação na confluência entre tempo e espaço. **Mouseion**, v. 3, n. 5, Jan./Jul. 2009.
- BATISTA, F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.
- _____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.
- _____. Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade. 2008. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1828/1/2008_FabioFerreiraBatista.pdf Acesso em: dez. 2014.
- BENJAMIN, Walter. O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. In: _____. **Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre a literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BERGSON, Henri. **Matéria e memória**: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation**, v.19, n.1, p.3-5, Jan. 1968.
- BOSI, Ecléa. **Memória e sociedade**: lembranças dos velhos. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.
- BOURDIEU, Pierre. **Os usos sociais da ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: Unesp, 2004.
- _____. **The logic of practice**. Cambridge: Polity Press, 1990.
- _____. Capital social: notas provisórias. In: BOURDIEU, Pierre. **Escritos da educação**. Maria Alice Nogueira e Afrânio Catani (Org). Petrópolis: Vozes, 2007.
- BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social – SEDES. **Carta pela democratização universal do saber – do trabalho-ferramenta ao trabalho-conhecimento**. Brasília: set.2003.

BUCKLAND, Michael K. What is a "Document"? **Journal of the American Society for Information Science**, v. 48, n 9, p. 804-809, 1997.

CAMARGO, Ana Maria; GOULART, Silvana. **Centros de memória**: uma proposta de definição. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2015.

CIANCONI, Regina. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. Tese (Doutorado). Escola de Comunicação/UFRJ, Rio de Janeiro: 2003.

COSTA, Icléia Thiesen Magalhães. **Memória institucional**: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). IBICT-UFRJ, Rio de Janeiro: 1997. Disponível em: <http://tede-dep.ibict.br/bitstream/tde/39/1/icleiacosta1997.pdf> Acesso em: jan. 2015.

_____. **Memória institucional**. João Pessoa: editora da UFPB, 2013.

COSTA, Renato da Gama-Rosa. Depoimento cedido a Érica de Castro Loureiro. Rio de Janeiro, 7 dez. 2015. [O depoimento encontra-se transcrito no Apêndice "E" desta dissertação]

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2011

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação e do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DIJCK, José Van. **Mediated memories in the digital age**. California: Stanford University Press, 2007.

DOUGLAS, Mary. **Como as instituições pensam**. Tradução de Carlos Eugênio Marcondes de Moura. São Paulo: Edusp, 2007.

FERREIRA, Marieta de Moraes. Demandas sociais e história do tempo presente. In: VARELA, Flavia et all. **Tempo presente & usos do passado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, Cristina Maria Oliveira. Depoimento cedido a Érica de Castro Loureiro. Rio de Janeiro, 14 dez. 2015. [O depoimento encontra-se transcrito no Apêndice "E" desta dissertação]

FRESNEDA, P.S.V. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília : Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

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.

GADELHA, Paulo Ernani. Depoimento concedido a Érica de Castro Loureiro. Rio de Janeiro, 22 jan. 2016. [O depoimento encontra-se transcrito no Apêndice "E" desta dissertação]

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

- HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2004.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 9ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- HARTOG, François. Tempo e patrimônio. **Varia Historia**, Belo Horizonte: v. 22, n. 36, 2006.
- HAYTHORNTHWAITE, Caroline. Learning relations and networks in web based communities. **Journal of Web-based Communities**. v. 4, n. 2, p.140-158, 2008.
- _____. Tempo, história e a escrita da história: a ordem do tempo. **Revista de História/ Departamento de História**. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. USP, n 148, 2003.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, PC; STARBUCK WH. (Eds) **Handbook of organizational design**. New York/Oxford: 1981:3-27.
- HUYSSSEN, Andreas. **Culturas do passado-presente: modernismos, artes visuais, políticas da memória**. Rio de Janeiro: Contraponto; Museu de Arte do Rio, 2014.
- JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- JARDIM, José Maria. A invenção da memória nos arquivos públicos. **Ciência da Informação**, v. 25, n.2,1995.
- JASIMUDDIN, Sajjad; M., CONNELL; Con, KLEIN; Jonathan H. Understanding organizational memory. In: Girard John P. **Building Organizational Memories: Will You Know What You Knew?**. Minot: State University, 2009.
- JOUTARD, Philippe. História oral: balanço da metodologia e da produção nos últimos 25 anos. In: FERREIRA, M. M. AMADO, J. (Coord.) **Usos e Abusos da História Oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- KETELAAR, Eric. Tacit narratives: the meaning of archives. **Archival Science**, Kluwer Academic Publishers. v. 1, p. 131-141, 2001.
- LE GOFF, Jacques. **História e memória**. Campinas: Editora da Unicamp, 1990.
- LEHNER, F.; MAIER, R. K. How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? **Information Systems Frontiers**, v. 2, n. 3-4, p. 277-298, 2000. ISSN 1387-3326. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/220199019_How_Can_Organizational_Memory_Theories_Contribute_to_Organizational_Memory_Systems Acesso em: jan. 2015.
- LINS, Ronaldo Lima. **A construção e a destruição do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.
- MANHHEIM, Karl. The sociological problem of generations. In: **ESSAYS ON THE SOCIOLOGY OF KNOWLEDGE**. Tradução de Cláudio Marcondes. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1952. p. 286-312.
- MARTINS, Paulo Henrique. A sociologia de Marcel Mauss: dádiva, simbolismo e associação. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v.73, 2005 Disponível em: <http://rccs.revues.org/954> Acesso em mai. 2016.

- MAUSS, Marcel. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Cosac Naify, 2003.
- McLUHAN, Marshall. **Understanding media: the extensions of man**. London; New York: Routledge, 1994.
- 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.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**. Teoria, método e criatividade. 18^a ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINAYO, Maria Cecília S.; GUERRIERO, Iara C. Z. Reflexividade como étnos da pesquisa qualitativa. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p.1.103-1.112, abr. 2014.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORA, Pierre. **Entre a memória e a história: a problemática dos lugares**. São Paulo: Projeto História, 1993, v. 10.
- OLIVEIRA, Eliana Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg. O conceito de memória na Ciência da Informação: análise das teses e dissertações dos programas de pós-graduação no Brasil. **Liinc em Revista**, v.7, n.1, p. 311 – 328 mar. 2011.
- PIMENTA, Ricardo Medeiros. **Memória e legitimidade no mundo sindical: usos políticos do passado no circuito Brasil e França (1970-2010)**. Tese (Doutorado em Memória Social). Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.memoriasocial.pro.br/documentos/Teses/Tese6.pdf>>. Acesso em: abr. 2016.
- PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro. **Ciência da Informação: desdobramentos disciplinares, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade**. Rio de Janeiro: IBICT/MCT, 2002.
- PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro. **Cenário da pós-graduação em Ciência da Informação no Brasil, influências e tendências**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8, 2007, Anais. Salvador: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB), Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia (PPGCI/UFBA), 28 a 31 out. 2007. Disponível em: <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT1--226.pdf> Acesso em: mai. 2016
- PIRES-ALVES, Fernando Antônio. Depoimento concedido a Érica de Castro Loureiro. Rio de Janeiro, 1 dez. 2015. [O depoimento encontra-se transcrito no Apêndice "E" desta dissertação]
- POLANYI, Michael. **Personal knowledge: towards a post-critical philosophy**. London: Routledge & Kegan Paul, 1958.
- POLLAK, Michael. **Memória, esquecimento, silêncio**. Rio de Janeiro: Revista Estudos Históricos, v. 2, n. 3, 1989.
- _____. **Memória e identidade social**. Rio de Janeiro: Revista Estudos Históricos, v. 5, n. 10, 1992.
- POMBO, Olga. Interdisciplinaridade e integração dos saberes. **LIINC em Revista**, v.1, n.1, p.3-15, mar. 2005.

- REVISTA DE MANGUINHOS, Rio de Janeiro: Fiocruz, n. 33, set. 2015.
- RICOEUR, Paul. **A memória, a história, o esquecimento**. Campinas: Editora da Unicamp, 2007.
- RUPNOW, David. **Cultural memories**. Springer Science+ Business Media B.V, 2011.
- SANTOS, Paula Xavier dos; KAUFMAN, Carla; LOUREIRO, Érica. **Gestão estratégica do conhecimento**. Material de curso EAD. Brasília: UNB/Fiocruz, 2014.
- SANTOS, Paula Xavier dos; ANDRIES, Elisa. Gestão do conhecimento: ainda um obscuro objeto de desejo? **RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde**, Rio de Janeiro, v.4, n.5, p.14-22, dez. 2010.
- SARACEVIC, T. Information Science: origin, evolution and relations. In: VAKKARI, Pertti; CRONIN, Blaise (Eds.) *Conceptions of Library and Information Science: historical, empirical and theoretical perspectives*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE FOR THE CELEBRATION OF 20TH ANNIVERSARY OF THE DEPARTMENT OF INFORMATION STUDIES. University of Tampere, Finland, 26-28, 1991. Proceedings. London, Los Angeles: Taylor Graham, 1992. p. 5-27.
- SCHWARTZ, Joan; M. COOK, Terry. Archives, records and power: The making of modern memory. **Archival Science**, v. 2, p. 1-19, 2002.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- SIMMEL, G. The persistence of social groups. **American Journal of Sociology**, v. 3, n. 5, p. 662-698, 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.
- SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. **Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros**. Global Brands. Sveiby Associados, 2001.
- TEIXEIRA, Luiz Antônio da Silva. Depoimento cedido a Érica de Castro Loureiro. Rio de Janeiro, 7 jan.. 2016. [O depoimento encontra-se transcrito no Apêndice "E" desta dissertação]
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- TOLEDO, Renata Ferraz de; JACOBI, Pedro Roberto. Pesquisa-ação e educação: compartilhando princípios na construção de conhecimentos e no fortalecimento comunitário para o enfrentamento de problemas. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 34, n. 122, p. 155-173, jan/mar. 2013.
- UNESCO. **Towards knowledge societies**. Paris: Unesco World Report, 2005.
- VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v. 1, n. 1., 2008.
- WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

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

WHYTE, William Foote. **Sociedade de esquina**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations**: thinking about thinking – how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington: Schema, 1993.

APÊNDICE A

Modelo de mensagem de e-mail enviada aos entrevistados

“Bom dia, prezado (a) XXXXXX,

Sou profissional da Casa de Oswaldo Cruz e estou realizando uma pesquisa em meu mestrado, na área da Ciência da Informação, sobre o desenvolvimento de iniciativas de memória organizacional, tendo como objeto de estudo a Casa de Oswaldo Cruz.

Entre as metodologias que pretendo adotar, está a realização de entrevistas, no modelo de história oral temática, com alguns dos pioneiros da COC, para retomar algumas questões do início de criação de nossa Unidade, assim como percepções a respeito de temas como memória e identidade dentro da COC.

Com o auxílio do diretor da COC, mapeamos algumas pessoas que poderiam participar dessas entrevistas, e você foi uma das pessoas identificadas para tal. Gostaria de convidá-la, portanto, para a realização desta entrevista, que seria gravada e utilizada para fins de minha pesquisa acadêmica, com a possibilidade de ser integrada, futuramente, a um acervo da COC focado em sua memória organizacional.

Seria de extrema valia, tanto para meu trabalho acadêmico, quanto para minha vivência na COC, contar com seu depoimento.

Se aceitar o convite, me diga qual seria a data e o local mais confortável para você. Se preferir, posso conseguir um local para a conversa, já que o ideal é que seja uma área mais tranquila, sem possibilidade de muitas interrupções.

Muito obrigada pela atenção e aguardo retorno.

Um abraço,

Érica Loureiro (Serviço de Gestão da Informação/COC)”

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista de História Oral Temática

Abertura: Inserção profissional no projeto da COC

I) Origens da COC:

Em sua opinião, o que caracterizava a identidade da COC no momento de sua criação, o que motivou essa criação?

Como sua atuação se relacionava com essa missão ou identidade?

Em que área da COC você atuava? Como essa área se constituiu na COC?

II) Memórias da atuação na COC

Quais foram os grandes marcos, desafios, conquistas e personagens de sua área na COC? E da COC, em geral?

Existia uma preocupação com o registro dos marcos e aprendizados do dia a dia? Como era preservada essa memória?

Você destacaria algumas lições aprendidas no período que atua/atuou na COC?

III) COC hoje

O que você acha que caracteriza a identidade da COC hoje? Houve alguma alteração relevante nesses quase 30 anos de COC?

Como a sua área se relaciona com essa identidade da COC hoje?

O que você considera relevante quando falamos em desenvolver uma iniciativa de memória organizacional da COC? O que acha que deve ser preservado, e como?

Que mensagem deixaria aos novos profissionais da COC?

APÊNDICE C

Exemplo de formulário para registro de informações prévias sobre entrevistados.

Entrevistado: X

Data: 01 de dezembro de 2015

Horário de Início: 10h55 **Horário de Término:** 12h45

Local: sala 416 – Expansão Fiocruz Entrevistador: Érica Loureiro

Sobre o entrevistado:

Doutor em Ciências pela Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz (2011), área de concentração em História das Ciências e da Saúde, pelo Programa de Pós-Graduação da Casa de Oswaldo Cruz. Possui graduação em História pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1983) e mestrado em (2005) em História da Ciência e da Saúde, também pela Fiocruz. Exerce suas atividades na Casa de Oswaldo Cruz - Fiocruz, junto ao Observatório História e Saúde, estação de trabalho da Rede Observatório de Recursos Humanos em Saúde - ObservaRH/Sgtes-MS/OPAS. É professor do Curso de Especialização em Informação Científica e Tecnológica em Saúde, do Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde, da Fiocruz; e do Mestrado Profissional em Saúde Global e Diplomacia da Saúde, da Escola Nacional de Saúde Pública. Tem experiência nas áreas de Documentação Histórica em Saúde e C&T; em História da Saúde, com ênfase em História da Informação Científica e Técnica em Saúde; da Educação e Trabalho em Saúde; e da Cooperação Internacional em Saúde

Atuação profissional de interesse para a pesquisa:

1986 – Atual - Fiocruz

1994 – 2008: Periódico: História, Ciências, Saúde-Manguinhos – membro do corpo editorial
06/2004 – Atual: Coordenador do Observatório História e Saúde (Coc-Fiocruz/Sgtes-MS/Opas-Brasil).

1/1998 - 12/2005: Direção - Vice-Diretor.

1/1998 - 12/2005: Coordenador do Programa de Bibliotecas Virtuais.

04/1995 - 01/1998: Departamento de Arquivo e Documentação - Coordenador do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos.

12/1996 - 11/1997: Departamento de Arquivo e Documentação. - Chefe de Departamento.

06/1991 - 11/1996: Coordenador do Setor de Arquivo Institucional do Departamento de Arquivo Documentação da Casa de Oswaldo Cruz.

07/1989 - 10/1991: Departamento de Arquivo e Documentação. - Chefe de Departamento.

03/1986 - 07/1989: Coordenador do Arquivo Iconográfico Histórico.

1982-1984 - Centro de Pesquisa e Documentação em História Contemporânea do Brasil, CPDOC - FGV, Brasil.

1982 – 1984 – pesquisador e bolsista

01/1984 - 11/1985 Organização do Arquivo Privado de Clemente Mariani Bittencourt.

“CADERNO DE CAMPO”:

X foi o primeiro entrevistado com quem tive contato e convidei para participar da entrevista. Foi um contato informal e presencial, no qual o entrevistado aceitou de imediato participar da entrevista. O segundo contato, mais formal, se deu duas semanas depois, por meio de mensagem de e-mail, no dia 27/11, que foi respondida positivamente no mesmo dia, com agendamento da entrevista para o dia 01/12.

Antes da entrevista realizei busca na plataforma lattes para saber um pouco do histórico profissional do entrevistado. Também realizei testes no gravador da COC, que me foi emprestado para a realização da entrevista, e do celular, pois achei melhor gravar nos dois aparelhos, por precaução. Comprei novas pilhas para o gravador da COC no dia da entrevista.

Neste mesmo dia, descobri que não conseguia baixar as entrevistas facilmente pelo gravador da COC, pois este exige programa específico ao qual não tenho acesso, apenas os computadores do Departamento de Arquivo e Documentação da COC o possuem. Falei com uma das profissionais que atuam com história oral e que possuem o programa instalado em seu computador, e ela disse que baixaria os arquivos para mim.

Na data e horário da entrevista (01/12, às 10h) o entrevistado não se encontrava na sala combinada. O entrevistado chegou por volta das 10h45, e informou “ter esquecido” da entrevista. De qualquer maneira, começamos a entrevista às 10h55, no mesmo local combinado, a sala do entrevistado. Não tivemos problemas ou interrupções no local, o telefone não tocou nem fomos interrompidos em nenhum momento. Iniciei a entrevista relembrando o motivo de sua realização, e informando que tinha um termo de cessão, que deveria ser assinado ao final da entrevista caso o entrevistado concordasse com tudo.

Iniciamos a entrevista e o entrevistado abordou livremente o assunto em questão, sendo necessárias poucas intervenções minhas, pois o entrevistado cobriu livremente quase todas as questões previstas no roteiro. O entrevistado afirmou que, por ter esquecido da entrevista, não tinha refletido na noite anterior sobre o assunto, e que se o tivesse feito teria mais coisas ainda para falar. Ao final da entrevista o entrevistado já demonstrava sinais de cansaço, fazendo declarações como “acho que era isso que tinha para compartilhar com você”, ao que a fiz mais algumas poucas e breves questões antes de a entrevista encerrar-se de vez.

Ao encerrar a entrevista, entreguei o termo de cessão ao entrevistado, afirmando que o mesmo deveria assiná-lo caso concordasse com os termos, e que poderia solicitar modificações. O entrevistado procedeu a leitura e perguntou se o modelo era aquele mesmo, se a COC utilizava aquele modelo. Afirmei que aquele era um dos modelos possíveis, utilizado por meu orientador, e que não era o modelo da COC, pois no da COC estava prevista a cessão à instituição, o que não é o caso. Há uma possibilidade que o acervo seja integrado à COC, mas isso ainda não é garantido. O entrevistado afirmou que, naqueles termos, preferia ver uma transcrição da entrevista antes de assinar, ao que imediatamente concordei. O entrevistado perguntou se queria que assinasse e colocasse essa observação, mas disse que não era necessário, que entregaria a transcrição e depois o entrevistado poderia assinar.

Ao longo da entrevista fiz muitas anotações, mas levei pouco papel e as anotações ficaram totalmente desorganizadas e espalhadas pela ficha de entrevista do entrevistado. O entrevistado indicou muitos outros nomes de possíveis entrevistados para o projeto

Lições aprendidas: levar mais papel para as entrevistas; conseguir cd do programa para baixar entrevistas, tentando instalá-lo em meu computador; continuar gravando no celular, para o caso de, por algum motivo, não conseguir ter acesso aos arquivos gravados por meio do gravador

APÊNDICE D

Modelo de Termo de cessão de direitos sobre depoimento oral

TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS SOBRE DEPOIMENTO ORAL E IMAGEM**ENTREVISTADO:**

NOME:		
RG:	CPF:	ESTADO CIVIL:
ENDEREÇO:		PROFISSÃO:

ENTREVISTADOR: Érica de Castro Loureiro (CPF: 106.969.677-31). Analista de Gestão na Fundação Oswaldo Cruz, com sede na Avenida Brasil, nº 4036, sala 414, Manguinhos – Rio de Janeiro/RJ – CEP: 21.040-361.

- 1- O ENTREVISTADO, neste ato, cede e transfere, gratuitamente, em caráter universal ao ENTREVISTADOR, a totalidade dos seus direitos patrimoniais de autor, estendendo-se aos seus familiares e descendentes, sobre o depoimento oral prestado na data de ___ de _____ de ____; realizado durante a execução de entrevista.
- 2- Na forma preconizada pela legislação nacional e pelas convenções internacionais de que o Brasil é signatário, o ENTREVISTADO terá o direito ao exercício pleno dos seus direitos morais sobre o referido depoimento, de sorte que sempre terá o seu nome citado por ocasião de qualquer utilização.
- 3- Fica, pois o ENTREVISTADOR plenamente autorizado a utilizar o referido depoimento no todo ou em parte, editado ou integral, inclusive permitindo o acesso do mesmo a terceiros pesquisadores, incluindo, mas não limitando a quaisquer tipos de mídia, seja ela impressa, eletrônica ou digital.

Sendo esta forma legítima e eficaz que representa legalmente os nossos interesses, assina o ENTREVISTADO em (02) duas vias de igual teor e forma e para só um efeito.

Rio de Janeiro, ____, _____ de 201_.

ENTREVISTADO

ENTREVISTADOR

APÊNDICE E

Mídia com transcrição entrevistas história oral