

Autora Convidada**Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano**

A *Revista do Arquivo* está consolidando o seu conceito de periódico voltado para o mundo dos arquivos e suas interfaces, com sua face “acadêmica” e também de diálogo mais horizontal com os conhecimentos da área. A subseção na seção **Artigos**, intitulada **Autor(a) Convidado(a)** abre espaço para divulgação científica de artigos de diversas áreas do conhecimento, cujo objeto se baseia fortemente em pesquisa no acervo do APESP, ou considerados de grande relevância pelos editores. Para essa seção, os autores serão convidados pela editoria da *Revista*.

Nesta edição, publicamos o artigo **Centros de memória como estratégia de preservação e acesso à informação retrospectiva**, da professora doutora do Departamento de Ciência da Informação da UNESP de Marília.

Os arquivos de empresas formam um universo singular de informações sobre a sua própria história institucional, mas que também trazem elementos importantíssimos para compor o tecido das conjunturas. Porém, em geral, empresas privadas não costumam promover gestão adequada de sua documentação, o que provoca a destruição periódica de documentos que cumpriram a função de prova para a qual foram criados (primeira idade). Assim, não há política interna às organizações que promova a avaliação documental e propicie uma “segunda idade” para tais documentos, a partir de uma avaliação arquivística.

O texto de Márcia Pazin discute “como os centros de memória podem contribuir para a preservação de documentos de valor permanente e para o uso da informação retrospectiva, como aliados aos processos informacionais das organizações, no âmbito dos elementos e estratégias organizacionais, a saber: a cultura organizacional, a comunicação e reputação institucional e a criação de conhecimento”.

De suma importância!

CENTROS DE MEMÓRIA COMO ESTRATÉGIA DE PRESERVAÇÃO E ACESSO À INFORMAÇÃO RETROSPECTIVA

Corporate Memory Centers as preservation and access strategy to retrospective information

Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano I Professora Doutora do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, São Paulo-Brasil, marcia.pazin@unesp.br

Resumo

A memória das organizações apresenta diversas abordagens possíveis. Considerando ambientes em que não existam políticas arquivísticas de preservação de documentos e diante dos conceitos de memória institucional e memória organizacional, discute-se como os centros de memória podem contribuir para a preservação de documentos de valor permanente e para o uso da informação retrospectiva, como aliados aos processos informacionais das organizações, no âmbito dos elementos e estratégias organizacionais, a saber: a cultura organizacional, a comunicação e reputação institucional e a criação de conhecimento. Para isso, o artigo tem o objetivo de apresentar o conceito de centro de memória e as principais estratégias de utilização da memória das organizações como fator de competitividade. Para este fim, o método de pesquisa utilizado é a revisão bibliográfica. Como resultado, identificamos os principais usos da memória em ambiente organizacional, associando-os a produtos e serviços prestados pelas organizações, como apoio à preservação de documentos e à criação de políticas arquivísticas adequadas à implantação de arquivos permanentes.

Palavras-chave: Centro de memória. Memória institucional. Gestão do conhecimento. Comunicação organizacional. Arquivo permanente.

Abstract

Memory of organizations presents several possible approaches. Considering environments in which there are no archival policies for records preservation, and concepts of institutional memory and organizational memory, it is discussed how memory centers can contribute to the preservation of records of permanent value and to the use of retrospective information, such as allied to the informational processes of the organizations, in the scope of the organizational elements and strategies, namely: the Organizational Culture, the Communication and Institutional Reputation and the creation of Knowledge. The article aims to present the concept of memory center and the main strategies of memory utilization of organizations as a factor of competitiveness. For this purpose, we used the bibliographic review as a research method. As a result, the main uses of Memory in an organizational environment are identified, associating them with products and services provided by the organizations, as support for the preservation of documents and the creation of archival policies suitable for the implementation of archives.

Keywords: Corporate memory center. Institutional memory. Knowledge management. Organizational communication. Archive.

1. Introdução

O tema da memória é complexo: abrange uma série de disciplinas em diferentes áreas do conhecimento. Se considerarmos apenas as ciências humanas e sociais, ainda assim, o espectro de interesse dos conceitos de memória é grande. Nas ciências sociais e na história, a memória é tratada do ponto de vista de relações sociais abrangentes. Nora (1993), Pollack (1989,1992), Le Goff (1992) abordam o tema do ponto de vista das interações sociais provocadas pela memória e da constituição de um corpus conceitual sobre o tema. Foi Maurice Halbwachs (1990) quem estudou e cunhou a expressão memória coletiva, que identifica o tema da memória nos grupos sociais.

A partir da discussão desses e de outros autores, as Ciências Sociais Aplicadas têm se apropriado dos conceitos ligados à memória para desenvolver teorias próprias. Com enfoque nas relações interpessoais das organizações e nas diferenças existentes entre a organização formal e a organização informal, os teóricos da psicologia organizacional definem elementos de interesse para a construção da cultura organizacional, que têm relação direta com o conceito de memória (SCHEIN, 2009; FLEURY, 2007; FREITAS, 2007). Os teóricos da comunicação organizacional perceberam a memória como um elemento de fortalecimento da imagem institucional e têm desenvolvido, além de ações específicas voltadas à imagem, também mecanismos de fortalecimento da reputação institucional utilizando-se da memória das organizações para essa finalidade (ALMEIDA, 2005; COSTA, BARROS, CELANO, 2012; CRUZ, 2014). Por fim, a Gestão do Conhecimento (GC) representa uma área de estudo que tem demonstrado a grande importância da memória para a construção do conhecimento nas organizações. Com enfoque na informação e na produção de conhecimento, e com inspiração nos trabalhos de Davenport & Prusak (2003) e Nonaka e Takeuchi (2004), os pesquisadores da GC vêm desenvolvendo modelos de sistemas de registro da memória das organizações com finalidade técnica (FREIRE *et all*, 2012; SASIETA, BEPLER, PACHECO, 2011; OLIVEIRA, 2014).

Do ponto de vista da Ciência da Informação, o conceito de memória, quando aplicado às organizações, enfoca o conhecimento explícito, representado pela informação registrada em documentos, e o conhecimento tácito, representado pela memória dos participantes da organização. Nesta dupla existência de documentos e experiência individual reside a capacidade das organizações de acumularem conhecimentos produzidos no desempenho de suas atividades. Por isso, a implantação de estratégias de preservação e organização da informação pregressa representa a capacidade das organizações de construir e reconstruir o conhecimento de que necessitam.

Este processo é tão mais relevante, quanto menor for a preocupação com a organização de arquivos e a preservação dos documentos de valor permanente. Em ambientes organizacionais em que inexistem políticas de gestão de documentos, a incapacidade de preservar parcela significativa dos documentos tem sido uma constante. Neste caso, a criação de arquivos permanentes não é uma ação comum. Considerando que o conceito de políticas arquivísticas tem sido tratado mais comumente do ponto de vista das políticas públicas de arquivos (SOUSA, 2006; JARDIM, 2013; ARREGUY; VENÂNCIO, 2017), é relevante identificar, discutir e analisar ferramentas institucionais de preservação que têm surgido para cobrir a lacuna existente tanto no âmbito da gestão de documentos quanto na administração de arquivos.

Entende-se que, idealmente, a implantação da gestão de documentos em suas diversas fases, principalmente a avaliação documental, possibilitaria melhores resultados, porque mais abrangentes e integrados à vida arquivística da organização, desde a produção documental até sua preservação definitiva. Porém, na ausência desta possibilidade, deve-se atentar para outras ferramentas de preservação, inclusive como forma de valorização dos documentos de valor permanente como capital cultural da organização.

Uma das estratégias utilizadas para essa finalidade é a criação dos chamados centros de memória e a transformação desses espaços em locais de preservação de informação, seja em forma de documentos arquivísticos, bibliográficos ou museológicos ou pelo registro do conhecimento experiencial dos diversos atores organizacionais, além da disseminação e uso dessa informação para as mais diversas finalidades.

Considerando o contexto apresentado anteriormente, este artigo tem o objetivo de apresentar o conceito de centro de memória e as principais estratégias de sua utilização pelas organizações no âmbito da gestão administrativa, como fator de competitividade. Para este fim, utilizamos como método de pesquisa a revisão bibliográfica para identificar as principais abordagens do tema.

Inicialmente, são apresentados os diferentes conceitos de memória utilizados no âmbito das organizações. A seguir, conceituamos o centro de memória, como unidade destinada à coleta, preservação e uso do acervo de informações e conhecimento da organização. Por fim, demonstramos três das principais estratégias de utilização da memória para fins organizacionais: o fortalecimento da cultura organizacional, a manutenção da reputação institucional e a gestão do conhecimento corporativo. Pretendemos, assim, demonstrar como a articulação dos diversos usos possíveis da memória pode ampliar a capacidade de utilização da informação pelas organizações ao longo do tempo.

2. Conceituando memória no ambiente organizacional

Como dissemos anteriormente, memória é um conceito abrangente e precisa ser bem delimitado para que possamos utilizá-lo no contexto das organizações. Numa referência para a História, podemos dizer que a memória, “como propriedade de conservar certas informações, remete-nos a um conjunto de funções psíquicas, graças às quais o homem pode atualizar impressões ou informações passadas, ou que ele representa como passadas” (LE GOFF, 1992, p. 423). Dois elementos são mais significativos nesta definição. O primeiro elemento é a representação. Para o autor, memória é a reconstrução de impressões a respeito dos fatos, atualizando-os a cada momento. Trata-se aí da articulação de um segundo elemento: o tempo. A memória não é somente uma questão do passado, é principalmente uma questão do presente. Trata-se de representação de um determinado fato passado, no momento presente.

Se trouxermos o conceito apresentado por Le Goff para o âmbito da Administração, poderíamos fazer uma aproximação considerando o grupo social representado pelas organizações. “A memória de uma organização é a representação, ou o conjunto de representações, que o grupo faz do passado dessa organização, a partir dos elementos disponíveis para isso” (PAZIN-VITORIANO, 2013, p. 922). Essa definição vai ao encontro dos elementos formadores da cultura organizacional, uma vez que o passado de um grupo agrega os elementos da cultura organizacional numa rede de significados que constrói e reconstrói a compreensão do grupo sobre sua própria história.

No enfoque da Arquivologia, a memória tem relação direta com o registro da informação.

É um conjunto de informações e/ou documentos, orgânicos ou não, representativos da organização, referenciados sem que haja necessidade de reunir física ou materialmente as fontes, apenas captando as informações, identificando-as e aos objetos que as contêm, para que estejam disponíveis ao pesquisador, de maneira coerente e integrada (BELLOTTO, 2004, p. 274).

Este conceito denota a preocupação com a informação como fonte de conhecimento para o pesquisador, tenha ele finalidade gerencial ou acadêmica.

Contemplando questões sociais, administrativas, culturais e informacionais, os pesquisadores da memória no âmbito das organizações vêm trabalhando na formulação de uma série de definições que delimitem o espaço de pesquisa conceitual sobre o tema, considerando duas abordagens diferentes e complementares.

Iniciamos com o conceito de Memória Institucional (MI). “Na perspectiva do tempo, seria o retorno reelaborado de tudo aquilo que contabilizamos na história como conquistas, legados, acontecimentos, mas também vicissitudes, servidões, escuridão.” (THIESEN, 2013, p. 285). Nesta formulação, a memória apresenta-se num contexto de valor social do grupo, pois é “através da memória que as instituições se reproduzem no seio da sociedade” (THIESEN, 2013, P. 282).

Por outro lado, o conceito de Memória Organizacional (MO), forjado principalmente no ambiente técnico da Gestão do Conhecimento, associa a memória ao

Acervo de informação, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação do seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento (MENEZES, 2006, p.31).

O conceito de MO enfoca o aspecto informacional do acervo das organizações, considerando-o como fonte de conhecimento, que deve ser usado em benefício da organização.

Embora o segundo conceito, apresente uma abordagem instrumental, como diz Thiesen, (2013, p.31), os dois conceitos estão interligados. “Do nosso ponto de vista, a memória institucional abrange a memória organizacional, mas não se limita a ela. São as relações de forças que determinam o plano institucional que, por sua vez, define a organização. A questão da instituição é a legitimidade.”

Para construí-la, porém, não se prescinde do conjunto de documentos e informações produzidos pela organização ao longo de sua existência. Se a Memória Institucional se ocupa de uma visão abrangente e social de cada organização, inserindo-a em um contexto social maior, a memória organizacional, usada como ferramenta de gestão em diversos níveis, dá sentido à preservação documental e ao registro da memória individual, para operacionalização de objetivos mais concretos, em ambientes muitas vezes refratários à compreensão do valor social da preservação da memória e dos documentos que a constituem, numa perspectiva abrangente.

Considerando principalmente as organizações privadas, em que a existência de arquivos permanentes como resultado de um processo de avaliação documental é um fato muito raro, a criação de Centros de Memória pode ser uma importante estratégia de preservação de ao menos uma parcela dos documentos de valor permanente, com a finalidade precípua de garantir seu uso posterior pela organização.

Neste sentido, Buckland (1991) ao tratar da materialidade da informação no conceito de informação-como-coisa, deixa entrever também uma das diferenças da construção da memória em relação à simples preservação de documentos. Ao utilizar a expressão informação-como-processo, o autor delimita um espaço de atuação voltado aos processos informacionais representado, no caso dos conjuntos documentais, pela capacidade de acionar a informação-como-coisa, o documento, visando utilizá-lo para as mais diversas finalidades. Memória é processo, mas para que esse processo se coloque em movimento, é necessário que um conjunto de registros seja preservado e ativado no momento oportuno.

3. A formação de Centros de Memória

Para conceituar os centros de memória, é necessário localizá-los nas instituições de preservação e sua relação com os acervos documentais produzidos e acumulados pelas organizações. Tradicionalmente, as organizações mantêm arquivos, definidos como um “conjunto de documentos produzidos e/ou acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 27). Diferentemente das coleções, que podem ser definidas como uma “reunião artificial de documentos que não mantendo relação orgânica entre si, apresentam alguma característica comum” (CAMARGO, 2010), os arquivos acompanham a vida da organização. Nasceram a partir das necessidades documentais das organizações para realização de suas atividades.

Bibliotecas e museus, apesar de estarem mais relacionados a atividades culturais e técnicas, trazem alguns elementos à questão da preservação de acervos das organizações na medida em que associam o conceito de coleção a temas específicos.

O conceito de Centro de Memória tem sua raiz no conceito tradicional de Documentação, originário da Biblioteconomia. Trata-se da “organização de informações relacionadas a um assunto, sem restrições quanto a acervo”. (SMIT, 1987, p.10). Um centro de documentação seria, portanto, a “entidade que reúne em torno de uma especialidade bem determinada qualquer tipo de documento” (BELLOTTO, 2004, p.37). Segundo a definição, num centro de documentação, o que une o acervo é o tema comum. No contexto aqui estudado, esse tema comum seria a memória da organização a que o centro se refere.

No contexto organizacional, os centros de documentação surgem principalmente a partir de meados do século XX, com as primeiras demandas por informação especializada, principalmente voltada à ciência e tecnologia, com enfoque em pesquisa e desenvolvimento. No Brasil, o surgimento de centros de documentação com características históricas aconteceu a partir da combinação de dois fatores: a necessidade

de pesquisa e a valorização da preservação do patrimônio. A partir da década de 1970, uma série de iniciativas governamentais de proteção ao patrimônio cultural deu origem a uma vertente patrimonialista da política nacional de cultura. Não é à toa que os primeiros centros de documentação, memória e pesquisa de característica humanística e histórica foram implantados nas Universidades (CAMARGO, 2003).

A partir dos anos 1980, o modelo de criação de centros de documentação histórica, muitos dos quais, agora efetivamente denominados como Centros de Memória, começou a se consolidar no ambiente organizacional, atingindo empresas e organizações da sociedade civil. As organizações passaram a implementar centros voltados à preservação da memória institucional, com objetivos principalmente culturais e mercadológicos.

Nos anos 2000, houve uma consolidação desse modelo cultural, e os centros de memória tonaram-se áreas dentro das organizações voltados a questões gerenciais, de comunicação e marketing. Atualmente, vários centros de memória passam por um momento de transição do modelo cultural para um modelo estratégico, baseado na utilização do acervo para diferentes usos organizacionais.

Essa mudança pode ser verificada na definição elaborada por um Centro de Memória nascido nos anos 2000, o Espaço Memória Itaú.

O [Centro de Memória] CM é uma área de uma instituição cujo objetivo é reunir, organizar, identificar, conservar, produzir conteúdo e disseminar a documentação histórica para os públicos interno e externo. Ecoando os valores das instituições, os CMs geram produtos e serviços, dialogando com o campo da gestão do conhecimento, da comunicação e da cultura organizacional (ITAÚ CULTURAL, 2013, p. 12).

O conceito demonstra diferentes aspectos da existência dos centros de memória: o acervo, a produção de conhecimento sobre a organização no formato de produtos e serviços e a questão da cultura, representada pelos valores organizacionais.

Dentro dessa abordagem da memória nas organizações é importante salientar que um Centro de Memória não é um memorial, no sentido de um local de celebração do passado da organização. Embora ele possa criar produtos com essa finalidade em situações específicas, o Centro de Memória não pode ser estático e, principalmente, não deve estar voltado à monumentalização do passado.

É na análise sobre a forma como as organizações utilizam seus documentos para representar o passado que podemos compreender o significado da memória institucional e da memória organizacional nos Centro de Memória. Para isso, é importante refletir sobre sua composição.

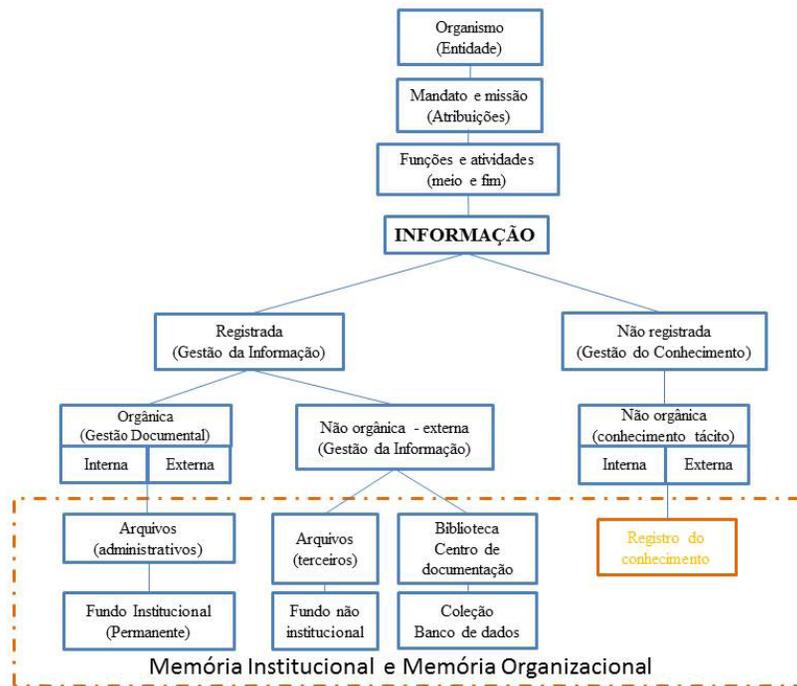
Podemos identificá-lo como sendo um acervo híbrido, composto na maior parte das vezes de documentos de arquivo, associados a documentação bibliográfica de característica técnica e museológica, composta especialmente de objetos representativos da cultura organizacional ou de produtos preservados para fins técnicos ou memorialísticos (PAZIN, 2012, p.2).

Uma parte significativa do acervo dos Centros de Memória é composta por documentos permanentes, com alto valor informativo. Porém, o CM não pode ser tratado como um arquivo permanente, uma vez que seu acervo não é recolhido com base na realização de um processo completo de avaliação documental. É, por outro lado, selecionado, a partir da análise daqueles documentos que podem ser considerados fontes de informação relevantes para a organização. Neste caso, o aspecto da representação também ganha força, no lugar da função arquivística de preservação realizada pelos arquivos permanentes.

Ao lado de arquivos e coleções, com documentos em sentido amplo, de valor permanente, representativos da missão, finalidades e atribuições da organização, o registro da memória dos colaboradores e outros atores da vida organizacional, configura-se como um importante conjunto documental, representativo do conhecimento tácito produzido na organização. Por fim, podemos identificar a presença de informação não orgânica, representada pelo resultado de pesquisa temática, realizada com objetivo de ampliar o conhecimento sobre a organização.

A composição do acervo dos centros de memória é bastante representativa de uma seleção de informações consideradas relevantes. Essa informação está presente em todo o ambiente organizacional e sua relação com a memória institucional e a memória organizacional pode ser representada pela figura 1.

Figura 1 – Informação e composição do acervo de Centros de Memória



Fonte: Adaptado de ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 64.

As possibilidades apresentadas por Rousseau e Couture (1998) demonstram que a informação que circula nas organizações pode compor um painel bastante abrangente. Além de documentos de arquivo, documentos bibliográficos, coleções, fundos não institucionais e o registro do conhecimento pessoal de trabalhadores e colaboradores constituem uma gama de possibilidades de organização e de diferentes políticas informacionais, sejam elas arquivísticas ou de outra natureza.

A preservação deverá ser definida por meio da avaliação documental, para a informação orgânica, presente nos documentos arquivísticos, e pela análise da relevância da informação, para a informação não-orgânica, seja ela registrada, em documentos externos às organizações ou aquela não registrada, representada pelo conhecimento tácito de seus colaboradores. Porém, não é o que ocorre na grande maioria dos casos. A constituição da memória institucional e da memória organizacional envolve questões como a seleção de documentos que passarão a compor o acervo destinado à preservação. Essa composição seletiva passa, na maior parte das vezes, pela manutenção de artefatos, da cultura organizacional aqueles documentos e objetos que seriam representativos daquela instituição (SCHEIN, 2009; FLEURY, 2007). Este conceito de ‘memória’ definido pela cultura organizacional pode limitar o uso do acervo. Um exemplo disso é a utilização prioritária para ações de Comunicação e Marketing, para reforço de imagem da organização, em detrimento de outros usos técnicos.

Porém, as estratégias organizacionais não podem ser desconsideradas. Trata-se de dar legitimidade administrativa à preservação, num ambiente voltado à eficiência administrativa. Como estratégia de agregação de valor, a associação da memória às necessidades organizacionais pode ser uma ferramenta relevante para a preservação de acervos documentais de natureza permanente, justificando-a.

4. Estratégias organizacionais beneficiadas pela criação de Centros de Memória

Podemos dividir os usos possíveis dos Centros de Memória em três grandes grupos de elementos das estratégias organizacionais. A cultura organizacional; a Comunicação e a Gestão do Conhecimento. A cada uma dessas correspondem ações específicas que podem ser desenvolvidas pelos Centros de Memória.

4.1 Cultura Organizacional e Memória

Um dos principais conceitos formulados para a Cultura Organizacional diz que se trata do

(...) padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram suficientemente bem para ser considerados válidos e, portanto, serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 9).

A partir dos textos da Psicologia e da Sociologia Organizacional, diversos autores propõem a possibilidade de uma leitura do universo simbólico da organização com base na leitura histórica. Num contexto de pesquisa da cultura organizacional, as informações registradas em documentos, ao serem decodificadas, podem levar à compreensão do contexto cultural e da evolução da organização ao longo do tempo (FLEURY, 2007).

A questão da cultura organizacional relaciona-se com a memória da organização considerando que esta pode colaborar com ações para o fortalecimento da imagem da organização perante os colaboradores e como estratégia de promoção do pertencimento, para a formação e o fortalecimento de lideranças, impactando principalmente as áreas de Recursos Humanos e de Comunicação Interna.

Devemos considerar que o fenômeno da apreensão da cultura organizacional pelo grupo ocorre em três níveis: o nível dos artefatos, o das crenças e valores e o dos pressupostos básicos. O nível dos artefatos, o mais superficial dos três, contempla estruturas, objetos e processos organizacionais visíveis por seus membros e, portanto, representativos da própria organização. Ao lado da linguagem e do vestuário, os documentos e a memória dos colaboradores são responsáveis por produzir artefatos relevantes, como os mitos e heróis, histórias repassadas, os rituais e as cerimônias organizacionais (FREITAS, 2007). Muitas vezes, esses artefatos são materializados a posteriori em documentos, revestidos de caráter icônico, como representação da própria memória da organização.

O processo de construção da cultura organizacional se fortalece, assim, no imaginário dos membros da organização.

É no nascimento da organização que tem início o processo de construção da cultura organizacional; e os fundadores terão papel preponderante neste processo. É esta primeira geração de líderes que forjará o caminho que a organização percorrerá até constituir esse “conjunto de pressupostos básicos” que determina sua cultura. O registro das histórias e sua posterior divulgação podem ocorrer de duas formas. Primeiro, pelo relato oral, passado de pessoa a pessoa, num processo de construção de narrativas, comprovadas ou não, que permanecem no imaginário coletivo dos participantes da organização e vão sendo reproduzidas ao longo do tempo.

Em um segundo momento, normalmente numa fase de transformação ou como ritual de celebração, a organização providencia o registro escrito dessa história, das mais variadas formas, desde matérias especiais até um livro comemorativo. Esses documentos cumprem o papel de traduzir para as novas gerações da organização os relatos mais importantes do ideal corporativo que a direção da organização deseja fixar. (PAZIN-VITORIANO, 2013, p. 918-919).

O segundo nível é representado pelas crenças e valores assumidos pelos membros da organização como adequados. Se pertencem inicialmente a alguns membros do grupo, devem ser transmitidos aos demais membros, ao longo do tempo como estratégia de criação e preservação da identidade do grupo. Os valores organizacionais são transferidos pelas diversas ferramentas de comunicação, influenciados por mecanismos de liderança intrínsecos à gestão administrativa. (FREITAS, 2007). A transferência da informação depende,

em muitos casos, de suportes documentais, que são apresentados aos colaboradores em momentos de interesse, como em eventos específicos de integração ou de treinamento, entre outros. Neste caso, o Centro de Memória pode colaborar com a produção de conteúdo específico como os kits de integração de funcionários ou material de apoio a treinamentos de liderança.

Além desses documentos, os regulamentos, códigos de conduta, brindes, fotos e demais documentos produzidos como resultado da realização dos rituais da organização (eventos, festas), tornam-se eles próprios artefatos representativos dos valores e crenças organizacionais. Serão utilizados para reproduzir e reforçar a cultura que representam (PAZIN, 2012).

A combinação do uso de artefatos adequados aos valores da organização e sua comunicação pode interferir beneficentemente nos pressupostos básicos do grupo organizacional, o nível mais profundo da cultura organizacional. Trata-se do nível das suposições fundamentais dos membros do grupo. São eles que definem como os membros percebem, pensam e sentem a cultura à sua volta. Estão introjetados no comportamento dos participantes da cultura organizacional, de tal modo que a maioria do grupo sequer percebe o quanto esses pressupostos interagem nas relações do grupo (FREITAS, 2007).

Os atributos da memória da organização podem, quando planejados e utilizados consciente e sistematicamente nos diversos níveis de percepção, configurar-se num forte componente de fortalecimento ou mudança da cultura organizacional, dependendo da situação que se apresente.

4.2 Memória, Comunicação e Reputação Institucional

Se para o ambiente interno, os elementos da cultura organizacional estão relacionados à memória das organizações, no ambiente externo a reputação institucional é o elemento predominante.

No senso comum, reputação é o conceito de que alguém ou algo goza num grupo humano. Trata-se, portanto, de uma questão relacionada à imagem cultivada por alguém no ambiente externo ao seu círculo mais próximo.

No ambiente organizacional, a questão da reputação está relacionada à imagem da organização junto ao público. Ela é formada por várias facetas, dentre elas a missão, a visão e os valores institucionais professados perante o público externo, e que atinge diretamente áreas como comunicação e marketing, publicidade e propaganda.

Reputação corporativa é a *avaliação geral* que os *stakeholders* fazem sobre uma organização ao longo do tempo. Esta avaliação é baseada nas experiências diretas dos *stakeholders* com a organização, em qualquer outra forma de comunicação ou simbolismo que fornece informação sobre as ações da organização e/ou comparação com as ações de outras organizações rivais (GOTSI; WILSON, 2001 apud THOMAZ, 2006, p. 45)

A reputação nasce a partir da formação de um histórico de impressões que atingem uma organização a partir de seu relacionamento com seus diversos públicos. Esse histórico configura-se a partir da combinação entre imagem e identidade que uma organização manifesta ao público e também da recepção da imagem e da identidade pelo mesmo público.

Por isso é importante compreender os conceitos de imagem e identidade na abordagem da comunicação empresarial.

A identidade de uma empresa é o resultado de como o público a enxerga por meio das ações de suas diversas áreas e porta-vozes. O reflexo dessa identidade se transforma na imagem da companhia, sendo que a soma de imagens positivas e negativas, ao longo do tempo, constitui a sua reputação. Se a identidade for gerada por ações de comunicação que denotam ética, coerência e credibilidade, a imagem será positiva. Se as condutas refletirem posturas contraditórias e dissonantes, a identidade estará associada à desconfiança e, conseqüentemente, a imagem será negativa (SILVA NETO, 2013, p. 24)

Para o autor, a questão da identidade revela a percepção construída pelo público interno da organização e

que atravessa as relações estabelecidas com o público interno. Nesse sentido, a construção da reputação de uma organização sofre influência de diversos ambientes e atores, mas é a comunicação organizacional que tem como objetivo o desenvolvimento de ações que ampliem o conhecimento da organização de sua imagem externa, ao mesmo tempo em que cria estratégias de melhoria dessa imagem. Esse conjunto de ações tem na memória um importante aliado. Ela tem um papel de

(...) facilitadora de relacionamentos com grupos considerados estratégicos pela organização, promovendo a aproximação com esses públicos, por meio de reforço de vínculos emocionais, seja pela melhoria da gestão de pessoas, com a intenção de promover o compartilhamento de sentidos, oferecendo aos membros da organização um espaço discursivo e de pertencimento (CRUZ, 2014, p. 9)

Almeida (2005, p. 70) compila visões de uma série de autores sobre os conceitos de imagem, identidade e reputação, visando compreender as inter-relações existentes e a interferência das duas primeiras na construção da reputação corporativa (quadro 1)

Quadro 1 – Abordagens dos Conceitos de Imagem, Identidade, Reputação

Denominação	Definição na literatura
Imagem externa construída	Percepção dos membros da organização sobre como o público externo vê a organização
Imagem projetada	Imagem criada por uma organização para ser comunicada a seus públicos podendo representar ou não a realidade
Imagem desejada	Como a organização gostaria de ser vista por seus públicos internos e externos, num dado momento, no futuro. Trata-se da percepção idealizada de uma visão da administração.
Impressão transitória	Interpretação de curto-prazo construída pelos receptores através da observação direta ou interpretação de símbolos fornecidos pela organização.
Identidade corporativa	Representações consistentes e direcionadas da organização, enfatizadas através do gerenciamento de símbolos corporativos e logotipos, estrategicamente planejadas e operacionalmente aplicadas a seus públicos interno e externo.
Reputação	Julgamento coletivo do público externo de ações e realização da organização. Relativamente estável e de longo prazo.

Fonte: ALMEIDA, 2005, p. 70

A abordagem da autora organiza os conceitos de modo a compreendermos que, enquanto a imagem projetada pode ser diferente da imagem desejada pela organização, uma vez que são diferentes as variáveis ambientais que interferem em cada uma delas, a identidade é uma representação consistente, que tem na aplicação da visão, da missão e valores, aqui considerados como os símbolos da organização. A reputação, por outro lado, é construída ao longo do tempo, a partir do resultado da combinação entre a imagem externa construída, a imagem projetada e da imagem desejada pela organização. Nesse sentido, dentre todos os conceitos, a reputação é uma construção de longo prazo.

Além de ferramenta de fortalecimento da reputação, por meio do uso de estratégias de comunicação, a memória pode ser usada como estratégia de manutenção da reputação, principalmente em situações de crise, quando impressões transitórias podem enfraquecer a imagem externa construída e atingir a reputação organizacional. A percepção de que, ao longo do tempo, aquela organização tem obtido resultados mais positivos do que negativos, pode colaborar para a proteção da imagem corporativa.

Para essa finalidade, a memória pode ser utilizada em três níveis. Na comunicação institucional, que se estabelece por meio das relações corporativas e de desenvolvimento da organização; na comunicação organizacional, voltada ao desenvolvimento da cultura e na comunicação mercadológica, por meio da publicidade e da propaganda. Em cada uma dessas situações, é possível criar produtos para utilização específica.

4.3 Informação, Conhecimento e Memória

Uma terceira estratégia de uso da memória nas organizações está diretamente relacionada ao conceito de memória organizacional, que corresponde ao seu uso no ambiente de negócios, tanto interna, quanto externamente à organização.

Considerada por vários autores como um repositório de informação e de registro de conhecimento produzido ao longo do tempo (SASIETA; BEPLER; PACHECO, 2011; FREIRE *et al*, 2012), tem como principais áreas de interesse as atividades técnicas de planejamento estratégico, processos decisórios e gestão tecnológica.

A memória organizacional trabalha sobre o tripé dados, informação e conhecimento como definido por Davenport e Prusak (2003), associando gestão da informação ao registro do conhecimento tácito (implícito, pessoal) produzido pelos membros da organização. É, porém, na construção de um processo de recuperação da informação e do conhecimento que a memória organizacional pode atuar mais fortemente como agente catalisador do conhecimento organizacional de longo prazo.

A criação do conhecimento na empresa precisa de mecanismos de preservação e de disseminação da informação que, utilizados em conjunto, permitam a recuperação, a socialização, a externalização, a combinação e a internalização preconizadas pela espiral do conhecimento representada pelo Modelo SECI (NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p.80). Para Freire *et all* (2012, p. 42) “o processo de gestão favorece o compartilhamento de conhecimento, sua explicitação e armazenamento formam a base do conhecimento organizacional e, sua criação e manutenção dependem, exclusivamente, da memória organizacional”.

Figura 2 – Espiral do Conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p.80.

O funcionamento efetivo da espiral depende, em certa medida, da manutenção de um repositório de informação que possa ser acessado para atingir novos patamares de conhecimento. Ao final de cada ciclo do conhecimento (uma volta completa na espiral), o novo conhecimento produzido precisa ser armazenado e gerenciado para que seja possível acessá-lo posteriormente.

O conceito de conhecimento apresentado por Davenport e Prusak (2003) demonstra a complexidade deste processo, que depende do contexto, de reflexão, de análise e síntese de conteúdos em diversos âmbitos.

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.6).

A memória organizacional deve ser responsável não apenas pela manutenção do repositório de longo prazo, mas também pelo estabelecimento efetivo de um processo ativo de recuperação e socialização da informação pregressa, relativa a ações já realizadas anteriormente, mas que podem funcionar como um gatilho para novas ações, retomando o ciclo do conhecimento num ponto anterior da espiral. Mas, para que isso ocorra é necessário que a criação do Centro de Memória seja acompanhada de uma política de acervo condizente com os objetivos organizacionais.

A efetiva utilização da memória como ferramenta estratégica depende de que a informação-como-processo definida por Buckland (1991) entre em operação. O grande valor da memória, seja ela institucional ou organizacional, está na capacidade de atuar como elemento potencializador dos usos da informação retrospectiva para finalidades institucionais e organizacionais. A memória implica em um processo informacional que vai além da preservação documental. Trata-se de colocar em uso os registros documentais, sejam eles arquivísticos ou não, e criar registros para aquela parcela do conhecimento presente nas organizações, mas que ainda não foi sistematizado.

5. Potencialidades do Centro de Memória: acervo e produtos

Os centros de memória têm tentado incorporar gradativamente as três estratégias apresentadas anteriormente. Para isso, é importante que o acervo preservado seja considerado como recurso informacional efetivo. Em cada organização, a estruturação de um centro de memória passa, primeiramente, pela análise das condições de preservação de arquivos e eventuais coleções acumuladas.

Muitas vezes, documentos e informações encontram-se dispersos e sem organização, o que impossibilita sua utilização efetiva. Cabe, portanto, perguntar por que a organização mantém um ou vários arquivos (repositório de informação) e não estabelece um referencial de memória, deixando esse contexto disperso em diversas áreas? Talvez um elemento que contribua para responder a esta pergunta esteja na resposta para uma segunda questão. Qual a diferença de finalidade entre o arquivo e a memória que prevalece nesta divisão? O que os documentos dizem? O que a empresa quer saber? A resposta a essas questões é complexa.

Cada organização possui estratégias gerenciais e operacionais que influenciam os fluxos formais e informais de informação, de acordo com os diferentes contextos e cenários organizacionais. A oferta de informação de qualidade aumenta as possibilidades de uso, por isso é importante entender o processo informacional como uma rede interconectada de diferentes fluxos de informação (INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015). Ao preservar documentos, a organização precisa desenvolver paralelamente mecanismos de organização e recuperação que estabeleçam a relação entre as potencialidades informacionais do acervo e as necessidades informacionais da organização.

Para isso, é importante definir critérios de preservação das informações essenciais da organização, de modo a transformar o acervo documental arquivístico ou de outra natureza em referência informacional para a construção da memória organizacional. Este processo passa pela realização da avaliação de documentos, como processo informacional preconizado por Rockembach (2015) e pela construção de uma política de acervo com base na avaliação da informação contida nos documentos de arquivo.

A partir da experiência relatada pelo Espaço Memória Itaú-Unibanco e pelo Centro de Memória, Documentação e Referência do Instituto Itaú Cultural (2013) na criação de uma série de produtos de memória, alinhados ao planejamento estratégico de atuação do centro de memória elaborado por seus dirigentes, é possível depreender a existência de um conjunto de produtos e serviços mais comumente identificados nos Centros de Memória.

Publicações, como livros comemorativos e revistas, junto a exposições temáticas (de longa duração, temporárias ou itinerantes) estão entre os principais produtos, utilizados como mecanismos de divulgação e externalização do acervo, em ações de comunicação interna e externa, para fortalecimento da reputação institucional. Outros produtos de comunicação podem servir para a aproximação do usuário, como brindes ou promoções, (sorteios ou concursos culturais), programas de tv, rádio ou internet (sites, blogs e páginas em redes sociais), que atuam internamente como mecanismo de integração e pertencimento

e externamente como agentes de divulgação da imagem institucional. Para desenvolvimento da cultura organizacional, a elaboração de kits de integração, contendo o histórico da organização, ou de material para treinamento e capacitação de lideranças, além do suporte a festas e homenagens, são estratégias comuns de pertencimento, que podem ser desenvolvidas em conjunto com a equipe de Recursos Humanos.

O atendimento a pesquisadores e o desenvolvimento de pesquisas técnicas ou culturais, para desenvolvimento de produtos ou subsídios a processos organizacionais tem-se ampliado, e vem se tornando ferramenta de apoio à criação de conhecimento organizacional, que fortalece e realimenta o acervo do Centro de Memória. Do ponto de vista do subsídio à criação do conhecimento, o contato com as áreas técnicas da organização é essencial. A elaboração de relatórios técnicos contendo histórico de produtos é um dos serviços possíveis fornecidos pelo Centros de Memória; o apoio técnico aos arquivos técnicos amplia a possibilidade de pesquisas em locais que possuem grande potencial informacional, mas nem sempre têm à disposição equipe capacitada para tratar a informação do ponto de vista da memória organizacional. Por fim, a realização de pesquisa temática sob demanda dos mais diversos setores da organização e a criação de espaços de socialização podem contribuir fortemente com a gestão do conhecimento organizacional.

Devemos salientar que a implantação de um Centro de Memória é uma decisão de nível estratégico que deve ter o envolvimento da alta direção, para que tenha legitimidade. A experiência do Instituto Itaú Cultural (2013), cujos centros de memória são unidades de tratamento da informação consideradas de natureza estratégica para a organização (tanto no Instituto quanto no banco), demonstra a importância da definição de objetivos, da definição da política de acervo e de produtos adequados às necessidades informacionais da organização.

A equipe é um ponto focal do processo. Por seu caráter interdisciplinar, o centro de memória se beneficia da existência de diferentes profissionais trabalhando em conjunto para desenvolvimento dos projetos e para solução de problemas. A convivência de historiadores, arquivistas, bibliotecários, comunicadores e administradores, entre outros profissionais, influencia positivamente a troca de experiências e amplia a capacidade de criação.

Por fim, a questão da infraestrutura, já bastante tratada em outros trabalhos sobre o tema, não pode ser esquecida. A criação de um espaço adequado a diferentes tarefas operacionais amplia a capacidade produtiva dos profissionais. Espaços destinados para reserva técnica, tratamento do acervo, atendimento a pesquisadores e realização de reuniões, além do espaço expositivo, mesmo quando de pequenas dimensões, podem atuar com um catalisador de energia da organização para o desenvolvimento do trabalho. O ambiente em si é, ele também, um elemento da cultura organizacional que pode tornar o centro de memória um espaço simbólico de memória, tal qual descrito por Nora (1993), o que pode ser bastante relevante para a divulgação e apropriação das ações dos centros por seus usuários.

Considerações finais

O objetivo deste artigo configurou-se na apresentação dos centros de memória como espaço de preservação da informação e de criação de conhecimento organizacional.

Como vimos anteriormente, as estratégias organizacionais e empresariais podem se beneficiar da existência de uma área funcional destinada à gestão de informação especializada na memória da organização. Na ausência de um processo de avaliação documental sistemático, a implantação de uma unidade de informação voltada à preservação e uso de documentos de valor permanente pode se configurar numa importante estratégia de preservação.

Onde a memória não é um valor em si, essa estratégia não se sustenta a não ser que se alinhe com as estratégias organizacionais. Por isso, o alinhamento à comunicação, à cultura organizacional e à gestão do conhecimento se configura como um mecanismo de sobrevivência e de valorização da informação retrospectiva contida nos documentos, sejam eles de natureza arquivística ou não.

A implantação de Centros de Memória acaba por realimentar a preocupação com a preservação dos acervos documentais das organizações. Na medida em que o tema 'Memória' passa a ser tratado regularmente,

torna-se mais presente na vida organizacional e ganha legitimidade junto ao corpo de colaboradores/funcionários.

Naturalmente, um Centro de Memória não substitui a necessidade da avaliação documental nem a criação de políticas arquivísticas, porém a criação de uma estratégia desta natureza pode servir como um elemento alavancador para a valorização da memória e de seus registros documentais.

Como pretendemos demonstrar a partir da discussão sobre o uso da memória como apoio às estratégias organizacionais, não se trata apenas de preservar documentos de valor permanente, mas, principalmente, de utilizá-los de maneira a garantir os motivos para sua preservação.

Referências

ALMEIDA, A.L.C.O. impacto da reputação para a organização. In: *A influência da identidade projetada na reputação organizacional*. Belo Horizonte: FCE/UFMG, 2005 (tese), p. 53-115

ARREGUY, C. A. C.; VENANCIO, R. P. Políticas públicas e legislação arquivística no Brasil. *Informação Arquivística*, v. 6, n. 2, 2017. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/90924>>

BELLOTTO, H. L. Reflexões sobre o conceito de Memória no campo da documentação administrativa. In: *Arquivos Permanentes: tratamento documental*. Rio de Janeiro: FGV, 2004, p. 274

BUCKLAND, M.K. Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science (JASIS)*, v.45, n.5, p.351-360, 1991.

CAMARGO, A.M.A (et al) *Dicionário de Terminologia Arquivística*. São Paulo: Centro de Memória da Educação / FEUSP, 2010.

CAMARGO, C. Centros de documentação e pesquisa histórica: uma trajetória de três décadas. In: CAMARGO, C. (e outros). *CPDOC 30 anos*. Rio de Janeiro: Editora FGV: CPDOC, 2003 p.21-44. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6714>.

COSTA.A.S.M; BARROS, D.F; CELANO, A.A Construção da Memória Empresarial como Estratégia de Comunicação Organizacional: Uma Discussão Inicial. *Anais do XXXVI Encontro da Anpad*. Rio de Janeiro: Anpad, 2012 Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR2771.pdf

CRUZ, L.S. Inventário: o lugar da memória organizacional na pesquisa em Comunicação no Brasil. *Anais do 4º Congresso Internacional Comunicação e Consumo (Comunicon2014)*. PPGCOM ESPM, São Paulo, 8 a 10/10/2014. Disponível em: http://www.espm.br/download/Anais_Comunicon_2014/gts/gt_sete/GT07_SANTACRUZ.pdf.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2007, p.19.

FREIRE, P.S.; TOSTA, K.C.B.T; HELOU Fº, E.A; SILVA, G.G. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciência da Administração*. V.14, n.33, p. 41-51, ago.2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/25324>.

FREITAS, M.E. Cultura organizacional e seus elementos. In: *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

HALBWACHS, M. *A memória coletiva*. São Paulo, Vértice, Editora revista dos Tribunais, 1990.

INOMATA, D. O.; ARAÚJO, W. C. O.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. *Informação & Informação*, Londrina, v. 20, n. 3, p. 203- 228, set./dez. 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18209>

INSTITUTO ITAÚ CULTURAL. *Centros de memória: manual básico de implantação*. São Paulo: Instituto Itaú Cultura, 2013.

JARDIM, J. M. De que falamos quando falamos em políticas arquivísticas? percepções sobre políticas arquivísticas no poder executivo federal. *Ciência da Informação*, v. 42, n. 1, 2013.

LE GOFF, Jacques. Memória. In: *Memória e História*. Campinas: Unicamp, 1992, p.423.

MENEZES, Edna M. *Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da Conab*. Brasília: UCB, 2006, p. 31)

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORA, Pierre . Entre memória e história: a problemática dos lugares [1984]. *Revista Projeto História*. Departamento de História da PUC-SP, nº. 10, 1993. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/viewFile/12101/8763>

OLIVEIRA, S. Memória Institucional: lugar de (re)construção de uma memória coletiva? In: SOUTO, L.F. *Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões*. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.p.255-267.

PAZIN, M.C.C. Centros de memória empresarial: acervos híbridos, interesses difusos. Experiências na cidade de São Paulo. *Anais do VIII Seminário Internacional do Centro de Memória da Unicamp*, Campinas, 2012.

PAZIN-VITORIANO, M.C.C. Centros de memória empresarial: documentos de arquivo como artefatos da cultura organizacional. In: OLIVEIRA, L.M.V.; OLIVEIRA, I.C.B. *Preservação, acesso, difusão: desafios para as instituições arquivísticas no século XXI*. Rio de Janeiro: AAB, 2013, p.916-927.

POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. In: *Estudos Históricos*, v. 2, nº. 3, p. 3-15, 1989. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/2278/1417>

POLLAK, Michel. "Memória e identidade social". In: *Estudos Históricos*, vol. 5, nº. 10. Rio de Janeiro: Cpdoc/FGV, 1992. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/1941/1080>

ROCKEMBACH, M. Conceitos, modelos e novas perspectivas de avaliação em arquivologia e ciência da informação. *Em Questão*, v. 21, n. 3, p. 87-105, 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/59430>

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

SASIETA, H. A. M.; BEPLER, F. D.; PACHECO, R. C. S. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. *DataGramZero*, v. 12, n. 3, ago. 2011. Disponível em: http://www.dgz.org.br/ago11/F_I_aut.htm

SCHEIN, E.H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA NETO, B.R. Comunicação Corporativa e Reputação Empresarial. *Revista GVEXECUTIVO*, v.12, n.1, jan-jun, 2013, p. 22-26

SMIT, J. *O que é documentação*. São Paulo: Brasiliense, 1987.

SOUSA, R. T. B. O arquivista e as políticas públicas de arquivo. *II Congresso Nacional de Arquivologia*, Porto Alegre-RS, julho 2006. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1026>.

THIESEN, I. *Memória institucional*. João Pessoa: UFPB, 2013.