

# Memória e inovação: uma aproximação necessária

## Cezar Karpinski

Doutor em História pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Florianópolis, SC - Brasil.

Professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/3833417126925918>

E-mail: cezark@hotmail.com

## Ana Clara Cândido

Pós-Doutorado pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB) - Brasil.

Doutora em Avaliação de Tecnologia pela Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL) - Portugal.

Professora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – SC - Brasil.

Pesquisadora Associada no Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa (CICS.NOVA) - Portugal.

<http://lattes.cnpq.br/7379964103715413>

E-mail: ana.candido@ufsc.br

## RESUMO

Este ensaio desenvolve reflexões iniciais acerca de uma aproximação entre memória e a inovação. A discussão partiu da seguinte pergunta: como as experiências organizacionais do passado podem auxiliar em processos inovadores nas organizações? O objetivo geral é identificar as aproximações entre o conceito de memória e suas aplicações em organizações que buscam inovar em processos, produtos ou serviços. Do ponto de vista metodológico, trata-se de estudo exploratório, tanto no âmbito teórico, quanto da revisão de literatura. Os resultados apontam para potencialidade do diálogo teórico interdisciplinar, para a necessidade das organizações constituírem políticas de memória organizacional e para a importância dos arquivos nas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação. Preservação da informação. Memória organizacional. Memória. Inovação.

## *Memory and innovation: a necessary approach*

### **ABSTRACT**

*This essay develops initial reflections about an approximation between memory and innovation. The discussion started by following question: How organizational experiences of the past can help innovative processes in organizations? The general objective is to identify the approximations between the concept of memory and its applications in organizations that seek to innovate in processes, products or services. From the methodological point of view, it is an exploratory study, both in the theoretical scope, as well as in the literature review. The results point to the potential of the interdisciplinary theoretical dialogue, to the need of the organizations to constitute policies of organizational memory and to the importance of the archives in the organizations.*

**Keywords:** *Information management. Preservation of information. Organizational memory. Memory. Innovation.*

## **Memoria e inovação: un enfoque necesario**

### **RESUMEN**

*Este ensayo desarrolla reflexiones iniciales sobre una aproximación entre memoria e innovación. La discusión comenzó con la siguiente pregunta: ¿Cómo las experiencias organizativas del pasado pueden ayudar a los procesos innovadores en las organizaciones? El objetivo general es identificar las aproximaciones entre el concepto de memoria y sus aplicaciones en organizaciones que buscan innovar en procesos, productos o servicios. Desde el punto de vista metodológico, se trata de un estudio exploratorio, tanto en el ámbito teórico como en la revisión de la literatura. Los resultados apuntan al potencial del diálogo teórico interdisciplinario, a la necesidad de las organizaciones de constituir políticas de memoria organizacional ya la importancia de los archivos en las organizaciones.*

**Palabras clave:** *Gestión de la información. Preservación de la información. Memoria organizacional. Memoria. Innovación.*

### **INTRODUÇÃO**

Este ensaio apresenta reflexões iniciais acerca de uma aproximação temática necessária nas áreas de gestão e preservação da informação e do conhecimento: a memória e a inovação. No decorrer de um diálogo interdisciplinar proporcionado por uma atividade de ensino de pós-graduação, os autores se dispuseram a pensar sobre o seguinte problema: como as experiências organizacionais do passado podem auxiliar em processos inovadores nas organizações?

Esse debate surge da necessidade de aproveitar estudos, práticas e teorias que envolvam as duas categorias de análise para facilitar a tomada de decisão em projetos e ações organizacionais. Percebeu-se, no decorrer das reflexões teóricas, que o registro e o acesso às informações organizacionais de sucesso ou fracasso podem auxiliar na constituição de processos ou serviços inovadores. Nesse sentido, o objetivo geral é o de identificar as aproximações entre o conceito de memória e suas aplicações em organizações que buscam inovar em processos, produtos ou serviços.

Os objetivos específicos se dividem em três. O primeiro deles é verificar o sentido prático das teorias clássicas sobre o conceito de memória no âmbito das organizações. O segundo é discorrer sobre o conceito de memória na interface organizacional, um dos principais conceitos convergentes neste campo de análise.

O terceiro e último é o de apresentar algumas perspectivas sobre a inovação, apontando possibilidades práticas de aplicação dos estudos sobre a memória nas organizações.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de um ensaio constituído a partir de estudos exploratórios, tanto no âmbito teórico, quanto da revisão de literatura. Teoricamente, o autor que serviu de ponto de partida para as reflexões foi Ricoeur (2007), por seu caráter revisionista e hermenêutico do conceito de memória. A revisão de literatura se deu por meio de autores e obras definidas em plano de ensino da disciplina PCI 410036 “Ciência da Informação e Memória”, compartilhada pelos autores em 2017 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017). Nesse aspecto, a discussão se pautou principalmente nas implicações do conceito de inovação e memória organizacional no campo epistemológico da ciência da informação e seus aspectos práticos nas organizações. Serviram como base para estas reflexões estudos como os de Stein (1995), Chesbrough (2003), Camisón e López (2011), Nascimento *et al.* (2016) entre outros.

Os resultados apontam para a necessidade do diálogo interdisciplinar nessa temática visando o aprofundamento das discussões teóricas no aspecto prático.

No início, parecia ser difícil a aproximação entre memória e inovação, no entanto, com a partilha de experiências e reflexões, ficou evidente o potencial a ser explorado na aliança entre o aspecto teórico da memória e sua aplicabilidade na compreensão das experiências organizacionais ao longo do tempo. Além disso, o caráter ensaístico possibilitou a identificação de áreas passíveis de avanço e novas pesquisas para a área de gestão da informação e do conhecimento.

## A MEMÓRIA COMO PROCESSO

A reflexão sobre o conceito de memória deveria partir, primeiramente, da relação complexa que os humanos têm com os fenômenos da lembrança e do esquecimento. É certo que as implicações conceituais referentes à memória que pressupõem essa relação são infundáveis e que nenhum especialista se colocaria à disposição de discorrer sobre elas em um artigo ou obra. Exceção seja feita a Ricoeur (2007), que a partir de uma perspectiva hermenêutica, construiu um argumento lógico entre a fenomenologia da memória, sua inserção epistemológica na História e as implicações desta relação com o conceito de esquecimento, seus significados e aplicações sociais. Não é para menos que Ricoeur (2007) seja referência obrigatória para as discussões hodiernas sobre a memória e a sociedade.

Em sentido prático, todas as formas de registro e/ou as formas de destruí-los estão intrinsecamente relacionadas ao desejo de lembrar ou esquecer experiências do passado. Antes mesmo da invenção da escrita, registros de experiências ou visões de mundo foram constituídos de forma pictórica (FISCHER, 2009). A história da escrita, a história dos livros e das bibliotecas e as transformações dos suportes de registros analógicos em digitais e virtuais não se relacionam de modo diferente neste processo de lembranças e esquecimentos (MARTINS, 1998; POLASTRON, 2013; CAVALCANTI, 1996; RONDINELLI 2005, 2013).

Igualmente, as sociedades ágrafas não foram menos descuidadas e inventaram maneiras de repassar, oralmente, suas experiências por meio de poesias, cantos, rituais e inúmeras possibilidades de manter presentes os registros do passado que escolheram perpetuar e/ou descartar de suas experiências.

Partindo desses pressupostos, as reflexões deste artigo advêm de uma inquietação partilhada por muitos cientistas da informação. Do arcabouço filosófico e antropológico que a sociedade ocidental construiu sobre a memória (tanto no aspecto fenomênico, quanto no escopo de seus usos e aplicações epistemológicas e políticas), como identificar o lugar que essa categoria ocupa nas organizações? De que modo a CI, enquanto uma área voltada à organização, gestão e tecnologia da informação, pode contribuir neste debate sobre os registros nos processos das organizações?

Com o intuito de restringir as abordagens conceituais sobre a memória, optou-se pelo diálogo proposto por Ricoeur (2007) por ser uma das obras mais completas acerca da história do conceito de memória e sua aplicação na ciência e na sociedade. Tem-se, nesta obra, um apanhado geral das teorias da memória enquanto fenômeno cognitivo e social, partindo das aporias aristotélicas e avançando até as teorias caracterizadas ou adjetivadas da memória individual de Bergson (2010), memória coletiva de Halbwachs (1990), Memória dos lugares, de Nora (1993), para citar as mais utilizadas. Além das explicações fenomenológicas da memória, Ricoeur (2007) faz uma reflexão profunda sobre os usos que a História, enquanto ciência, faz da “memória arquivada”, última etapa do processo mnemônico que ocorre no momento em que se registra, em algum tipo de suporte, o conteúdo informacional. Pode-se dizer que esta etapa é onde a memória vivida, testemunhada ou partilhada se constitui como documento que, em última instância, pode ser definido como registro.

Pode-se dizer que a fase da “memória arquivada” é a que se constitui como escopo primordial das ciências sociais no âmbito ocidental. Com a valorização da escrita e do documento enquanto prova, formaram-se disciplinas, ciências e especialidades, ao longo do tempo, para cuidar das diversas formas de registro, tais como: Paleografia e Diplomática (BERWANGER; LEAL, 2008 ; TOGNOLI, 2014); Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia (ARAÚJO, 2014a); Arqueologia (PORTO *et al.*, 2019); Conservação e Restauração (DUARTE, 2014); Hermenêutica (PALMER, 2018); etc., sem contar com o arcabouço tecnológico da computação na constituição de ferramentas de segurança da informação para a proteção dos dados registrados em suporte digital (JULE *et al.*, 2018).

Todo esse processo existe para dar garantias de que o registro seja preservado e cumpra seu papel na constituição de conhecimentos tácitos ou explícitos aos que tiverem contato com ele. Isso tanto nas esferas políticas, jurídicas, econômicas, contábeis ou administrativas, quanto nas esferas do viver cotidiano, na constituição das identidades sociais, no campo do simbólico ou do imaginário social. Em geral, a sociedade ocidental é produtora e consumidora de memórias.

No entanto, por mais que a sociedade ocidental tenha como cultura o registro, muitas técnicas ou fazeres ainda são repassados informalmente no âmbito das organizações, por exemplo. Nesse escopo, os processos advêm das relações interpessoais nutridas ao longo da jornada de trabalho, aos espaços constituídos em competências específicas e individuais e, principalmente, nas práticas e fazeres cotidianos que acabam se naturalizando ao longo do tempo. No âmbito organizacional, algumas competências acabam por não se perpetuar após a promoção, demissão, exoneração ou aposentaria de servidores que levam consigo experiências não registradas ou que apenas foram repassadas oralmente.

Assim, dificulta-se o processo de constituição de saberes e fazeres institucionais, pois, se a sociedade valoriza excessivamente o passado de grandes conquistas ou fracassos, também tende a minimizar a importância das memórias técnicas e práticas do cotidiano organizacional.

Assim, percebe-se que a falta de uma estrutura institucionalizada de registros do “como fazer” determinado procedimento pode antever o problema das questões “onde está” ou “quem fez” no atendimento de uma demanda urgente da organização. No caso de uma prática centrada no profissional e não na empresa, pode-se perder tempo com a procura dos competentes, impor-se a necessidade do retrabalho e, conseqüentemente, a falta de qualidade na gestão da informação organizacional. De maneira prática, o acesso à informação de experiências e competências do passado potencializa a gestão da qualidade no atendimento às demandas presentes e futuras de qualquer organização.

O ponto de partida para a inserção da memória nas organizações como um fomento para processos inovadores pode estar na compreensão de que a memória é um fenômeno do presente. Por mais que o conteúdo dos registros, sejam eles orais ou escritos, se refiram a experiências e práticas pretéritas, as necessidades ou as formas de seus usos sempre advêm de realidades ou necessidades atuais. Assim, todo o percurso teórico acerca do fenômeno da memória na sociedade ocidental parte da valorização que esse recurso tem no momento em que é acionado. Por isso, os usos da memória são sempre novos, por mais que repitam formas ou receitas elaboradas no passado. Portanto, não é nenhum absurdo pensar que a memória pode provocar a inovação, pois o seu conteúdo é sempre atualizado, ressignificado, reelaborado ou inovado de acordo com cada nova demanda.

Em seminário realizado na Universidade Autónoma de Madrid em 1996, Paul Ricoeur estabeleceu três aporias que afetam o problema teórico da memória, sendo que a segunda delas diz respeito exatamente a esta complexa relação entre memória, o passado e o presente. De acordo com Ricoeur (1999, p.14, tradução livre), “a segunda aporia se refere à relação que existe entre a imaginação, enquanto função de ausência de rastros temporais, e a memória que, ainda que consista como a imaginação é uma representação, pretende alcançar o passado, constituí-lo e lhe ser fiel”.

Embora seja difícil e até mesmo temerário fazer aproximações práticas da discussão essencialmente teórica de Ricoeur (1999), é possível retirar dessa afirmação que, por ser uma representação do passado, a memória está em constante processo e este se dá, pela própria natureza, no presente. No aspecto da imaginação, o conceito utilizado por Ricoeur não se refere exclusivamente à faculdade humana de criar alusões ou inventar fatos, mas de que a memória só se dá por imagens. Esse fato reforça ainda mais a relação da memória com o presente, uma vez que as imagens do passado são atualizadas no momento em que são instadas à ocorrência, em registros escritos, imagéticos ou pela oralidade. Não existe memória sem imagem, por isso o processo de constituição de memória está relacionado à faculdade humana de criar/constituir imagens, a imaginação.

Assim, o arcabouço teórico advindo de constantes estudos filosóficos e/ou psicológicos pode servir de fundamento para a compreensão do fenômeno da memória nas organizações. Como? Fomentando práticas de avivamento mnemônico em equipes, departamentos e pessoas que exerçam algum tipo de competência. Não existe outro momento que não o atual para que se constituam práticas inteligentes de registro, tanto dos saberes quanto dos fazeres cotidianos de uma empresa.

Isto porque a maneira como cada empresa acessa suas experiências passadas, tanto as de sucesso quanto as de fracasso, pode fazer a diferença na tomada de decisão que a cada dia precisa ser mais ágil no universo competitivo do mercado. De modo simples, é importante frisar que, no presente, o passado pode ser bom negócio e, se as experiências forem acessadas de forma rápida e dinâmica, a gestão da informação pretérita pode auxiliar na gestão da qualidade e nos processos de inovação empresariais.

Na área de ciência da informação, por exemplo, um termo que tem ganhado destaque nas temáticas voltadas à memória nas organizações é “memória organizacional”. De forma simples, o termo “organizacional” adjetivado à categoria “memória” se tornou um instrumental importante para a gestão estratégica da informação das experiências organizacionais. Ligado à subárea “Gestão da Informação e do Conhecimento” na classificação de Araújo (2014b), o conceito de memória organizacional vem sendo debatido na área a partir de estudos voltados à instrumentalidade do conceito. Nesse sentido, é importante o estudo de Feitoza *et al.* (2019) que identifica e reúne a produção nacional sobre memória organizacional como ferramenta de apoio ao conhecimento organizacional.

Para além dos conceitos de memória organizacional presentes em autores como Walsh e Ungson (1991), Abecker *et al.* (1998) e Conklin (2001), muito bem apresentados por Feitoza *et al.* (2019), é preciso avançar no escopo da aplicabilidade. Nesse sentido, a próxima seção discute o papel da memória organizacional como suporte ao processo de inovação, pautado na sistematização da gestão da informação. Para isso, apresenta-se brevemente o conceito e a abrangência da inovação e identifica-se, neste processo, a potencialidade da memória organizacional.



## MEMÓRIA E INOVAÇÃO: ABRANGÊNCIA E POTENCIALIDADES

A inovação é um conceito abrangente, vai além do desenvolvimento tecnológico ao contemplar os quatro principais tipos: produto, processo, organizacional e marketing previstos no *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), conforme especificações seguintes:

- a) inovação de produto é o exemplo mais recorrente, pois corresponde à introdução de um produto ou serviço que pode ser totalmente novo ou melhorado em determinado mercado;
- b) inovação de processo pode ser entendida como a implementação de um novo método ou melhorias em métodos já existentes. Na maioria das vezes, o processo está relacionado às atividades do processo produtivo da organização;
- c) inovação de marketing pode ser definida como uma nova forma de apresentação do produto/serviço, uma nova embalagem ou nas diversas maneiras de interação com o cliente no âmbito da oferta de um produto;
- d) inovação organizacional está relacionada às práticas de negócios da organização, à maneira como conduz seus processos no âmbito de uma cultura organizacional e também na relação com *stakeholders* externos.

A versão mais recente do *Manual de Oslo* (2018) resume o conceito em apenas dois tipos: inovação de produto e inovação no processo de negócio. O primeiro tipo não difere da versão anterior, já o segundo engloba processos de negócios novos ou aprimorados. As funções previstas no processo de negócio correspondem aos aspectos centrais da organização, que são a produção e venda de produtos/ serviços, além das funções de suporte que incluem processo, organizacional e marketing.

É importante destacar o papel que a tecnologia ocupa no escopo da inovação. Isto porque o viés tecnológico se faz presente, de maneira geral, nas inovações de produto e processo.

Mesmo em inovações do tipo organizacional e marketing que são, na sua essência, não tecnológicas, podem utilizar da tecnologia para o desenvolvimento de suas ações e práticas.

O processo de inovação pelas organizações apresenta implicações importantes do ponto de vista de iniciativas internas. Elas vão desde investimento financeiro, infraestrutura, relações de trabalho, a incentivos diversos que possam contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional. Portanto, uma invenção não necessariamente será considerada uma inovação. A característica central que difere a inovação de uma invenção é o valor percebido pelo mercado, pelos usuários e clientes.

Outra conceituação importante na literatura se refere ao modelo de inovação aberta, considerado o novo paradigma da gestão da inovação. A possibilidade de obtenção de ideias, conhecimento e tecnologia do ambiente externo é uma das características centrais desse modelo proposto por Chesbrough (2003). Ao defender que as organizações podem e devem aproveitar os recursos disponíveis por meio de parcerias estratégicas, o fluxo inverso também é considerado.

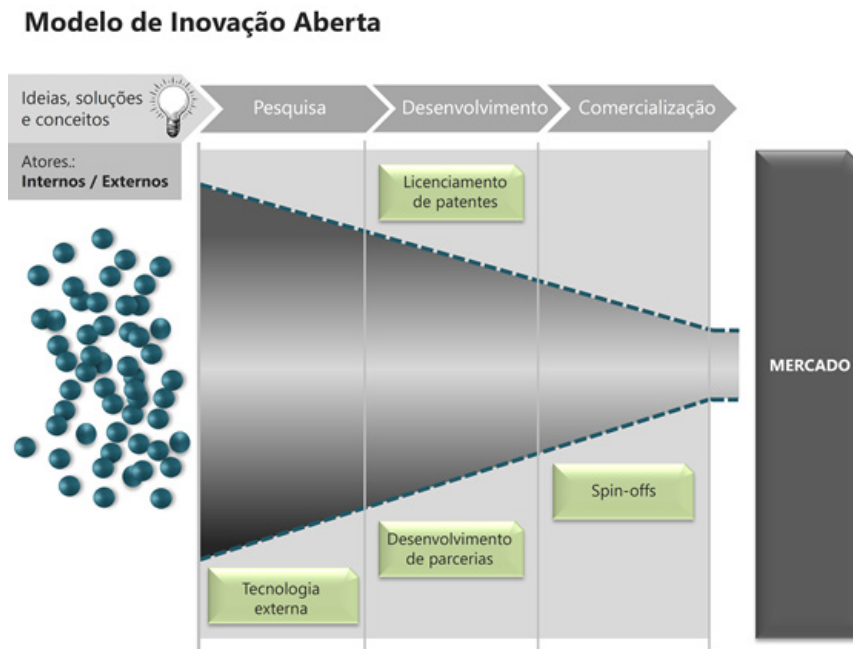
A nova forma de pensar o desenvolvimento inovador contrasta com o modelo tradicional (inovação fechada), que estimulava práticas isoladas de inovação: apenas colaboradores internos contribuem para o processo, a propriedade intelectual não era vista como um ativo estratégico, era necessário contratar os melhores especialistas, não bastando serem parceiros em uma necessidade específica. Nesse formato, as empresas inovadoras eram aquelas que detinham os melhores laboratórios e a maior capacidade de investimento.

Essa realidade mudou e apresentou um cenário mais colaborativo. A partir de plataformas de *crowdsourcing*, por exemplo, é possível ter um alcance a volumoso número de ideias e *insights* de diferentes *stakeholders*. Igualmente, tem-se a possibilidade de resolução de problemas a partir do conhecimento de especialistas fora das fronteiras da organização.

Referente ao processo de inovação, torna-se importante mencionar que existem vários modelos de representação na literatura: funil de desenvolvimento (CLARK; WHEELWRIGHT, 1992); cadeia de valor da inovação (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007); o modelo de inovação avançada e de alto desempenho (JONASH; SOMMERLATTE, 2001); processo de desenvolvimento de novos produtos (COOPER, 1993).

O processo de inovação, mais diretamente a inovação de produto, contempla três principais fases, representadas pelo funil da inovação: pesquisa, desenvolvimento e comercialização. A representação por meio de um funil demonstra o grande número de ideias em que se inicia o processo e a filtragem daquelas que chegam a fase final, ou seja, que de fato chegam ao mercado (comercialização). A figura 1, a seguir, ilustra este processo.

Figura 1 – Funil da Inovação (Aberta)



Fonte: Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina (2013).

Um passo anterior importante nesse processo é a ideação (captação de ideias), que podem ser originadas no ambiente interno e/ou por meio do ambiente externo. A contribuição no ambiente interno (nas fronteiras da organização) se dá, sobretudo, pelos colaboradores. Portanto, quando existe uma cultura favorável à inovação, a etapa de ideias é estimulada seja pelo reconhecimento e políticas de geração de ideias, tempo destinado para as atividades que envolvam criatividade, entre outras situações.

Após a filtragem inicial das ideias, a fase de pesquisa estabelece o amadurecimento de uma ideia na qual passará a ser analisada do ponto de vista da sua viabilidade técnica, estudo e escolha de materiais adequados, entre outros. Faz-se oportuno mencionar que, sobretudo nessa fase, é fundamental o apoio e parcerias com universidades e laboratórios de pesquisa.

A fase seguinte é o desenvolvimento propriamente dito, na qual são realizados protótipos a serem testados em campo.

Diante do atual dinamismo do mercado, a ‘prototipação rápida’ tem sido uma abordagem mais eficiente para obter a percepção de clientes e usuários de determinado produto/ serviço.

Os produtos/serviços após o desenvolvimento e ajustes dos protótipos/pesquisa de mercado estarão prontos para a comercialização. No entanto, mesmo estando na fase de comercialização, podem receber, por exemplo, inovações (produto e processo) incrementais, inovações de marketing para a viabilidade comercial do produto, reposicionamento de um produto, categorização de perfil do cliente, entre outras.

Considerando que esse processo ocorre no âmbito no modelo de inovação aberta, a permeabilidade com o ambiente externo é representada pelas bordas tracejadas do funil (conforme figura 1). Outra característica do modelo representada no funil é a possibilidade de obtenção de algum recurso do ambiente externo em qualquer uma das fases do processo inovador, tal como a disponibilização de recursos do ambiente interno para o externo. Esses recursos podem ser tecnológicos ou no âmbito do negócio, como, por exemplo, comercialização de patentes, uso de tecnologia desenvolvida por terceiros, criação de *spin-offs*, entre outros.

## **POTENCIALIDADES DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO**

Diante do exposto, defende-se a necessidade de um diálogo interdisciplinar a fim de melhor aproveitamento de uma série de conhecimentos teóricos adquiridos acerca da memória, da gestão da informação e do conhecimento e da inovação nas organizações. No primeiro momento, parte-se do pressuposto que as discussões em torno da memória organizacional sejam um ponto de partida para um avanço conceitual que concilie teoria à prática com o objetivo de potencializar experiências inovadoras.

A necessidade de amadurecimento teórico é também destacada por Nascimento e Vitoriano (2017, p. 222): “Compreende-se que para usufruir da memória organizacional é preciso primeiramente trabalhar com a gestão documental e a gestão da informação, de modo a transformá-la numa ferramenta para a gestão do conhecimento”.

A importância de utilizar informações do passado para atividades no presente contribui para o desenvolvimento eficiente de produtos e processos nas organizações, evita o retrabalho e o desperdício de ideias. É nesse tipo de caracterização que se pauta a memória organizacional. O conceito já se encontra difundido na literatura interdisciplinar, assim como ocorre nos estudos da gestão da informação. Nesses termos, destaca-se a pertinência e relevância do estudo de Stein (1995), que embora tenha sido escrito há mais de 20 anos, ainda se mostra atual diante de novas realidades.

O estudo quantitativo de Camisón e Villar-López (2011) conclui que as inovações dos tipos organizacional e marketing são positivamente influenciadas pelos fatores antecedentes testados. Nesse caso, memória organizacional e capacidades de aprendizagem apresentam efeitos na vantagem competitiva sustentável das organizações observadas na pesquisa dos autores. Da mesma forma, o modelo quantitativo de Chang e Cho (2008) demonstra o efeito positivo significativo da memória organizacional no desenvolvimento de novos produtos.

Na concepção de Stein (1995), são três as principais razões que motivam o estudo da memória organizacional com mais detalhes:

- 1) fornecer insights da vida organizacional, sendo este fator importante não só para os gestores da própria organização e pesquisadores interessados em entender e contribuir com propostas teórico-aplicadas;



- 2) a memória organizacional é uma temática incorporada em outras teorias de gestão. Como exemplos cita a inteligência competitiva, a inteligência organizacional, os processos de aprendizagem e a capacidade absorptiva, entre outros;
- 3) relevância para as práticas organizacionais caracterizada pela oportunidade de aproximação de interesses entre o estudo teórico e as aplicações práticas para o ambiente empresarial.

A importância da valorização do capital humano e intelectual também está representada na gestão da memória, sendo esta uma habilidade importante para as organizações, é o somatório das memórias individuais que irá compor a memória enquanto coletivo. Stein (1995) conceitua a memória coletiva como um processo social de articulação e comunicação de informação que remete ao

compartilhamento de interpretações que foram armazenadas como normas sociais e costumes.

Nesses termos, a dialética da gestão sobre recursos humanos *versus* tecnologias de informação não precisa ser vista como opções excludentes. Os sistemas informacionais apresentam uma série de facilidades no ambiente organizacional. No entanto, para os processos criativos, comunicacionais e em muitos aspectos da tomada de decisão tem sido insuperável a participação humana.

As reflexões apresentadas no âmbito deste ensaio permitem sintetizar a partir de exemplos das atividades que compõem o desenvolvimento de inovação e o suporte (potencial) da memória organizacional. No quadro 1 são elencados alguns exemplos de atividades características de cada fase do processo de inovação, embora possam estar em mais de uma das fases.

Quadro 1 – Atividades e potencialidades: inovação e memória organizacional

Etapas do processo de inovação	Atividades do desenvolvimento de inovação	Suporte (potencial) da memória organizacional
IDEAÇÃO	Lançamento de novas ideias	Sistema próprio de registro e recuperação de todas as ideias levantadas diante de uma demanda
	Uso de ferramentas e métodos para geração de ideias	Constituição de guias e/ou fluxogramas processuais de registro e atualização automática
	Realização de sessões de cocriação, <i>brainstorming</i>	Gravação das sessões para formação de um acervo audiovisual passível de tratamento e recuperação da informação
	Seleção e priorização de ideias	Potencializar pesquisas internas a partir dos acervos de memória organizacional
PESQUISA	Mapeamento de competências	Registro atualizado dos currículos destacando, por meio de palavras-chaves, as habilidades individuais dos membros da equipe
	Consórcio com universidades para o desenvolvimento de pesquisa básica	Propor parcerias em projetos de pesquisa e extensão voltados à memória organizacional, auxiliando os já existentes ou demandando por novos
	Estudo de novas combinações de insumos/materiais	Sistema de registro de aplicações com testes de insumos e materiais distintos para o portfólio de produtos

(Continua)

Quadro 1 – Atividades e potencialidades: inovação e memória organizacional

(Conclusão)

Etapas do processo de inovação	Atividades do desenvolvimento de inovação	Suporte (potencial) da memória organizacional
DESENVOLVIMENTO	Aquisição e licenciamento de tecnologia	Preservação da memória técnica, gerencial e de negócios (YAGUI, 2003), por meio de unidades internas de informação, como bibliotecas digitais, bases de dados referenciais de acesso aberto, além da constituição de um arquivo gerencial
	Viabilidade técnica e mercadológica	
	Prototipação de produtos/serviços	
COMERCIALIZAÇÃO	Análise do mercado	Registro de indicadores e métricas de desempenho do produto. Possibilidade de realizar comparativos de vendas, aceitação de campanhas de marketing, desempenho dos pontos de interação com os clientes
	Ações inovadoras de marketing e apresentação do produto: embalagem, pontos de venda, abordagem, entre outras	
	Canais de venda e interação com os clientes	

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O quadro anterior demonstra a potencialidade de inserir em cada uma das etapas dos processos de inovação atividades que constituem o escopo da memória organizacional, entendida aqui como registro, preservação e acesso ao conhecimento acumulado ao longo do tempo. O fator crucial é mesmo uma política clara de como registrar, preservar e acessar as informações e conhecimentos de experiências passadas a fim de facilitar os fluxos de informação definidos por Valentim (2007 e 2010).

Em resumo, o quadro mostra que, com ações simples, desenvolvidas em curto e médio prazo, a organização pode inserir dados, informações e conhecimentos da memória organizacional em suas políticas de inovação. Em longo prazo, pode-se dizer que as ações específicas de cada etapa contribuem para a formação de um banco de dados que, se concebido e organizado em estrutura normalizada, cumprirá importante papel na gestão da informação. Uma das principais utilidades desse procedimento é instrumentalizar, justificar e legitimar uma tomada de decisão assertiva, ágil e dinâmica.

De forma transversal ao que se encontra no quadro 1, é importante destacar a necessidade de documentar as práticas organizacionais que se dão no âmbito informal das instituições. Esse aspecto deve ser considerado especialmente nas competências, habilidades e responsabilidades que cada indivíduo desempenha na organização. Esse talvez seja o maior desafio, devido a dois aspectos: primeiro porque a rapidez e agilidade que se exige do profissional o impedem, muitas vezes, de partilhar informações do seu cotidiano com colegas e até mesmo com sua chefia; e segundo porque a competitividade, que faz parte do desenvolvimento de qualquer equipe, pode fomentar o individualismo e um sigilo “velado” de práticas que cada um toma como suas na organização.

Se os procedimentos não são documentados e se as competências de cada cargo não forem registradas no âmbito dos recursos humanos, a tendência é a pessoa “levar consigo” um conhecimento que poderia ser aproveitado pela organização. Isso no processo normal de promoções, demissões, exonerações e aposentarias que são cotidianos em qualquer instituição, seja ela pública ou privada.

É óbvio o papel crucial que os indivíduos desempenham e que o jeito como cada um desenvolve suas atividades determina o nível de sua competência. No entanto, essas atividades se dão no âmbito da organização e se estiverem bem descritas em documentos institucionais, será mais fácil a compreensão do que se exige ou de quais habilidades são necessárias para cada cargo ou ação.

Embora as ações voltadas à memória organizacional sejam inúmeras e, num primeiro momento, trabalhosas no sentido de sua constituição, as organizações podem levar em conta a facilidade proporcionada pelo suporte digital. Hoje, todas as atividades descritas no quadro 1 podem ser registradas em suporte digital, uma vez que esse formato possibilita a constituição de documentos textuais e audiovisuais. Em tese, o registro em suporte digital facilita a preservação, organização, gestão e recuperação da informação de maneira segura e ágil. Nesse sentido, a memória se utiliza de ferramentas tecnológicas para sua constituição. Definidas as ações que precisam ser registradas, a instituição pode planejar formas, normas, padrões e modelos que melhor se adaptam à sua realidade.

O processo de avanço na utilização e domínio do suporte digital contribui para os “planos de continuidade digital”, que bem apontaram Nascimento *et al.* (2016) ao discutir essa política no âmbito da memória organizacional. Segundo as autoras,

mediante a existência de planos de continuidade digital é possível assegurar a memória organizacional, posto que se reduz o risco de perda ou de descontinuidade, se incrementa a eficiência para a tomada de decisão, se consolida o cumprimento legal e a responsabilidade social, entre outros benefícios, otimizando-se o bom governo dos fluxos internos e externos à organização (NASCIMENTO *et al.*, 2016, p.33)

Por fim e quiçá mais importante das constatações é a relação da memória organizacional com o arquivo, entendido aqui como o setor de gestão documental da organização.

Uma organização que opte por uma política de memória organizacional poderá delegar os processos de registro, avaliação, organização, preservação e acesso à informação documental ao setor de arquivo. Como destacado na primeira parte deste ensaio, a memória se constitui, em grande medida, a partir do registro documental, pois, conforme aponta Ricoeur (2007), o documento possibilita “arquivar” a memória. Nesse sentido, o setor de arquivo, seja ele empresarial ou público, tem a incumbência de gerenciar esse processo que vai do registro às formas de preservação e acesso. É esse setor que pode, a partir de técnicas específicas, definir, juntamente com os demais setores da organização, os documentos que são prova de atividades de negócio e também ativos informacionais.

De acordo com a ABNT ISO 15489, a definição de documento de arquivo abrange, justamente, essas duas potencialidades, a de prova e a de serem ativos de informação. Por isso, entende-se que todos os registros considerados como passíveis de auxílio nos processos decisórios de uma organização podem ser considerados documentos de arquivo e, como tal, gerenciados a partir de normas e técnicas arquivísticas. Se a organização optar por um setor de arquivo para gerenciar a documentação gerada nos processos constituintes de memória organizacional, os registros ganham um “lugar” atual e atualizado, **vivo**, presente e dinâmico na organização.

Nesse aspecto, um profissional de arquivo empresarial, por exemplo, pode se valer da arquivologia para propor políticas de gestão dos registros que, em última instância, representam as fases dos fluxos informacionais. Defende-se aqui que o profissional capacitado e com habilidades específicas para lidar com esse tipo de recurso informacional é o arquivista.

No entanto, as organizações que ainda não possuem esse profissional em seu quadro funcional podem se fazer valer de um processo de gestão documental normalizado, por meio das normas da International Organization for Standardization (ISO) específicas para documentos de arquivo, tais como a já citada ABNT ISO 15489, além da ISO TR/18128, da ABNT ISO 30300 (Série) e da ABNT ISO 19005-1, para lembrar algumas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio aborda os dois principais conceitos que permeiam esta proposta de aproximação: a memória e a inovação. Trata de um esforço de apresentação ao leitor sobre dois campos distintos e que podem ser beneficiados com experiências interdisciplinares do contexto teórico à aplicação prática pelas organizações. A inovação tem sido chave para o diferencial competitivo das organizações, tendo sido consensual o imperativo ‘innovar ou morrer’. No entanto, o caminho até a obtenção de sucesso via inserção de inovações no mercado é árduo, permeado por um processo de aprendizagem que requer esforço e investimento não só financeiro.

Na tentativa de aperfeiçoar o caminho para o desenvolvimento de inovação, muitos estudos empíricos foram aplicados e resultaram em novas propostas de teorias, combinações de conceitos já existentes e uso de ferramentas distintas gerando boas práticas de inovação.

Destaca-se o novo paradigma da gestão da inovação, termo chamado de ‘inovação aberta’ por Chesbrough (2003). De lá para cá muitos estudos foram desenvolvidos no sentido de verificar as potencialidades das redes e práticas colaborativas em empresas de diferentes dimensões e setores. São situações que permitem à inovação afirmar o seu dinamismo, tendo sido este um conceito que perpassa as várias áreas do conhecimento.

Nesses termos, os registros de memória organizacional, por exemplo, apresentam potencialidades para uma proposta sistemática do processo de inovação, permitindo que o passado (de curto e longo prazo) possa contribuir diretamente e de forma ágil para o desenvolvimento de propostas em determinado momento na organização. O conjunto de inserções de boas práticas, usos de suporte tecnológico e políticas de gerenciamento de informação advindas do cerne da ciência da informação afirmam a aproximação importante e necessária destes dois campos.

Por fim, torna-se relevante destacar que este ensaio desponta para novas reflexões sobre o suporte que a memória organizacional pode fornecer nos processos de inovação. Além destas reflexões, o estudo suscita o desenvolvimento de uma proposta de aplicação prática baseada nos modelos de inovação que integre e contemple aspectos enraizados na competência da memória organizacional: capacidade absorviva e aprendizagem organizacional suportadas pelo sistema de gerenciamento de informações. Tendo em vista as discrepâncias na realidade das organizações, estudos comparativos e adaptações de um modelo mais genérico são características e cuidados em que os estudos futuros necessitam atentar.

---

## REFERÊNCIAS

ABECKER, A. *et al.* Toward a technology for organizational memories. *IEEE: Intelligent Systems and their Applications*, Los Angeles, v. 13, n. 3, p. 40-48, 1998.

ARAÚJO, C. A. A. *Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia e Ciência da Informação*. São Paulo: Brique de Lemos, 2014.

ARAÚJO, C. A. A. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014b. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/19120/10827>. Acesso em: 14 maio 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ABNT NBR/ISO 19005-1:2009*: gerenciamento de documentos - formato eletrônico de arquivo de documento para preservação de longo prazo. Parte 1: Uso do PDF 1.4 (PDF/A-1). Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ABNT ISO 15489-1: informação e documentação – gestão de documentos de arquivo: parte 1: conceitos e princípios*. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ABNT ISO 30300: Informação e documentação: sistema de gestão de documentos de arquivo: fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro, 2016.
- BERGSON, H. *Matéria e memória: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito*. 4. ed. São Paulo: WMF M. Fontes, 2010.
- BERWANGER, A. R.; LEAL, J. E. F. *Noções de Paleografia e Diplomática*. 3. ed. Santa Maria: UFSM, 2008.
- CAMISÓN, C.; LÓPEZ, A.V. Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedente factors with effects on sustained competitive advantages, *Industrial Marketing Management*, v. 40, p. 1294-1304, 2011.
- CAVALCANTI, C. R. *Da Alexandria do Egito à Alexandria do espaço: um exercício de revisão de literatura*. Brasília: Thesaurus, 1996.
- CHANG, R.C.; CHO, H. Organizational memory influences new product success. *Journal of Business Research*, n. 61, p. 13-23, 2008.
- CHESBROUGH, H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. Structuring the Development Funnel. In: WHEELWRIGHT, S. C. (ed.). *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*. New York: Free Press, 1992. p. 111-132.
- CONKLIN, J. *Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy*. [S.l.]: CogNexus Institute, 2001.
- COOPER, R. G. *Winning at New Products: accelerating the process from idea to launch*. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1993.
- DUARTE, Z. *Conservação e a restauração de documentos na era pós-custodial*. Salvador: EDUFBA, 2014.
- FEITOZA, R. A. B. et al. Memória Organizacional na Ciência da Informação: desvendando relações com o Conhecimento Organizacional. *Em Questão*, Porto Alegre, v.25, n.1, p. 473-498, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/80274/50251>. Acesso em: 14 maio 2019.
- FISCHER, S. R. *História da escrita*. São Paulo, UNESP, 2009.
- HALBWACHS, M. *A memória coletiva*. São Paulo: Vértice, 1990.
- HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 6, p. 121-130, June 2007.
- INSTITUTO EUVALDO LODI DE SANTA CATARINA. *Treinamento sobre os conceitos de inovação: 1-25*. Santa Catarina: IEL, 2013.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO/TR 18128:2014: Information and documentation -- Risk assessment for records processes and systems*. Genebra: ISO, 2014.
- JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. *O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- JULE, K. H. et al. *Fundamentos de segurança da informação*. São Paulo: Brasport, 2018.
- MARTINS, W. *A palavra escrita: história do livro, da imprensa e da biblioteca*. 3.ed. São Paulo: Ática, 1998.
- NASCIMENTO, N.M.; VITORIANO, M.C.C.P. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 23, n.1, p. 202-227, 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/65931/39119>. Acesso em: 24 maio 2019.
- NASCIMENTO, N.M. et al. Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 6, p. 29-44, jan. 2016. Número especial. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27382/14770>. Acesso em: 21 maio 2019.
- NORA, P. Entre memória e história: a problemática dos lugares. *Projeto História*, São Paulo, v. 10, p. 7-28, dez. 1993. Disponível em: <file:///C:/Users/cezar/Downloads/12101-29004-1-SM.PDF>. Acesso em: 14 maio 2019.
- OCDE. *Manual de oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. [S.l.s.n.], 2005. Disponível em: [http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf). Acesso em 13 de março de 2019.
- OCDE. *Oslo manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. [S.l.s.n.], 2018. Disponível em: <http://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>. Acesso em 13 de março de 2019.
- PALMER, R. E. *Hermenêutica*. 2.ed. São Paulo: Edições 70, 2018.
- POLASTRON, L.X. *Livros em chamas: a história da destruição sem fim das bibliotecas*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.
- PORTO, V. C. (ed.). et al. *Arqueologia hoje: tendências e debates*. São Paulo: MAE/SP, 2019.
- RICOEUR, P. *A memória, a história e o esquecimento*. Campinas: Editora da Unicamp, 2007.
- RICOEUR, P. *La lectura del tiempo pasado: memória y olvido*. Madrid: Arrecife, 1999.



RONDINELLI, R. C. *Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea*. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RONDINELLI, R. C. *O documento arquivístico ante a realidade digital: uma revisão conceitual necessária*. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

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.

TOGNOLI, N. B. *A construção teórica da Diplomática: em busca da sistematização de seus marcos teóricos como subsídio aos estudos arquivísticos*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. *Plano de ensino: disciplina PCI 410036 “Ciência da Informação e Memória”*. Florianópolis: UFSC, 2017. 5 p.

VALENTIM, M. L. P. (org.). *Ambientes e fluxos de informação*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VALENTIM, M. L. P. (org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.

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

YAGUI, L. M. *Memória organizacional: proposta para implantação em uma instituição de ensino superior*. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2003.