



# Contradições na memória organizacional em dois projetos de extensão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Maria de Lourdes Borges<sup>1</sup>  
Rubens Clair Viana Filho<sup>2</sup>  
José Francisco Ribeiro de Lemos<sup>3</sup>

Submissão: 11/07/2022

Aceite: 28/08/2022

## Resumo

O objetivo deste artigo é o de analisar as contradições na memória organizacional em dois projetos de uma universidade federal que se caracterizam pelo caráter extensionista. O primeiro refere-se ao Unimúsica, um dos projetos musicais mais longevos do país (mais de 40 anos), e o segundo a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) (mais de 20 anos), ambos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A abordagem metodológica foi qualitativa nos dois estudos de casos, onde foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas, além de 382 documentos, analisados segundo a análise de conteúdo. Os resultados das análises apontam contradições quanto à origem: o Unimúsica foi uma ideia da Pró Reitoria de Extensão voltada para um público-alvo culto e intelectualizado, vindo de cima para baixo; enquanto a ITCP veio de baixo para cima, como uma necessidade de projetos de educação popular voltado para pessoas em situação de vulnerabilidade social. Como os documentos gerados pelos projetos foram registrados denota outra contradição, pois no Unimúsica eles são arquivados em museus e bibliotecas, enquanto na ITCP as poucas anotações estavam desorganizadas, com perdas de arquivos físicos e digitais, evidenciando uma disfunção em sua memória organizacional e uma situação de vulnerabilidade organizacional. Este estado da memória organizacional em ambos os projetos interferiu nos seus resultados, caracterizando a terceira contradição, pois o Unimúsica em seus mais de 40 anos realizou 316 apresentações musicais, enquanto a ITCP realizou no mínimo 36 assessorias e desenvolveu 7 projetos, demonstrando diferenças em termos de apoio institucional, recursos e repercussão.

**Palavras-chave:** memória organizacional; disfunção da memória organizacional; contradições

## Organization memory contradictions in two Universidade Federal do Rio Grande do Sul extension projects

### Abstract

This aim to analyze the organization memory contradictions in two Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) extension projects. The first one is the Unimúsica, a longest running musical projects in the country with 40 years, and the second one the Technological Incubator of Popular Cooperatives (20 years). The methodological approach was qualitative in both case studies, where 10 semi-structured interviews were carried out, in addition to 382 documents, analyzed according to content analysis. The results of the analysis point to contradictions regarding the origin: Unimúsica was an idea from the Dean of Extension aimed at a cultured and intellectualized target audience, coming from the top down, while ITCP came from the bottom up, as a need for popular education projects for people in situations of social vulnerability. How the documents generated by the projects were registered denotes another contradiction, since at Unimúsica they are archived in museums and libraries, while at the ITCP the few notes were disorganized, with loss of physical and digital files, evidencing a dysfunction in its organizational memory and a situation of organizational vulnerability. This state of the organizational memory in both projects impact on their results, characterizing the third contradiction, since Unimúsica in its 40 years has held 316 musical

<sup>1</sup> Doutorado em Administração (UNISINOS-RS). Professora do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle (Unilasalle). <https://orcid.org/0000-0002-1277-5773>  
Email: [maluborg@gmail.com](mailto:maluborg@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestrado em Memória Social e Bens Culturais (Unilasalle). Servidor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: [rubens.unilasalle@gmail.com](mailto:rubens.unilasalle@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestrado em Memória Social e Bens Culturais (Unilasalle). Servidor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: [francisco.lemos@ufrgs.br](mailto:francisco.lemos@ufrgs.br)

presentations, while ITCP held at least 36 consultancies and developed 7 projects, demonstrating differences in terms of institutional support, resources and repercussion.

**Keywords:** organizational memory; organizational memory dysfunction; contradictions

## 1 Introdução

Um dos mais interessantes problemas para os estudiosos organizacionais é compreender os caminhos que cada estrutura social, seja uma organização com ou sem fins lucrativos ou mesmo um projeto estruturado, percorre com o passar dos anos e os resultados que ela gera para a sociedade. São inúmeros dados, informações e conhecimentos que vão compondo a trajetória de cada organização ou projeto, a qual é composta por acertos e erros que são evidenciados por ações, fruto de decisões organizacionais. Sendo assim, a memória organizacional refere-se à trajetória idiossincrática que cada organização vai construindo com o passar do tempo no que se refere à maneira como as informações e o conhecimento gerados são ativados e compartilhados (NONAKA; KONNO, 1998) e o quanto esses processos facilitam ou não o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Portanto, as informações que as organizações vão acumulando com o passar do tempo podem servir para que elas, não só melhorem as suas decisões, como para que atinjam as metas organizacionais. Porém, há diferentes elementos que compõe e interferem na memória organizacional, sejam objetivos ou subjetivos, que acabam afetando a trajetória peculiar de cada organização, uma vez que cada ambiente permite, em maior ou menor grau, o compartilhamento do conhecimento, o que acaba limitando ou expandindo sua capacidade de atingir as metas.

Se assim é para organizações, para projetos estruturados de longa duração de universidades federais brasileiras não difere. Tanto o projeto Unimúsica quanto o ITCP (Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares), ambos desenvolvidos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), são formados por diferentes elementos, desde os mais objetivos como informações e documentos até os mais subjetivos como conhecimento, experiências e interações, os quais acabam animando mudanças uns nos outros e que formam, de maneira mais ou menos sistematizada, a memória organizacional de cada um. Esta dinâmica acaba afetando a maneira como as organizações valorizam e gerenciam a sua memória organizacional (SANTOS, 2019). Quanto maior a viabilidade para acessar essas informações e conhecimentos pela organização, maior as suas chances de melhorar a qualidade das decisões presentes e futuras (WALSH; UNGSON, 1991). Há interesse em compreender como ocorre a memória organizacional em projetos de caráter extensionista de universidades federais, pois

assim torna-se possível identificar como eles utilizaram-se de recursos públicos e do retorno para a sociedade.

Este artigo objetiva analisar as contradições na memória organizacional entre dois projetos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) de caráter extensionista. Os dois projetos analisados, por meio de uma metodologia qualitativa, apresentam repercussão em termos de resultados junto aos respectivos públicos-alvo. O Unimúsica é um dos projetos musicais mais longevos do país, que contempla em sua trajetória de 40 anos inúmeras apresentações musicais, recitais, palestras, oficinas e seminários realizados. Por outro lado, a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) ajudou dezenas de grupos em situação de vulnerabilidade na geração de renda. Após o referencial teórico que exhibe as principais concepções sobre memória organizacional, na metodologia os dois projetos são melhor apresentados, seguidos da análise da memória organizacional de cada um, finalizado com as contradições ali encontradas.

## **2 Memória Organizacional**

O entendimento sobre memória organizacional tem se modificado na literatura. Os estudos sobre memória organizacional foram inaugurados por Walsh e Ungson (1991), o qual embasou-se em uma visão mecanicista a respeito das informações produzidas nas organizações. A memória organizacional era inicialmente entendida como um repositório estático, por isso era descrito como modelo de caixa de armazenamento de informações. Rowlinson et al. (2010) criticou este modelo, uma vez que o percebe desprezando os conhecimentos redundantes e valorizando aqueles que são úteis.

A nova abordagem foi denominada de construcionista social. (LANGENMAYR, 2016). Depois, o campo evoluiu abarcando elementos como conhecimento, competências e aspectos sociais discutidos com o intuito de melhoria dos processos de gestão e os resultados organizacionais. Atualmente ela se apresenta mais como um processo dinâmico por meio de negociações constantes no contexto organizacional do que como um repositório estático de informações, documentos e experiências. (SANTOS, 2019).

Outra celeuma envolvendo a memória organizacional refere-se, de um lado a uma vertente mais objetivista, da Ciência da Informação e de outro uma mais subjetiva, a qual valoriza as interações e a construção da experiência como o palco para o compartilhamento das informações e do conhecimento. (SANTOS, 2019). Outra controvérsia a respeito da memória

organizacional, caracterizada por um cabo de guerra entre o armazenamento no passado; e os elementos de gestão do conhecimento no futuro. O que eles têm em comum é que ambos estão embasados em uma constituição social (JASIMUDIN et al., 2009). Porém, o que ambas as vertentes têm em comum é o entendimento de informações e conhecimentos construídos e compartilhado dentro da organização podem atalhar o caminho para o atingimento dos objetivos organizacionais, caso sejam tornados acessíveis (TEIXEIRA FILHO, 2001).

Além disso, a memória organizacional pode permitir que a organização acesse as competências pregressas para melhorar os processos atuais de gestão e assim tornar mais efetivas as práticas organizacionais. (STEIN, 1995). Langenmayr (2016) resumiu os mais relevantes *frameworks* teóricos para a memória organizacional e os categorizou em diferentes perspectivas epistemológicas, tal como apresentado no quadro 1. Pode-se observar que, entre as cinco perspectivas categorizadas por Langenmayr (2016), quatro são compreendidas como de base epistemológica positivista e duas sob uma perspectiva social construtivista.

Quadro 1 - Concepções básicas da memória organizacional

	Definição	Base epistemológica	Principais descobertas e implicações
<b>Aprendizagem organizacional (Levitt; March 1988)</b>	“Inferências tiradas de experiências são registradas em documentos, relatórios, arquivos, procedimentos operacionais padrão e livros de normas; na geografia física e social de estruturas organizacionais e relacionamentos; nos padrões de boas práticas profissionais, na cultura das histórias organizacionais; e em percepções compartilhadas”	Perspectiva positivista; memória como repositório de conhecimentos.	-A aprendizagem organizacional é baseada na rotina, dependente da história e orientada para o alvo. -Aprendizagem: "codificação de inferências da história em rotinas que orientam comportamento "(Levitt & March, 1988: 319). -A memória como mediadora entre passado, presente e futuro.
<b>Caixa de armazenamento (Walsh; Ungson 1991)</b>	“Em seu sentido mais básico, a memória organizacional se refere às informações armazenadas da história de uma organização que podem ser utilizadas nas decisões presentes” (Walsh & Ungson, 1991: 61). As informações são armazenadas em seis “caixas de armazenamento”: indivíduos, cultura, transformações, estrutura, ecologia e arquivos externos”.	Perspectiva positivista; memória como um dispositivo de armazenamento.	-A memória como um repositório de conhecimentos. -O primeiro framework integrativo para pensar sobre a memória organizacional (Olivera, 2000: 813). -Uma metodologia de estudo da memória organizacional.

Continua na próxima página

<b>Esquecimento organizacional (de Holan, 2011a, 2011b; de Holan; Phillips, 2004; por Holan et al., 2004)</b>	"a perda, voluntária ou não, do conhecimento organizacional" levando "a uma mudança nas capacidades organizacionais devido à ausência de algum conhecimento" (de Holan; Phillips, 2004).	Perspectiva positivista; memória como um dispositivo de armazenamento de conhecimento.	A tipologia de esquecimento organizacional diferencia entre o esquecimento "acidental" ou "proposital" de "conhecimento novo" ou "estabelecido" (de Holan; Phillips, 2004).
<b>Sistemas de memória organizacional (Olivera, 2000)</b>	"conjuntos de dispositivos de retenção de conhecimento, como pessoas e documentos, que coletam, armazenam e fornecem acesso às experiências da organização." (Olivera, 2000: 815).	Perspectiva positivista; Memória como um dispositivo de armazenamento.	-Introduz tecnologias de informação baseadas em computador e redes sociais para OMS. -Fundamento empírico da memória organizacional. -Interação entre diferentes sistemas de memória: (1) sobreposição de conteúdo entre os sistemas, (2) 'sistemas de memória são conectados uns aos outros por meio de indicadores para a localização do conhecimento em outros sistemas (Olivera, 2000: 826)
<b>Lembranças organizacionais (Feldman; Feldman, 2006)</b>	"Lembrar como uma prática que é vital para fazer sentido de mudança pela sua interpretação em relação a práticas passadas e futuras" (Feldman & Feldman, 2006: 876).	Perspectiva social construtivista; memória como um processo de criação de sentido.	-Enfatiza a qualidade pessoal de lembrar. - Sublinha "a historicidade da memória, seu caráter associativo e constituição psicossocial" (Feldman & Feldman, 2006: 861).
<b>Prática organizacional (Schatzki, 2006)</b>	"A perpetuação da estrutura prática deve ser entendida como memória organizacional" (Schatzki, 2006: 1863).	Perspectiva social construtivista; memória como persistência de estruturas de práticas no presente por meio de regras, compreensão prática e geral e ordenações teleológicas.	-Organização como "um conjunto de práticas e arranjos materiais" (Schatzki, 2006: 1863). -"Ações são performadas, e performances acontecem. O acontecer de uma organização, portanto, é a performance de suas ações constituintes" (Schatzki, 2006: 1864). -"A contribuição da memória para a identidade é uma característica importante da memória" (Schatzki, 2006: 1867). -Fundações epistemológicas para a memória se estendem ao passado, influenciam o presente e determinam o futuro.

Fonte: Embasado em Langenmayr (2016, p. 62-63)

Os principais elementos que diferenciam as perspectivas referem-se a presença ou ausência de aspectos sociais e subjetivos decorrentes do envolvimento humano com a memória. A memória organizacional pode apresentar disfunções. Segundo Nonato e Perez (2018) elas ocorrem quando dados e informações são perdidos; quando há informações disponíveis, mas não são recuperadas e quando há esquecimento organizacional. Como consequência, as

disfunções da memória organizacional podem gerar maior vulnerabilidade operacional nas organizações com o passar do tempo (NONATO; PEREZ, 2018; QUINELLO, 2006).

Além destas, há aspectos institucionalizados que interferem na gestão da memória organizacional, os quais tratam de elementos de institucionalização, tais como poder e dominação que acabam interferindo nas decisões e indiretamente nos resultados. (COSTA; SARAIVA, 2011). Porém, para Gondar (2016) as escolhas do que lembrar ou esquecer nunca são neutras, e todas tem um aspecto político. Desta maneira, as referências e narrativas que são privilegiadas nas organizações acabam formando os ativos de memória (FOSTER et al, 2011). Além disso, a memória organizacional tem relação estreita com a maneira como os conhecimentos perpassam os indivíduos, a organização e o ambiente impactando no uso dos recursos das instituições em geral e especialmente nas universidades federais (BOTELHO et al., 2021).

Portanto, o estudo da memória organizacional apresenta alguma complexidade, pois a perspectiva positivista a compreende como uma espécie de repositório de informações por meio de uma função utilitarista, enquanto a social construtivista leva em consideração a subjetividade humana neste processo. As duas perspectivas consideram que a memória organizacional interfere nos resultados organizacionais, quando se tornam ativos de memória.

### **3 Percorso metodológico**

Para compreender os contrastes na memória organizacional de dois projetos de extensão da UFRGS utilizou-se a abordagem metodológica qualitativa. A pesquisa qualitativa foi escolhida porque ela privilegia o entendimento de realidades sociais no campo empírico, onde as evidências referem-se a informações sociais sobre o contexto analisado com enfoque na busca do significado das ações e formas de expressão (BAUER; GASKELL, 2008).

Para fins de dar conta do objetivo, dois estudos de caso foram realizados. Mergulhou-se em cada um dos casos para capturar dados de diferentes tipos e compreender o contexto da memória organizacional de cada um dos projetos (EISENHARDT, 1989). Sendo assim foram estudados cada um dos *settings*, combinando diferentes tipos de dados como entrevistas e documentos dentro da investigação empírica proposta (YIN, 2005). Destarte, os estudos de caso investigados procuraram compreender a dinâmica relativa à memória organizacional presente em cada um dos contextos para posterior identificação das contradições.

Para o estudo de caso do Unimúsica procedeu-se à coleta de documentos físicos e virtuais correspondendo à uma busca minuciosa por acervo de registros fotográficos de documentos públicos (folders, cartazes, ingressos, convites etc.) arquivados na Biblioteca Central da UFRGS, totalizando 291 documentos. Além disso, foram realizadas seis entrevistas com colaboradores do Unimúsica no ano de 2016.

Para o estudo de caso da ITCP foi realizado um levantamento em termos documentais dentro da sala de funcionamento da Incubadora durante o ano de 2017, com a autorização formal do coordenador. Foram analisados 91 documentos que consistiram de atas, despachos, processos, correspondências internas, entre outros. Também foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com o coordenador, bolsistas, incubados, etc. Nos dois estudos de caso, todos os entrevistados concordaram em fazer a entrevista com gravação de áudio. Todas as entrevistas realizadas na Unimúsica e na ITCP tiveram os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinados.

A pesquisa documental realizada embasou-se no entendimento de Yin (2005) para o qual ela deve ser estável, discreta e com alguma exatidão, pois consegue ter acesso a vários detalhes de um evento em uma ampla cobertura de espaço e tempo. Na ITCP foram analisados documentos em suporte físico referente aos anos 2006, 2008, 2009 e 2010, os quais foram disponibilizados pelo coordenador para a pesquisa. Não foi possível o acesso a documentos digitais, pois o computador da ITCP estava em manutenção e as informações haviam sido consideradas perdidas. Os documentos em suporte físico a respeito do Unimúsica foram acessados no museu e na Biblioteca da FACED e os em suporte virtual na *internet* de livre acesso, os quais constavam de folders, fotografias, clippings, reportagens e registros normativos.

Já as entrevistas realizadas foram do tipo semiestruturada, orientada por um planejamento relativamente aberto, onde os pontos de vista dos entrevistados puderam ser expressos (FLICK, 2004) considerando o contexto em que ocorreram. Posteriormente todas as entrevistas foram transcritas integralmente. Também foram realizadas observações não participantes (YIN, 2005). Observações não participantes, também denominadas de observações diretas, são aquelas em que acontecimentos que ocorrem em tempo real são observados pelo observador e se referem somente ao contexto observado (YIN, 2005). Salienta-se que as observações foram registradas em caderno de campo. São importantes evidências, os dados registrados em cadernos de campo, onde o pesquisador pode registrar suas percepções e interpretações sobre o ocorrido (MAY, 2004).

Para a análise deste conjunto de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Por meio deste conjunto de técnicas que envolveu categorizações dos documentos, entrevistas e cadernos de campo em termos de unidades de contexto (BARDIN, 2011). As unidades de contexto para cada um dos projetos analisados foram: origem, processos e registros e práticas e resultados. Apresenta-se a seguir as contextualizações do Unimúsica e da ITCP estudadas neste artigo.

### 3.1 Contextualização do Unimúsica

O Projeto Unimúsica, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), constitui-se em uma atividade de extensão de cultura musical, aberta a todos os integrantes da instituição e à comunidade externa, cujo objetivo é a promoção da cultura. O Unimúsica é um projeto de extensão bastante valorizado dentro da UFRGS (VIANA F., 2017), pois objetiva não somente difundir a música popular brasileira como dar suporte à sua renovação. Esse projeto da UFRGS foi concebido em 1981, junto à Pró-Reitoria de Extensão. O objetivo inicial era o de dar vazão aos trabalhos artísticos musicais produzidos pelos alunos, professores e técnicos administrativos da Universidade. Com o tempo, o Projeto Unimúsica ganhou vulto no cenário artístico musical de Porto Alegre e gaúcho como um importante espaço de mostra de músicos de âmbito nacional e sul-americano.

O Unimúsica é um dos projetos congregados pelo Departamento de Difusão Cultural (DDC) da UFRGS. Estabelecido dentro do DDC, ele está diretamente à ligado a estrutura administrativa da Pró-Reitoria de Extensão. A gama de apresentações que o Projeto oportunizou ao seu público em termos de qualidade e quantidade é significativa e reconhecida pela sociedade, perfazendo 293 apresentações em seus 35 anos de existência. Além disso, apresentando uma programação não segmentada por gênero musical, possibilita ao público um amplo conjunto de apresentações, dentre esses, música regional, erudita, folclórica e popular, com autores de várias nacionalidades.

### 3.2 Contextualização da ITCP

A ITCP é um acrônimo para Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. As ITCPs foram criadas em 1999. O cooperativismo e a autogestão foram os objetivos propostos para a propagação das ITCPs e o desenvolvimento da economia solidária. Várias ITCPs, geralmente, construídas em universidades, geraram a Rede de ITCPs. O produto da rede é a transferência de

tecnologias sociais e de conhecimento nas incubadoras. (BORGES et al., 2014). A ITCP da UFRGS se autodenomina como um:

espaço de pesquisa, ensino e extensão que tem como missão a formação e o acompanhamento de empreendimentos de economia solidária. O trabalho da Incubadora contempla todas as fases do processo de incubação, desde a constituição de grupos, o diagnóstico inicial para a construção do projeto de viabilidade econômica, a formalização do grupo e o acompanhamento permanente do empreendimento através da contribuição de várias áreas do conhecimento, que é realizado por estudantes na condição de bolsistas, técnicos com graduação e pós-graduação (formadores) e docentes, que realizam o trabalho de orientação aos formadores. (GOMES, 2011, p. 67).

A ITCP da UFRGS é um projeto de extensão que tem sua identidade muito relacionada à criação e estruturação da Contraponto (local de comércio formado por diferentes grupos denominados autogestionários, dentro dos princípios da economia solidária). A economia solidária pode ser entendida como uma nova maneira de gestão que pressupõe bases igualitárias sem competição ou concorrência (SINGER, 2011), onde grupos autogestionários decidem coletivamente sobre a gestão do empreendimento solidário, bem como sobre retiradas, atividades e todo tipo de decisão necessária (SINGER, 2011). Geralmente os grupos que são direcionados pelo entendimento da economia solidária tornam-se cooperativas. Além dos grupos compostos por pessoas em vulnerabilidade social, há as incubadoras tecnológicas que assessoram estes grupos para se formalizarem e se autogestionarem, tal como a ITCP da UFRGS.

As ITCPs visam fomentar ações para o desenvolvimento e sugestões que viabilizem o pleno desenvolvimento dos coletivos atendidos (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2009). As ações de uma incubadora não se limitam só em empreender no campo da economia solidária, atuam na esfera pública das relações sociais, articulação das políticas públicas, no coletivo e na educação para a autogestão dos seus membros, produção e comercialização do que é produzido.

O papel da ITCP tem importância vital para os coletivos, pois visa capacitar o cooperado, legalizar o empreendimento, gerar trabalho e renda por meio de políticas públicas, além de, fomentar a responsabilidade ambiental. (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2009). A ITCP é um projeto apoiado pelo Núcleo de Economia Alternativa (NEA) da UFRGS, grupo interdisciplinar com objetivo no ensino, pesquisa e extensão, especialmente ancorado nos princípios da economia solidária. O NEA está sediado na Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Observa-se que os projetos de extensão ITCP e NEA da UFRGS por vezes sobrepõe-se e outras competem entre si. Com o tempo, o NEA conseguiu a representação na Pró-Reitoria de Extensão da UFRGS enquanto a ITCP ficou como um projeto apoiado por aquela. As evidências apontam que um dos

motivos para a representação é que o NEA teve um professor que representava o projeto junto à Pró-Reitoria enquanto a ITCP contava com um técnico-administrativo como coordenador.

A ITCP da UFRGS tem o objetivo de atender as demandas populares e camponesas do mundo do trabalho, apoiando empreendimentos da economia solidária, propagando a autogestão e a cooperação. A ITCP da UFRGS atuou, desde 2001, em diversas frentes, com trabalhos na comunidade por meio da operacionalização de projetos. Salienta-se que, em sua trajetória, a Incubadora em tela foi selecionada em vários editais governamentais, tais como: da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) recebendo fomentos de ordem pública e privada, desde o seu início até o ano de 2016. Porém, quando consultado seu histórico em sites e livros, ou mesmo na página oficial da Incubadora, poucas informações são encontradas.

#### **4 Análise dos dados**

A partir da abordagem da análise de conteúdo temática, as seguintes categorias foram elencadas para ambos os projetos: (1) origem de cada projeto; (2) processos e registros e (3) práticas e resultados. Os dois projetos de extensão foram analisados em cada categoria temática com o objetivo de verificar as contradições presentes na memória organizacional entre eles.

##### **4.1 Análise dos dados do projeto Unimúsica**

Nesta seção apresentam-se as subseções correspondentes a cada categoria de análise para os dados do projeto Unimúsica, como a sua origem, os processos e as práticas.

###### **4.1.1 Origem do projeto Unimúsica**

O projeto Unimúsica teve sua origem em 1981 junto à Pró-Reitoria de Extensão, com objetivo de dar vazão aos trabalhos artísticos musicais produzidos pelos alunos, professores e técnicos administrativos da Universidade. Em 2021 o projeto fez 40 anos de existência. No início foi uma ideia do Pró-Reitor de Extensão (1980-1984) Dr. Ludwig Backup e colocado em atividade pela Sra. Clarice Aquistapace, antiga coordenadora do projeto a qual se considera a mãe do Unimúsica.

Além de demonstrar a longevidade do projeto, percebe-se que, em seus primórdios, o Unimúsica contava com apoio e recursos para sua implementação e assim foi sendo construído todo um arcabouço de informações e conhecimento com o passar do tempo. Nesse sentido a atual coordenadora do projeto diz que:

Então ele foi criado em 81 com o objetivo de criar um espaço de amostragem pros trabalhos de alunos e professores e técnicos e... [...] acho que por razões talvez em partes políticas também, o projeto superou as expectativas né... e acabou se ampliando muito rapidamente, né... Então ele não ficou restrito, circunscrito ao âmbito da universidade [...] ele acabou se abrindo pras produções dos jovens músicos de Porto Alegre, né e assim foi que ele realmente aconteceu, [...] Então lançou muita gente [... que] começou a sua carreira profissional aqui, é... muitos projetos eram pensados pra serem mostrados aqui no Unimúsica (Coordenadora do Projeto).

As evidências indicam que o Unimúsica passou a ter grande representatividade no cenário musical gaúcho, inclusive lançando artistas, projetos eram criados para ali serem apresentados entre outros. Outro importante elemento que mostra a eficácia do Projeto é que ele “fez surgir a chamada ‘geração Unimúsica’, composta por artistas como Vitor Ramil, Nei Lisboa e Totonho Villeroy” (NOTÍCIAS UFRGS, 2011), artistas brasileiros reconhecidos em nível nacional e internacional. Petrucci (2011, p. 23) entende que o resultado do Projeto não foi pequeno, pois “muitos dos jovens músicos que estavam ali iniciando suas carreiras passaram a ser identificados como a ‘geração Unimúsica’. E o Unimúsica, por sua vez, passou a ser um projeto reconhecido por toda a sociedade.” Essas narrativas a respeito do sucesso do projeto Unimúsica precisam ser compreendidas com respeito a um embate simbólico que acontece a respeito do passado (COSTA; SARAIVA, 2011), um dos elementos da memória organizacional.

Em 2011, o então Reitor da UFRGS ainda ressalta que “o fato de oferecer música de qualidade à comunidade porto-alegrense simboliza que o Unimúsica vai fundo na missão da universidade pública” (NOTÍCIAS UFRGS, 2011). Fica clara a importância do Projeto Unimúsica para a UFRGS e para além de seus muros institucionais, mas o que não aparece na trajetória do projeto como o projeto foi levado à cabo do ponto de vista organizacional. O que ficou desta trajetória que é velada ao público? E sobre sua memória organizacional?

#### 4.1.2 Processos e Registros do Unimúsica

No começo do projeto (anos 1980) havia dificuldades operacionais básicas, como não conseguir emprestados instrumentos musicais para os shows (conforme Entrevista da ex-coordenadora). Estas dificuldades operacionais constituem-se de experiências passadas e fazem

parte da história do projeto (WALSH; UNGSON, 2001), as quais formaram elementos que servem para contextualizar hoje o Unimúsica. Esta evidência denota a busca por alguma integração institucional, considerando que aquele era um momento de ditadura militar e ingerências dentro das instituições de ensino federais. Após, entre os anos 1990 e 2000, havia alguns procedimentos delineados para os processos operacionais, tal como especificado a seguir:

A coordenadora montava a programação, isso passava por um [...] conselho consultivo, aí se pensava no material gráfico né, e em paralelo a equipe que cuidava da parte burocrática administrativa ia trabalhando nessa questão de reservas, confirmação de datas, fechamento de datas, e eu ia trabalhando em fazer contato com a produção dos artistas e buscar informações. (Ex-assessora de Imprensa).

Nesta evidência observam-se elementos do cotidiano em que os seres humanos estavam no centro do fluxo dos processos e conseqüentemente da memória organizacional, sendo esta dinâmica formada pelas percepções e registros de seus participantes (PEREIRA, 2013). Outros aspectos operacionais são citados tais como fechar a programação, obter aprovações, encaminhar material gráfico para divulgação, assinatura de contratos do artista com a Universidade que tem a seção de direitos de imagem etc. “tem toda uma parte [...] que é digamos, o mais operacional” (Ex-assessora de Imprensa). São elementos da rotina que se relacionam com a memória organizacional em termos de experiências que se concretizam nas práticas (LEVITT; MARCH, 1988), os quais precisam da participação efetiva dos envolvidos.

Porém, não foram encontradas evidências de registros dos processos de produção cultural, pois o seu foco centra-se em evidências dos eventos, tais como guarda de folders, fotografias, clippings, reportagens e registros normativos. A coordenadora do Unimúsica cita os seguintes materiais dos eventos realizados: “matérias impressas, programas, fotografias também [estão] no museu e na biblioteca, recortes de jornal dos programas [...] Mas documentos assim como atas [...] registros mais oficiais não têm”.

Essas evidências podem caracterizar uma disfunção da memória organizacional (NONATO; PEREZ, 2018), pois algumas ações mais operacionais não dispõem de registros. E mais, os registros (e sua falta) podem denotar como as ações constituintes dos processos acabam impactando na memória organizacional (SCHARZKI, 2006). Para ela os registros das ações e processos são importantes, pois é através deles que se pode ter acesso aos acontecimentos e que podem remeter não só ao aprendizado, mas também a melhores decisões atuais e futuras (WALSH; UNGSON, 1991).

A coordenadora do Projeto diz que os registros dos *shows* são realizados por meio de “registro fotográfico [...] e normalmente é feito o registro dos *shows* pela UFRGS TV. [Também]

os *shows* foram gravados pela UFRGSTV e pela TVE em parceria, dando origem a dois programas distintos” (Entrevista Ex-coordenadora do Unimúsica). Os registros também ocorrem por meio de relatórios anuais especificando os eventos realizado, custos, público.

Pode-se observar que não havia uma preocupação com a aquisição e retenção da informação operativa no Unimúsica, aquela que diz respeito a como os processos operacionais eram registrados, mas sim com relação aos aspectos institucionais de comprovação dos resultados de cada projeto. Nesse sentido, percebe-se que não fica claro o caminho e o local de parte da memória organizacional (WALSH; UNGSON, 1991) do Unimúsica. Isso é depreendido do fato que *releases*, informativos, notícias de jornais e fotografias ficam arquivados na Biblioteca Central e no Museu e não se percebe uma preocupação com a recuperação da informação e nem a sua utilização como um processo de criação de sentido (FELDMAN; FELDMAN, 2006) para a memória organizacional do Unimúsica.

Salienta-se que a gestão do Unimúsica está centralizada na produtora cultural, que desempenha vários papéis “o meu cargo é produtora cultural, eu sou a pessoa que to quase que exclusivamente vinculada ao projeto, diretamente vinculada ao projeto” (Entrevista Coordenadora do Unimúsica). Ela conta com alunos bolsistas no cotidiano do Unimúsica. Porém, a coordenadora esclarece que no dia do *show* e, também, no dia a dia a equipe do Unicultura vem assessorá-la em conjunto, tal como ela descreve:

No dia do show, claro aí a equipe [do Unicultura] participa em conjunto na produção do dia. [A equipe participa] daqueles dias que têm que montar os camarins; ver como está a montagem de palco; receber o público. É toda uma série de atividades. Então aí é um projeto que recebe um número considerável de artistas e recebe um público considerável. Também então precisa [...] da equipe do Salão de Atos, aí sim [...] o grupo se amplia consideravelmente. Mas no dia a dia assim somos basicamente nós. Embora todo mundo [do Unicultura participe] no momento que tem entrega de senha também a mesma coisa. Todo mundo que está aqui entrega senha, dá informação por telefone, quer dizer, existe toda uma participação que é constante. (Entrevista Coordenadora do Unimúsica).

Esta evidência mostra como os processos operacionais ocorriam nos dias dos *shows*<sup>1</sup>. Observa-se que a estrutura organizacional do Unimúsica é bastante enxuta. Atualmente o Projeto Unimúsica faz parte do Unicultura que pertence ao Departamento de Difusão Cultural (DDC), tal como coloca a Coordenadora do Projeto: “mas também o DDC tem uma agenda bimensal que contempla toda a programação Unimúsica, então faz parte dessa agenda.” Todos os participantes do Unicultura (Unicena, Unidança, Unifoto, Uniarq, Unifilme, Unicâmara, Unilivro, Unimuseu,

---

<sup>1</sup> Em época anterior ao advento da pandemia pelo vírus COVID-19.

Unideia, Univídeo e finalmente Unimúsica) envidam esforços para o Unimúsica quando a data de cada show se aproxima. São conhecimentos específicos e que exigem que cada profissional cumpra com suas responsabilidades. Nesse sentido, pode-se compreender que o grupo do Unicultura funciona como uma equipe que trabalha por projetos. Segundo Rabechini Jr. et al. (2011) o trabalho de equipes por projetos está vinculado à estrutura organizacional disponível, bem como exige maturidade de seus membros voltada para a solução de problemas por meio de suas competências. Elementos da perspectiva dos membros que animam o Unimúsica indicam que o aspecto social como um conjunto de práticas e arranjos materiais está presente (SCHATZKI, 2006)

Pode-se perceber que a estrutura operacional do Unimúsica está voltada para a efetivação de cada projeto cultural individualmente. Assim sendo, conjectura-se que há evidências de uma perda do registro das informações, de forma compilada, no sentido da facilitação ao acesso para análises, avaliações, consultas, conhecimento, tomadas de decisões e, também, para a construção do caminho futuro do próprio projeto. (PEREIRA, 2013).

#### 4.1.3 Práticas e Resultados do Unimúsica

Até 2020 os resultados do Projeto Unimúsica abrangeram um total de 286 *shows*, 11 recitais, 13 espetáculos (dança, etc), 3 concertos, 2 apresentações e 2 festivais, totalizando 316 apresentações em seus 40 anos de existência, isso considerando que durante seis anos (1986, 1987, 1988, 1990, 1991 e 1992) não foram realizadas apresentações dentro do Projeto Unimúsica. Por conseguinte, conclui-se que a média de apresentações por ano (considerando-se anos ativos) foi de 9,2 apresentações anuais. O projeto Unimúsica revelou músicos de renome nacional e internacional (Coordenadora do Unimúsica).

As práticas que levaram a estes resultados devem ser contextualizadas dentro de uma universidade federal que possui uma estrutura burocrática formalizada e que todas as atividades precisam passar por diferentes operações. Nesse sentido, a coordenadora explica que ela realiza um trabalho de mediação “É bastante difícil fazer essa mediação entre uma estrutura [da Universidade] que é complexa, que é bastante burocratizada e a dinâmica. [...]Trazer a dinâmica da cultura para essa estrutura não é algo evidente, não é algo fácil”. A coordenadora do DDC lembra da importância de um trabalho conjunto entre outros setores da Universidade para que o Unimúsica alcance seus objetivos:

O nosso trabalho só acontece graças ao trabalho da Pró-Reitoria de Planejamento, graças ao trabalho do pessoal da infraestrutura, então Pró-Reitoria de Infraestrutura, ao

trabalho do Setor de Transportes, da Gráfica da UFRGS, então quer dizer a gente faz, da TV UFRGS, da SECOM (Setor de Comunicação). Então assim o nosso trabalho ele é um dos elementos essenciais pro Unimúsica, mas a gente não faz nada se não tiver toda a estrutura da universidade enraizada nesse fazer e a gente tem uma legitimidade (Entrevista Coordenadora do DDC).

Por exemplo, ao mesmo tempo que o Projeto possui autonomia para a tomada de decisão a respeito do tipo de espetáculo a ser apresentado, para a sua execução, respeita todo o arcabouço legal vigente, pertinentes à gestão de uma Instituição Pública em todas as esferas administrativas:

O departamento tem liberdade total pra escolher a sua programação [mas também tem os processos administrativos]: nenhum artista se apresenta no Unimúsica sem inexigibilidade de licitação, [então] tu tem que fazer um baita dossiê sobre o artista, tem que fazer uma fundamentação toda do porquê daquele artista, levar para a controladoria provando que o cachê dele é igual ou menor do que ele cobra no mercado, e aí isso é publicado em diário oficial. Então assim é muito transparente, a nossa programação e a gente faz questão que todos esses passos aconteçam, porque isso é uma forma de mostrar para a universidade a necessidade de inserção desse recurso para arte e para cultura. (Entrevista Coordenadora DDC)

Outra característica que marcou a trajetória do Unimúsica são as séries temáticas anuais das apresentações que ocorrem desde 2004. Segundo a assessora de imprensa, estas séries marcam uma proposta, onde se buscam artistas que se enquadram nelas como critério de escolha. Por exemplo, em 2020 a série Forrobodó<sup>2</sup> apresentou 75 vídeos inéditos gravados por 25 mulheres instrumentistas. Foi realizada uma adaptação das apresentações para o formato virtual em plena época de pandemia pelo vírus COVID-19, onde elas gravaram os vídeos de suas residências.

Até 2019 os espetáculos do Projeto Unimúsica aconteciam gratuitamente na primeira quinta-feira de cada mês às 20h no Salão de Atos da UFRGS. Para assistir uma senha devia ser retirada três dias antes do show, mediante a doação de um alimento não perecível ou pelo site<sup>3</sup>. Em 2019 a série “Cidade Presente – a cidade que se vê, a cidade que se escuta” apresentou oito concertos presenciais. Em 2018, a série “témpano américa” apresentou sete shows. Em 2017 a série “poesia, então” apresentou cinco espetáculos e duas oficinas.

Outra inovação refere-se ao Projeto Interlúdio (que começou em 2014) o qual “apresenta recitais musicais mensais públicos de destacados alunos ou grupos musicais nas salas João

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.ufrgs.br/difusaocultural/ddc-lanca-catalogo-com-materiais-especiais-das-25-artistas-do-unimusica-2020/>

<sup>3</sup> [www.difusaocultural.ufrgs.br](http://www.difusaocultural.ufrgs.br)

Fahrion e no Salão de Atos da UFRGS” (NOTÍCIAS UFRGS, 2017) como um projeto de extensão que visa uma reaproximação com a comunidade acadêmica.

## 4.2 Análise dos dados do projeto da ITCP

Nesta seção, são apresentadas as subseções correspondentes a cada categoria de análise para os dados do projeto ITCP, como a sua origem, os processos e as práticas.

### 4.2.1 Origem do projeto ITCP da UFRGS

O desenvolvimento da ITCP da UFRGS começou em 2001 por meio de pequenas ações voltadas à organização de projetos sociais que buscavam a melhoria das condições de vida de grupos em situação de desigualdade socioeconômica. Os primeiros projetos da ITCP, voltados à educação popular, começaram a acontecer em 2003. Poucos dados foram encontrados para um delineamento da trajetória da ITCP, o que denota dificuldade para acessar estruturas constituintes da memória organizacional (LANGENMAYR, 2016).

O projeto com maior foco e que foi o condutor da posterior estruturação da ITCP foi a organização e formalização da loja Contraponto, local de comercialização solidária de produtos como artesanato, confecção e alimentos ecologicamente corretos. A Contraponto é um espaço de comercialização consciente onde coabitam várias formas de expressão. Feita toda em estrutura de madeira e pintado de verniz, tem nas laterais amplas portas. No interior existe dois espaços bem definidos. Ali estão dispostas mesas e banquinhos, prateleiras, cabides e venda de objetos artesanais confeccionados a partir de materiais reciclados e são servidos alimentos e café. No exterior estão dispostas mesas e cadeiras de PVC. O local é cercado por várias árvores de grande porte e tem um pequeno jardim com plantas ornamentais, pedras e uma estrutura em bambu.

Os registros escritos da ITCP iniciam em atas de 2006. Ao analisar os dados foi possível observar que o trabalho da ITCP e do NEA são, por vezes, correspondentes e outras contraditórios. Quem coordenada a ITCP desde o início é um servidor técnico administrativo. Em universidades federais, para que os projetos de extensão tenham maior abrangência e institucionalização é necessária que a coordenação esteja a cargo de um professor, inviabilizando muitas pesquisas na ITCP. Sendo assim, a ITCP volta-se a projetos práticos, enquanto o NEA tem a sua representação na Pró-Reitoria de Extensão. Em função disso o NEA que passa a englobar a ITCP. Dessa forma, as atividades misturam-se, embora o NEA esteja vinculado a Faculdade de

Economia, que visa o mercado, a ITCP trabalha com as ações de economia de solidária. Mesmo com tantos entraves, observa-se que a ITCP implantou vários projetos, cursos, seminários, capacitações, feiras, encontros entre ITCPs, oportunizou estágios para bolsistas; foi ativa no Salão de Extensão da UFRGS, sendo um dos seus principais objetivos buscar a integração entre os grupos de economia solidária.

Os registros feitos nas atas analisadas<sup>4</sup> possibilitam identificar ações norteadoras da ITCP e dos grupos na busca por visibilidade, através de cursos com princípios da economia solidária. A sistematização e análise destes dados demonstraram que o ITCP fazia ações em busca de visibilidade, incentivo à autogestão, estabelecimento de metas e abordagem de questões administrativas. O foco inicial da ITCP estava no planejamento e implementação da loja Contraponto no campus da UFRGS, desde a escolha do local onde foi desenvolvido o projeto: no sítio histórico da UFRGS. Dessa forma foram deliberadas ações que nortearam a ITCP e os grupos de trabalho, discutindo a organização do projeto da Contraponto como objetivos, estrutura, maneira de atuar em relação aos produtos.

Assim o Contraponto se firma e até hoje é um ícone da economia solidária no sítio histórico da UFRGS. As evidências indicam que a contribuição da memória organizacional da Contraponto tem relação direta com a estruturação da ITCP, bem como seu reconhecimento institucional, uma vez que a memória prática se refere a uma persistência de estrutura do passado para o presente, por meio da performance das ações constituintes que revela o acontecer de uma organização (SCHATZKI, 2006). Além disso, foi possível perceber que existe uma prestação de contas dos projetos e o estabelecimento e metas para os anos seguintes.

Ao analisar as entrevistas fica claro que as evidências empíricas das poucas informações disponíveis na rede mundial de computadores derivavam de uma falta de sistematizações dos dados de dentro da própria incubadora com o passar dos anos. Percebe-se também que muitas informações sobre a trajetória da ITCP e momentos importantes estão disponibilizadas somente através da oralidade. Para Le Goff (2003) nas sociedades iletradas a oralidade era usada para contar histórias sem uma preocupação com sua exatidão, mas com a sabedoria ali subjacentes. Isso pode ser visto na fala do coordenador:

A incubadora surge de um trabalho de dois técnicos da pró-reitora de extensão envolvidos com o sindicato, educação de jovens e adultos, lutas pelas comunidades para

---

<sup>4</sup> Foram disponibilizadas para esta pesquisa as atas do ITCP referente aos anos 2006, 2008, 2009 e 2010. Estes eram os documentos em suporte físico que o ITCP possuía. Não se teve acesso a outros documentos que estavam em formato digital, pois o computador havia sido avariado, depois de enviado para a manutenção, a informação passada para estes pesquisadores é que ele foi extraviado.

enfim chegar na economia solidária, cuja os principais autores foram Gonçalo Guimarães e Marcos Arruda. (Coordenador da ITCP da UFRGS).

Observa-se assim que parte das lembranças organizacionais da ITCP encontram-se na oralidade do coordenador, sem estarem registradas e sistematizadas. Segundo Feldman e Feldman (2006) lembrar é uma prática vital para a memória organizacional, porém frágil, pois ela fica dependente de uma pessoa que pode não participar mais do projeto no futuro, acarretando prejuízo para o projeto.

Observa-se que são poucas evidências sobre os primórdios da ITCP de maneira sistematizada ou ordenada, bem como sobre os registros dos resultados e dos processos operacionais. Assim, pode-se identificar disfunções da memória organizacional na ITCP, pois dados e informações não somente foram perdidos, mas foram esquecidos. Mesmo as informações que foram recuperadas e sistematizadas foram realizadas a partir de documentos com registros frágeis, o que denota sérias disfunções na memória organizacional da ITCP (NONATO; PEREZ, 2018).

#### 4.2.2 Processos e Registros da ITCP

Os documentos em suporte físico que os pesquisadores tiveram acesso são relativos aos anos 2006, 2008, 2009 e 2010, além das entrevistas e das observações. Os dados de 2007 não foram encontrados neste conjunto documental e aqueles posteriores a 2010. Para um melhor entendimento a respeito da maneira como os documentos foram encontrados, consta no excerto do caderno de campo de 2017:

“O coordenador me mostrou o livro de atas guardado em um armário chaveado. Iniciei um trabalho de prospecção de informações. Neste processo pude identificar que, pelo tipo de letra (ou seja, de imagens condutoras formais) várias pessoas foram responsáveis por fazerem as atas. Muitas atas continham só um esboço de tópicos, outras não tinham os nomes dos participantes, outras estavam escritas de uma forma ilegível ou incompreensível inclusive com rasuras como se fossem rascunhos. Outras atas, porém, estavam bem redigidas e com informações claras e precisas, passando a impressão que as atas serviam para fazer registros mais rasos e muito dos assuntos ficava na oralidade dos participantes. (Caderno de Campo 1).

Salienta-se que os pesquisadores não tiveram acesso aos dados digitalizados, pois o computador da ITCP havia sido dado por extraviado quando foi à manutenção. A partir dos dados analisados, pode-se compreender o tratamento das informações da ITCP. Estes pesquisadores sistematizaram os dados, os quais revelaram que nos anos de 2006, 2008, 2009 e 2010 foram realizadas 80 reuniões com um total de 226 participantes. Observa-se dificuldade em localizar e

acessar as informações produzidas na ITCP, denotando dificuldades para a retenção e recuperação da sua memória organizacional (WALSH; UNGSON, 1991), podendo afetar a continuidade da incubadora. Tais dificuldades revelam uma disfunção da memória organizacional da ITCP, levando à vulnerabilidade operacional nas organizações (QUINELLO, 2006).

A falta de organização, guarda e sistematização dos dados da ITCP foi atribuída a uma carência de uma estrutura de trabalho mais administrativa, portanto, de recursos. O coordenador entende que “o que faltou nesses anos, foi alguém que desse suporte administrativo. Então, assim, eu tenho lá [na ITCP] computadores lotados de coisas, mas que não têm a menor lógica, porque eu nunca consegui montar”. Pode-se entender que o coordenador não contasse com uma estrutura ou mesmo equipe que pudesse realizar o trabalho de dar atenção aos documentos resultantes dos processos, bem como a uma solidão velada.

Além disso, o coordenador atribui o estado de desorganização dos dados ao próprio perfil ‘bagunçado’, atribuído por uma ex-gestora sua: “[ela me disse:] tu não tem jeito pra esse negócio administrativo. Tu não acha nada no teu arquivo, tu é muito bagunçado, entendeu? Tu tem que fazer extensão”. Ora, a memória organizacional é fruto de uma construção social de seus membros (ROWLINSON et al., 2010) e como o coordenador percebia-se sozinho e sem habilidades de organização, isto pode ter comprometido a perspectiva de armazenamento e recuperação da memória organizacional (WALSH; UNGSON, 1991). Esse aspecto aparece na fala do entrevistado:

“Nós não temos uma memória sistematizada”. Portanto, mesmo que o coordenador tivesse uma percepção da necessidade de sistematizar as informações das ações realizadas pela incubadora, ele percebia que o professor pesquisador que trabalhava com ele não ajudava a cobrar a equipe para fazer a sistematização dos documentos, fazer os relatórios.

Segundo Walsh e Ungson (1991) para que a memória organizacional possa ter utilidade aos processos decisórios, é necessário que ela tenha uma estrutura de retenção e de recuperação das informações. Neste sentido, observa-se que um problema de gestão e controle pode ter contribuído para a falta de sistematização das ações da incubadora e com isso colocando em risco aspectos importantes de sua memória organizacional.

Outros aspectos que podem ser identificados a partir da evidência da dificuldade de sistematização e cuidado com os dados e informações: a estrutura social que a ITCP foi sendo construída ficou muito centralizada no coordenador e acabou sendo como que ‘perpetuada’ desta maneira (SCHATZKI, 2006), onde o sentido que foi criado, segundo um entendimento social

construtivista da memória organizacional (LANGENMAYR, 2016) refere-se a uma desorganização documental e de registro dos acontecimentos e decisões. Porém, para que a memória organizacional possa cumprir seu papel de fomentar a continuação e sucesso de organizações, ela precisa ter possibilidade de ser retida e depois recuperada, como argumentam Walsh e Ungson (1991), sob uma análise positivista. Questiona-se se é possível uma memória organizacional sem um substrato físico ou tecnológico?

#### 4.2.3 Práticas e Resultados da ITCP

A ITCP estudada teve sua trajetória marcada por relevantes trabalhos na comunidade por meio da operacionalização de projetos sociais apoiados por fomentos provenientes de editais governamentais. Nos dados provenientes de documentos dos quatro anos analisados, os resultados da ITCP foram a realização de 36 assessorias de grupos da economia solidária, participação em 10 seminários e o desenvolvimento de 7 projetos.

Portanto, a ITCP deixou de registrar e sistematizar muitos de seus processos e conquistas deixando lacunas, em termos de falta de materiais memoriais, registros e resultados, os quais impactaram em sua memória organizacional, ofuscando os ganhos sociais conquistados, bem como sua continuidade, o que pode evidenciar uma disfunção da memória organizacional e ter impactado em vulnerabilidade operacional (QUINELLO, 2006) para o futuro da ITCP. Para Thiesen (2013) a memória organizacional privilegia, em última instância, a eficiência por meio das informações-memória. Portanto, pode-se questionar se a ITCP poderia ter melhores resultados caso tivesse sistematizado melhor seus dados, informações e conhecimentos, podendo ter uma melhor estrutura para transformá-los em estratégias de ação (SANTOS, 2019)?

Além disso, identificou-se que certa sobreposição entre os objetivos dos projetos de extensão da ITCP e do NEA prejudicou o andamento de alguns projetos. A realização de pesquisas era um dos entraves, pois elas necessitavam da coordenação de um professor para que o processo se desenvolvesse oficialmente, uma vez que a ITCP é coordenada por um servidor técnico administrativo. Como o NEA tem a sua representação na Pró-Reitoria de Extensão, com o tempo a ITCP acabou integrada aquele núcleo. Dessa forma, as atividades misturaram-se de alguma maneira, embora o NEA estivesse vinculado à Faculdade de Economia, com foco no mercado; a ITCP trabalha com ações voltadas para a economia solidária.

Mesmo com tantos desafios, observa-se que a ITCP implantou vários projetos, cursos, seminários, capacitações, feiras, encontros entre ITCPs, foi muito ativa no Salão de Extensão da

UFRGS, sendo um dos seus principais objetivos buscar a integração entre os grupos de economia solidária, deixando, porém, a desejar em termos de um melhor posicionamento institucional.

#### 4.3 Evidências de contradições na memória organizacional em dois projetos de extensão da UFRGS

A partir das análises foram identificadas três contradições principais na memória organizacional entre os dois projetos de extensão da UFRGS. Essas três contradições se referem a origem dos projetos, aos processos e registros e aos *resultados*.

A primeira contradição refere-se à origem dos dois projetos. O Unimúsica teve sua origem em 1981 em uma época de ditadura militar, amparada por interesses políticos e com um interesse direto da Pró Reitoria de Extensão com foco na construção e divulgação da cultura musical, tendo o público-alvo intelectuais e pessoas com altas condições socioeconômicas, cultas e que apreciava, o consumo de música de qualidade. A ITCP originou-se de pequenas ações em projetos sociais, desde 2001, com um público caracterizado pela vulnerabilidade socioeconômica, com necessidades de subsistência, agricultores, catadores de material reciclável, etc. Com o passar do tempo, como a ITCP não conseguiu uma representação junto à Pró Reitoria de Extensão, foi vinculado ao NEA em meio a uma relação ambígua. A ITCP tanto faz parte do NEA quanto compete com ele. Assim sendo, enquanto o Unimúsica originou-se de cima para baixo (ordem da Pró Reitoria de Extensão) para um público intelectualizado e com condições socioeconômicas, a ITCP foi de baixo para cima da ITCP (a partir da necessidade de um público carente).

A segunda contradição diz respeito aos processos e registros. Na Unimúsica todos os eventos realizados possuem evidências arquivadas em museus e bibliotecas. Mesmo que faltam registros dos seus processos operacionais, observam-se evidências da estruturação da memória organizacional da Unimúsica, do ponto de vista de uma perspectiva positivista (LANGENMAYR, 2016). Já na ITCP, evidenciou-se clara disfunção em sua memória organizacional (NONATO; PEREZ, 2018), pois dados e informações estavam desorganizados, perdidos e esquecidos, muitos ficando apenas na oralidade. Pode-se pensar que a situação atual da ITCP como sendo um dos projetos do NEA revela uma vulnerabilidade operacional do projeto como uma das consequências dessa disfunção da sua memória organizacional. O acesso a recursos ocorreu de maneira inversa nos dois projetos, uma vez que a Unimúsica teve acesso a recursos e estrutura desde o seu início, enquanto a ITCP, além de enfrentar dificuldades de acesso a recursos, ainda

passou por problemas internos de reconhecimento institucional, uma vez que outro projeto competia com eles pelo mesmo nicho.

A terceira contradição refere-se aos resultados de ambos os projetos. Os resultados do Projeto Unimúsica têm se sustentado ao longo de 40 anos, mesmo com dilemas internos entre autonomia para a tomada de decisão sobre os shows e a complexidade da sua operacionalização nas esferas administrativas da Universidade. O projeto apresenta evidências de estruturação de sua memória organizacional, o que pode ter contribuído para os seus resultados nos 40 anos de atuação, inclusive com a continuidade de ações na época da pandemia como a série Forrobodó. Ao contrário, ao deixar de sistematizar e registrar seus processos e conquistas, a ITCP deixou de se firmar frente à instituição, filiando-se como um projeto do NEA e tendo como consequência certa vulnerabilidade organizacional, colocando em risco o futuro do projeto. A seguir as considerações finais são apresentadas.

## **5 Considerações Finais**

O objetivo deste artigo foi o de analisar as contradições na memória organizacional em dois projetos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que se caracterizam pelo caráter extensionista. Os resultados das análises identificaram três contradições entre os dois projetos de extensão. A primeira refere-se à origem, pois o Unimúsica foi um projeto proposto “de cima para baixo”, a partir da ideia do Pró-Reitor de Extensão da Universidade durante o ano de 1981, para um público-alvo culto e intelectualizado. Por sua vez, a ITCP da UFRGS foi se estruturando lentamente a partir de 2001 a partir da identificação de projetos de educação popular voltado para pessoas em situação de vulnerabilidade social, caracterizado como “de baixo para cima”.

A segunda contradição refere-se à maneira como documentos que foram sendo gerados e registrados pela passagem do tempo em ambos os projetos. No Unimúsica, a sistematização documental evidenciou que os eventos realizados nos 40 anos foram arquivados e guardados em museus e bibliotecas. Na ITCP encontraram-se poucas anotações realizadas de maneira desordenada, com perdas de arquivos físicos e digitais, gerando uma disfunção em sua memória organizacional, o que colocou o projeto em uma situação de vulnerabilidade organizacional em termos da continuidade em termos institucionais, bem como consequências para o desenvolvimento regional.

Os resultados denotam a terceira contradição. Por 40 anos o Unimúsica tem sustentado importantes resultados em termos de shows e apresentações musicais, inclusive revelando

músicos nacional e internacionalmente, podendo ser resultado também de uma memória organizacional estruturada. Em 20 anos, a ITCP não realizou os processos de sistematização e atenção aos seus documentos e informações, deixando de demonstrar a relevância de seus projetos sociais e colocando em risco a própria continuidade. Portanto, enquanto o reconhecimento do Unimúsica está bem estabelecido aos 40 anos de apresentações musicais e atividades, o da ITCP não está consolidado em seus 20 anos de existência.

Observa-se que ambos os projetos dependem da figura de seus coordenadores para a sua operacionalização. Nesse sentido, a memória organizacional de ambos os projetos se coloca em risco, uma vez que as lembranças organizacionais e a estrutura prática que os sustenta fica fragilizada quanto à sua continuidade, sob uma perspectiva social construtivista.

Portanto, a análise da memória organizacional de dois projetos de extensão realizados em uma instituição de ensino federal demonstrou diferenças em termos de apoio institucional, recursos e repercussão. Questiona-se se estas diferenças se referem ao público-alvo dos projetos, sendo um voltado para pessoas intelectualizadas e cultas e que inclui a comunidade universitária e outro para pessoas de baixa renda e em situação de miséria, reforçando as desigualdades sociais do país por meio da aplicação de recursos públicos.

Este artigo não analisou a maneira como cada um dos projetos se adaptou às mudanças decorrentes da pandemia iniciada em 2020 e a coleta de dados ocorreu em 2016 para o Unimúsica e 2017 para a ITCP, bem como não se teve acesso aos dados digitalizados da ITCP, figurando como limitações deste artigo. Diante disso, sugere-se que outros estudos sejam realizados aumentando os dados temporais de coleta de dados, bem como com maior acesso aos processos executados dentro dos dois projetos, como por exemplo acesso aos computadores. Outra sugestão é um estudo de comparação dos projetos em termos de sua memória institucional e/ou gestão do conhecimento incluindo o NEA e o DDC.

## Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M.; GASKELL, G., **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BOTELHO, L.L.R. et al. Memória organizacional e o processo de gestão do conhecimento da Cooperativa de Trabalho de Catadores Unidos pela Natureza. **COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat**, Taquara/RS, v. 18, n. 1, jan./mar. 2021.

- COSTA, A. S. M.; SARAIVA, L. A. S. Memória e formalização social do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1761-1780, 2011.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989
- FELDMAN, R. M.; FELDMAN, S. P. What links the chain: An essay on organizational remembering as practice. **Organization**, v. 13, n. 6, p. 861-887, 2006.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOSTER, W. M et al.. "History as social memory assets: The example of Tim Hortons". **Management and Organizational History**, v. 6, n. 1, p. 101-120, 2011.
- FRANÇA FILHO, G. C.; CUNHA, E. V. Incubação de Redes de Economia Solidária. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I; HESPANHA, P. Dicionário Internacional da Outra Economia. Almedina Brasil: 2009.
- GOMES, G.G. **Rede Justa Trama** – cadeia produtiva do algodão ecológico: as territorialidades da economia solidária. Porto Alegre : UFRGS/PPGGea, Dissertação PPG em Geografia. UFRGS. Porto Alegre, 2011.
- GONDAR, J. "Cinco proposições sobre memória social". *Morpheus: estudos interdisciplinares em Memória Social*, 9: 15 (2016): 19-40.
- JASIMUDDIN, S. M.; CONNEL. N.A.D.; KLEIN, J.H. Understanding organizational memory. *In: JENNEX, M.E. Knowledge Management: concepts, methodologies, tools and applications*. London: IGI Global, 2008.
- LANGENMAYR, Felix. **Organisational Memory as a Function**. Zurich: Springer VS, 2016.
- LE GOFF, Jacques. História e memória. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2003.
- LEMOS, J. F. R. Memória organizacional na incubadora tecnológica de cooperativas populares da UFRGS, 2019. 95 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais) Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais. Universidade La Salle. Canoas, RS, 2019.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G.. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- NONAKA, I.; KONNO, N..The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, 1998.
- NONATO, J. A.; PEREZ, G.. Os Sistemas de Informação e seu Apoio às Funções da Memória Organizacional: um Estudo Exploratório. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.**, São Paulo , v. 15, 2018 .
- NOTÍCIAS UFRGS. 2011. Unimúsica comemora 30 anos (03/06/2011). Disponível em: <http://colossus.ufrgs.br/site antigo/portaldenoticias/noticias.php?id=4136> Acesso em: 04 abr 2017.
- PEREIRA, Claudio. Memória Organizacional: conceito e práticas em construção. In: XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ADI471.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI471.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2016.
- PETRUCCI, Ligia Antonela. Projeto Unimúsica, o ouvinte nômade e a ampliação do refeitório. *Revista da Extensão*, 2011. Disponível em:

<[http://issuu.com/extensaoufrgs/docs/rev\\_ext\\_web?e=3950560/3010878](http://issuu.com/extensaoufrgs/docs/rev_ext_web?e=3950560/3010878)>. Acesso em: 20 ago. 2015.

QUINELLO, R. Organizational memory and forgetfulness generating vulnerabilities in complex environments. **BAR, Braz. Adm. Rev.**, Curitiba , v. 3, n. 1, p. 64-78, 2006.

RABECHINI JUNIOR, R. et al. A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 409-424, 2011.

ROWLINSON, M.; CASEY, A.; HANSEN, P. H.; & MILLS, A. J. Narratives and memory in organizations. **Organization**, v. 21, n.4, p. 441-446, 2014.

SANTOS, J.C. Memória organizacional: em foco o valor da informação como negócio/commodity. Tese – Universidade Estadual Paulista – UNESP – Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2019.

SCHATZKI, T. R. On Organizations as they Happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863–1873, 2006.

SINGER, Paul. Políticas Públicas para a Economia Solidária no Brasil. In: SIDNEY, Lianza e ADDOR, Felipe (Orgs.). **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

STEIN, E. W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, USA, v. 15, n. 2, p. 17-32, 1995.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

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

UFRGS. 2016. Ludwig Backup recebe título de professor emérito da UFRGS. Disponível em <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/ludwig-buckup-recebe-titulo-de-professor-emerito-da-ufrgs> Acesso em: 12 abr 2017.

VIANA F. R. C. Memória organizacional, memória dos músicos e reprodutibilidade técnica no projeto Unimúsica da UFRGS. 2017. 101 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais) Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais. Universidade La Salle. Canoas, RS, 2017. Disponível em: <http://repositorio.unilasalle.edu.br/handle/11690/891> Acesso em 28 mar. 2021.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Agradecimentos: FAPERGS e UFRGS.