ReGeo ISSN: 2177-3246

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E CONTINUIDADE ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE SAÚDE: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA ATOR-REDE

ORGANIZATIONAL MEMORY AND STRATEGIC CONTINUITY IN SOCIAL HEALTH ORGANIZATIONS: AN ANALYSIS THROUGH THE LENS OF ACTOR-NETWORK THEORY

MEMORIA ORGANIZACIONAL Y CONTINUIDAD ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES SOCIALES DE SALUD: UN ANÁLISIS A LA LUZ DE LA TEORÍA DEL ACTOR-RED

https://doi.org/10.56238/revgeov17n10-128

Data de submissão: 19/09/2026 **Data de publicação:** 19/10/2026

Camila Alves Machado
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Instituição: Universidade de Fortaleza
E-mail: camila.machado@edu.unifor.br
Orcid: 0009-0007-4796-7445
Lattes: lattes.cnpq.br/8807544764430730

Afonso Carneiro Lima
Pós-Doutor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Instituição: Universidade de Fortaleza
E-mail: afonsolima@unifor.br
Orcid: 0000-0001-8780-3671
Lattes: lattes.cnpq.br/8861940416891481

Márcia Mesquita Monte
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Instituição: Universidade de Fortaleza
E-mail: marciamesquita1969@gmail.com
Orcid: 0009-0006-6338-1025
Lattes: lattes.cnpq.br/2891263026263615

Carolina Ferreira de Sousa
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Instituição: Universidade de Fortaleza
Lattes: lattes.cnpq.br/8036741893123599
Orcid: 0009-0003-3830-5467

Regislandio Sousa do Nascimento
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Instituição: Universidade de Fortaleza
Orcid: 0009-0005-7236-2101
Lattes: lattes.cnpq.br/6177624580778574

ReGeo

ISSN: 2177-3246

Maria Eliani Diniz Dourado Arrais
Especialista em Gerenciamento de Projetos
Instituição: Fundação Getúlio Vargas (FGV)
Orcid: 0009-0009-0446-1211
Lattes: lattes.cnpq.br/1103130414854494

RESUMO
Nas organizações sociais de saúde (OSS), a memória organizacional tem se revelado um componente estratégico essencial à sustentabilidade institucional. Em contextos marcados por elevada rotatividade de profissionais e transformações contínuas, preservar e ativar o conhecimento organizacional é um desafio recorrente. Este estudo teve como objetivo analisar a memória organizacional como alavanca estratégica em uma OSS do estado do Ceará, utilizando como referencial a Teoria Ator-Rede (TAR). A pesquisa partiu da trajetória reflexiva da autora, com mais de quatorze anos de atuação em posições de liderança em OSS, e buscou compreender como vínculos sociotécnicos entre atores humanos e não humanos influenciam a construção, retenção e circulação do saber organizacional. Adotou-se uma abordagem qualitativa, aplicada e exploratória, por meio de um estudo de caso único. As estratégias metodológicas incluíram observação direta, análise documental e a construção de mapas de associações de ideias para integrar teoria, dados empíricos e proposições analíticas. Os resultados apontam que a ausência de práticas estruturadas de memória compromete a continuidade das estratégias. Em contrapartida, sua valorização favorece processos de inovação, qualificação das decisões e aprendizagem organizacional, posicionando a memória como elemento estruturante para alinhar passado, presente e futuro em ambientes complexos como o SUS.

Palavras-chave: Memória Organizacional. Estratégia. Estudos de Futuro. Teoria Ator-Rede. Organização Social de Saúde.

ABSTRACT
In social health organizations (OSS), organizational memory has emerged as a key strategic component for institutional sustainability. In contexts marked by high staff turnover and continuous transformation, preserving and activating organizational knowledge is a recurring challenge. This study aimed to analyze organizational memory as a strategic lever in an OSS located in the state of Ceará, Brazil, using Actor-Network Theory (ANT) as a theoretical framework. The research draws on the author's reflective professional trajectory, with over fourteen years in leadership positions within OSS, and sought to understand how sociotechnical connections between human and non-human actors influence the construction, retention, and circulation of organizational knowledge. A qualitative, applied, and exploratory approach was adopted, through a single case study. Methodological strategies included direct observation, document analysis, and the development of idea association maps to integrate theory, empirical findings, and strategic propositions. The results show that the absence of structured memory practices undermines the continuity of organizational strategies. Conversely, valuing organizational memory fosters innovation, enhances decision-making processes, and supports organizational learning, positioning memory as a structuring element that aligns past, present, and future in complex environments such as Brazil's Unified Health System (SUS).

Keywords: Organizational Memory. Strategy. Futures Studies. Actor-Network Theory. Social Organization of Health.

RESUMEN
En las organizaciones sociales de salud (OSS), la memoria organizacional ha demostrado ser un componente estratégico esencial para la sostenibilidad institucional. En contextos marcados por una

elevada rotación de profesionales y transformaciones continuas, preservar y activar el conocimiento organizacional constituye un desafío recurrente. Este estudio tuvo como objetivo analizar la memoria organizacional como palanca estratégica en una OSS del estado de Ceará, utilizando como marco de referencia la Teoría del Actor-Red (TAR). La investigación partió de la trayectoria reflexiva de la autora, quien cuenta con más de catorce años de experiencia en puestos de liderazgo en OSS, y buscó comprender cómo los vínculos sociotécnicos entre actores humanos y no humanos influyen en la construcción, retención y circulación del saber organizacional. Se adoptó un enfoque cualitativo, aplicado y exploratorio, mediante un estudio de caso único. Las estrategias metodológicas incluyeron la observación directa, el análisis documental y la elaboración de mapas de asociación de ideas para integrar teoría, datos empíricos y proposiciones analíticas. Los resultados indican que la ausencia de prácticas estructuradas de memoria compromete la continuidad de las estrategias. Por el contrario, su puesta en valor favorece los procesos de innovación, la cualificación de las decisiones y el aprendizaje organizacional, posicionando a la memoria como un elemento estructurante para alinear el pasado, el presente y el futuro en entornos complejos como el SUS.

Palabras clave: Memoria Organizacional. Estrategia. Estudios de Futuro. Teoría del Actor-Red. Organización Social de Salud.

1 INTRODUÇÃO

A atual agenda estratégica do Ministério da Saúde (2024–2027) enfatiza o papel do componente humano na inovação institucional, buscando despertar propósito em cada profissional e valorizar as contribuições individuais e coletivas na construção de modelos de gestão orientados por resultados. Em um país marcado por desigualdades estruturais, a valorização da memória institucional surge como ativo estratégico essencial para sustentar transformações e assegurar a continuidade das ações ao longo do tempo.

Nas organizações sociais de saúde (OSS), essa agenda se materializa com ainda mais urgência. Operando com maior agilidade administrativa que estruturas estatais tradicionais, as OSS têm flexibilidade para acelerar processos, incorporar inovações e estabelecer parcerias, tornando-se peças-chave do Sistema Único de Saúde (SUS). Entretanto, essa dinamicidade frequentemente convive com um desafio estrutural: a fragilidade na gestão da memória organizacional. A rotatividade de profissionais, a ausência de rituais de transição e a fragmentação dos registros impactam negativamente a continuidade estratégica e a aprendizagem institucional.

Autores como Coraiola, Suddaby e Foster (2017) argumentam que a memória organizacional é uma competência crítica para a construção de vantagem competitiva, ainda que frequentemente negligenciada. Santos e Valentim (2021) reforçam que ela resulta do uso contínuo e adaptativo do conhecimento, sendo produzida e reproduzida por indivíduos e grupos ao longo do tempo. Já Nascimento e Vitoriano (2017) destacam o papel da continuidade e da descontinuidade como estruturantes das práticas organizacionais.

A Teoria Ator-Rede (TAR), por sua vez, oferece uma abordagem ampliada, considerando a memória como resultado de interações entre atores humanos e não humanos – sistemas, documentos, tecnologias e estruturas. Segundo Mol e Law (2004), os vínculos humanos são mediados por redes sociotécnicas, que constroem significados e conhecimentos de forma dinâmica. Valadão, Cordeiro Neto e Andrade (2017) complementam afirmando que, na TAR, os atores são mediadores ativos, configurando a memória como uma rede fluida e sujeita a transformações contínuas.

Diante desse cenário, o presente estudo analisou o papel da memória organizacional como elemento estratégico para a sustentabilidade institucional, com base em experiências vivenciadas pela autora em uma OSS no estado do Ceará. O problema de pesquisa surgiu de uma trajetória profissional de mais de quatorze anos na gestão pública e privada em saúde, somada a investigações anteriores sobre o tema. Um padrão recorrente foi identificado: a ausência de práticas sistematizadas de preservação da memória compromete a sustentabilidade das estratégias. Esse cenário tende a se acentuar nas OSS, dada sua estrutura enxuta, rotatividade de lideranças e constante inovação.

A partir dessa constatação, formula-se a questão: como a memória organizacional pode atuar como um dispositivo estratégico para a sustentabilidade das estratégias em organizações sociais de saúde, considerando os vínculos sociotécnicos presentes em seu cotidiano?

1.1 CONTEXTO EMPÍRICO E RELEVÂNCIA PRÁTICA

A motivação para este estudo decorre das vivências profissionais da autora em OSS, especialmente sua atuação atual na área de desenvolvimento institucional de uma organização que compartilha características estruturais e operacionais com outra onde atuou por mais de doze anos. Em ambas, identificaram-se padrões similares no que se refere à aquisição, retenção, armazenamento e reutilização do conhecimento, revelando fragilidades que impactam a sustentabilidade estratégica.

Apesar das diferenças de maturidade institucional, ambas enfrentam problemas comuns relacionados à centralização do conhecimento em lideranças específicas. Quando esses profissionais saem ou mudam de função, há perda de saberes críticos e descontinuidade na execução das estratégias. Esse padrão de dependência pessoal indica uma fragilidade sistêmica nos processos de retenção da memória organizacional.

Outro aspecto central diz respeito ao modo de armazenamento do conhecimento. Em geral, os dados institucionais estão distribuídos em plataformas digitais com baixa formalização, como Google Drive ou OneDrive, gerenciados por setores ou indivíduos. Observou-se, ainda, que transições de liderança costumam acarretar mudanças nas ferramentas utilizadas. No caso da OSS analisada, houve substituição de ferramentas baseadas no Google pela suíte Microsoft, além da descontinuação do software de qualidade Qualiex, substituído pelo Microsoft Loop. Essas alterações, feitas sem planos estruturados de migração, resultaram na perda de dados históricos e prejudicaram a rastreabilidade das decisões e práticas institucionais.

Como consequência, o que se observa é a criação de novos repositórios sem integração com os anteriores, gerando ciclos fragmentados de memória institucional e dificultando a gestão do conhecimento. Esses achados reforçam a tese de que a ausência de uma política estruturada e transversal de memória organizacional compromete a sustentabilidade estratégica das OSS. A comparação entre experiências em duas organizações com mesma natureza jurídica e missão pública conferiu robustez à investigação proposta.

Nesse sentido, os vínculos sociotécnicos – entre pessoas, tecnologias, normas e processos – são fundamentais para compreender tanto os limites quanto as oportunidades de fortalecimento da memória institucional. A construção de estratégias sustentáveis passa necessariamente por reconhecer esses vínculos e desenvolver mecanismos de preservação e circulação do conhecimento organizacional.

Esses achados não apenas contribuem para a reflexão teórica sobre a memória organizacional, como também oferecem subsídios práticos para gestores de OSS que enfrentam o desafio de manter a continuidade estratégica em contextos marcados por alta rotatividade e inovação constante. A sistematização de políticas de memória institucional se apresenta, portanto, como uma ação concreta e necessária para garantir a efetividade da gestão do conhecimento no setor público da saúde.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE SAÚDE NO CENÁRIO ATUAL

As Organizações Sociais de Saúde (OSS) têm ganhado relevância na gestão pública, operando como entes privados sem fins lucrativos contratados para administrar unidades do SUS com maior autonomia administrativa. Essa flexibilidade facilita a contratação de profissionais, a aquisição de insumos e a incorporação de tecnologias, contribuindo para ganhos em eficiência e ampliação do acesso à saúde (LIMA et al., 2019; MENDES; COSTA; SAMPAIO, 2021).

No entanto, esse modelo impõe desafios estruturais. A ausência de uma burocracia estável, aliada à alta rotatividade de lideranças, compromete a continuidade de políticas internas e fragiliza a retenção de conhecimento organizacional (BOUSQUAT et al., 2020). A pressão por resultados imediatos também pode limitar a visão estratégica de longo prazo, dificultando a institucionalização de práticas duráveis.

A literatura destaca que a efetividade das OSS depende de contratos bem definidos, estabilidade técnica e mecanismos robustos de aprendizagem organizacional (SANTOS et al., 2022). Nesse contexto, a memória organizacional emerge como um ativo crítico para assegurar a sustentabilidade das estratégias adotadas, promovendo continuidade, inovação e gestão baseada no conhecimento.

Assim, as OSS devem ser compreendidas não apenas como alternativas operacionais, mas como espaços estratégicos para a construção de modelos institucionais orientados à aprendizagem e à sustentabilidade no SUS.

2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E ESTUDOS DE FUTURO

A memória organizacional, enquanto ativo estratégico, representa mais do que a simples retenção de registros do passado: ela constitui um processo dinâmico de construção e reconstrução de significados, orientando a tomada de decisão presente e a formulação de estratégias futuras. Sob essa perspectiva, o conceito de memória deixa de ser apenas um repositório estático de informações e passa a ser compreendido como uma estrutura viva, que influencia e é influenciada pelas interações humanas, contextos históricos e tecnologias disponíveis.

Autores como Coraiola, Suddaby e Foster (2017) destacam que a memória organizacional se relaciona diretamente à identidade e à trajetória de uma organização, sendo fundamental para a consolidação de rotinas, narrativas institucionais e processos decisórios. Ao interligar passado, presente e futuro, a memória permite que a organização aprenda com suas experiências, evite a repetição de erros e identifique padrões bem-sucedidos que podem ser adaptados a novos contextos.

A integração da memória organizacional aos estudos de futuro amplia sua relevância estratégica. Os estudos de futuro, enquanto campo transdisciplinar, têm como objetivo antecipar tendências, mapear cenários e construir visões alternativas do amanhã. A partir de métodos como a prospecção, a construção de cenários e a inteligência estratégica, essas abordagens favorecem uma postura organizacional proativa diante das transformações emergentes (MILOJEVIĆ, 2020). Nesse sentido, a memória organizacional serve como uma plataforma de lançamento para o futuro: ela oferece os insumos históricos, culturais e processuais necessários para projetar caminhos plausíveis e desejáveis, fortalecendo a capacidade de inovação e adaptação institucional.

Além disso, a forma como o conhecimento é armazenado, compartilhado e reutilizado impacta diretamente a qualidade das decisões estratégicas. A ausência de práticas sistemáticas de preservação da memória, como rituais de transição, narrativas estruturadas ou repositórios integrados, pode levar à descontinuidade de projetos, à repetição de falhas e ao enfraquecimento da identidade organizacional (SANTOS et al., 2022). Já quando bem estruturada, a memória organizacional possibilita o alinhamento intergeracional de lideranças, a gestão da sucessão e a coerência de longo prazo nas estratégias.

Nesse contexto, compreende-se que memória e futuro são dimensões complementares: ao manter viva a trajetória institucional e torná-la acessível, a organização constrói os fundamentos para inovação consciente, planejamento estratégico consistente e sustentabilidade organizacional duradoura.

2.3 TEORIA ATOR-REDE E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A Teoria Ator-Rede (TAR), formulada por Bruno Latour, Michel Callon e John Law, oferece uma abordagem conceitual robusta para compreender a memória organizacional como um processo sociotécnico em constante construção. Em vez de considerar os atores como entidades isoladas ou meros executores de ações, a TAR propõe que cada ator — humano ou não humano, desempenha um papel ativo na constituição da realidade organizacional. Isso significa que documentos, sistemas de informação, tecnologias, artefatos, ambientes físicos e práticas discursivas possuem agência e são igualmente importantes na constituição e manutenção da memória (LAW, 2004; LATOUR, 2005).

Segundo Law (2017), as organizações podem ser vistas como redes heterogêneas compostas por elementos humanos e materiais que interagem continuamente. A memória, nesse contexto, não é apenas um registro histórico, mas uma prática performativa que se reconfigura a cada novo arranjo de rede. Essa visão é particularmente útil para analisar ambientes organizacionais marcados por instabilidade, inovação e transições frequentes de liderança, como é o caso das OSS.

Czarniawska (2017) reforça essa perspectiva ao indicar que as organizações são compostas por "scripts organizacionais" que são continuamente escritos, reescritos e apagados por diferentes atores, em diferentes momentos. Esses scripts são estruturados por redes de significados, práticas e objetos técnicos, compondo uma espécie de memória coletiva que não está necessariamente formalizada, mas que orienta ações, decisões e a própria identidade organizacional.

Essa abordagem permite compreender, por exemplo, que a simples mudança de uma ferramenta digital de gestão documental (como a troca de Google Drive por Microsoft Loop) pode gerar impactos profundos na rede de memória organizacional. Não apenas pelo conteúdo perdido, mas porque há uma ruptura nas práticas e nos vínculos que sustentavam a produção e circulação do saber institucional.

Barros e Carrieri (2019) argumentam que, sob a lente da TAR, os sistemas de memória não devem ser vistos como depósitos estáticos de informação, mas como estruturas em fluxo, que dependem da estabilidade e da reconfiguração contínua das redes de atores que os sustentam. Assim, cada mudança organizacional implica uma reconfiguração dessas redes, com potenciais perdas, disputas e ressignificações do passado institucional.

Essa compreensão é especialmente relevante para a gestão da memória em contextos de alta rotatividade, como as OSS, onde a ausência de mecanismos de transição formalizados e a constante troca de tecnologias e lideranças expõem as organizações a perdas significativas de capital cognitivo. O entendimento da memória como rede viva e dinâmica permite, portanto, não apenas mapear fragilidades, mas propor estratégias de sustentabilidade institucional que considerem os vínculos entre pessoas, sistemas, tecnologias e práticas cotidianas.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o papel da memória organizacional como elemento estruturante na formulação de estratégias orientadas à sustentabilidade futura, a partir de experiências vivenciadas em uma organização social de saúde no estado do Ceará. O estudo partiu da trajetória reflexiva da autora, construída ao longo de mais de quatorze anos de atuação em cargos de liderança estratégica no setor público e privado, especialmente na gestão de instituições de saúde.

A pesquisa caracteriza-se quanto à abordagem como qualitativa, dado que busca compreender dinâmicas organizacionais complexas, padrões de comportamento e práticas institucionais que não podem ser quantificados objetivamente. Conforme Yin (2015), a pesquisa qualitativa é apropriada para descrever e compreender fenômenos sociais em profundidade. Trata-se também de uma pesquisa exploratória, pois visa aprofundar o conhecimento sobre um fenômeno ainda pouco estruturado no campo da gestão em saúde: a memória organizacional como ativo estratégico.

O procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso único, conforme definido por Yin (2015), apropriado quando se pretende investigar fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos. A OSS analisada possui nove anos de existência e administra seis equipamentos de saúde, com um total de 1.212 colaboradores diretos. Sua sede conta com 54 profissionais responsáveis pela gestão institucional, dos quais 24 ocupam posições de liderança, sendo oito estratégicos e quinze táticos.

A coleta de dados foi realizada a partir de documentos institucionais e observação direta das práticas organizacionais. A análise documental, segundo Gil (2008), constitui fonte legítima de evidência, permitindo acessar registros estruturados sobre processos, decisões e rotinas. Cellard (2008) reforça a importância dos documentos escritos como testemunhos valiosos de atividades ocorridas em tempos recentes.

Adicionalmente, foi aplicada a técnica da observação direta, com foco na identificação das práticas diárias, dos fluxos de informação e das decisões associadas à memória organizacional. A observação foi conduzida de forma sistemática, com base em critérios de validade e confiabilidade estabelecidos por Cooper e Schindler (2011), envolvendo registros descritivos e a construção de mapas de associação de ideias como ferramentas analíticas. Segundo Vergara (2015), os mapas são instrumentos valiosos na administração por possibilitar a visualização das conexões entre variáveis e atores organizacionais. Esses mapas permitiram tornar visível a rede de atores e relações que sustentam ou fragilizam a retenção e circulação do conhecimento dentro da organização.

A combinação desses procedimentos metodológicos permitiu compreender como os vínculos sociotécnicos afetam a sustentabilidade do conhecimento nas OSS e como as decisões sobre armazenamento, retenção e compartilhamento de informações impactam diretamente na continuidade estratégica da organização.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise realizada a partir do estudo de caso identificou padrões recorrentes que comprometem a sustentabilidade do conhecimento nas OSS. A variabilidade das percepções dos gestores quanto ao que constitui conhecimento estratégico revela um desafio fundamental: a ausência de consenso sobre quais informações devem ser preservadas para garantir a continuidade organizacional. Três eixos analíticos emergiram da observação: sustentabilidade, inovação e descontinuidade.

A sustentabilidade está diretamente relacionada à capacidade da organização de reter conhecimento crítico ao longo do tempo, mantendo uma base sólida para decisões estratégicas futuras. A inovação aparece como uma resposta adaptativa às lacunas de memória, exigindo novos aprendizados e a busca constante por soluções. Já a descontinuidade manifesta-se em rupturas provocadas por mudanças de liderança ou substituições de sistemas e ferramentas, muitas vezes sem um plano estruturado de transição.

Essas dimensões se conectam fortemente à Teoria Ator-Rede, ao evidenciar que a memória organizacional não é apenas um repositório estático, mas sim uma rede dinâmica de atores humanos e não humanos. A perda de dados em mudanças de gestores de TI e qualidade, a fragmentação em plataformas como Google Drive, Microsoft Loop e Qualiex, e a ausência de migração estruturada são exemplos concretos de como os elementos técnicos afetam diretamente os fluxos de memória institucional.

Foi possível mapear, por meio da construção de três representações visuais (mapas), as principais evidências desta pesquisa: associação de ideias; memória organizacional em uma OSS a partir da teoria ator-rede; conclusão com limitações, desafios e soluções proposta.

4.1 ASSOCIAÇÃO DE IDEIAS

Integra o problema de pesquisa (descontinuidade da memória organizacional) com a base teórica da Teoria Ator-Rede e dos estudos de memória como vantagem competitiva. Mostra como atores humanos (gestores, líderes) e não humanos (plataformas, documentos, sistemas) se relacionam para compor, ou desorganizar, a memória institucional.

Tabela 1. Mapa 1 - Associação de ideias

Problema Observado	Base Teórica	Impacto Estratégico	Evidência Empírica
Retenção de conhecimento em indivíduos	TAR: atores humanos centralizam saberes (Mol & Law, 2004)	Conhecimento crítico concentrado em líderes específicos; perda de informações com mudanças de liderança	Retenção de conhecimento em indivíduos
Ausência de repositório estruturado	MO como rede em fluxo (Valadão et al., 2017)	Os processos ainda estão em fase de formalização, o que contribui para descontinuidade das ações e gera incertezas durante sua execução	Ausência de repositório estruturado
Descontinuidade do repositório institucional	MO depende de uso e reuso de dados (Santos & Valentim, 2021)	A ausência de mapeamento de riscos nas ações compromete a eficiência na obtenção dos resultados propostos	Descontinuidade do repositório institucional
Decisões estratégicas descentralizadas	MO como base para alinhamento estratégico (Coraiola et al., 2017)	Ações estratégicas têm sido executadas sem o pleno conhecimento ou validação coletiva de todos os líderes estratégicos	Decisões estratégicas descentralizadas
Retenção de conhecimento em indivíduos	TAR: atores humanos centralizam saberes (Mol & Law, 2004)	Conhecimento crítico concentrado em líderes específicos; perda de informações com mudanças de liderança	Retenção de conhecimento em indivíduos

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de suas análises

4.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL EM UMA OSS A PARTIR DA TEORIA ATOR-REDE

O mapa sintetiza os principais achados relacionados à gestão da memória organizacional em uma OSS, evidenciando pontos críticos como a centralização do conhecimento em lideranças específicas, a vulnerabilidade dos repositórios digitais frente à rotatividade, a ausência de migração estruturada e a descontinuidade nos processos documentados. Esses elementos, à luz da Teoria Ator-Rede, revelam uma fragilidade sistêmica que compromete a sustentabilidade estratégica da organização.

Tabela 2. Mapa 2 - Memória Organizacional em uma OSS a partir da Teoria Ator-Rede

Dimensão	Situação observada na OSS	Base Teórica Associada
Retenção de conhecimento	Conhecimento crítico concentrado em lideranças específicas; risco à continuidade.	Santos e Valentim (2021); TAR – atores humanos
Armazenamento de dados	Repositórios digitais com baixa padronização; ferramentas substituídas a cada nova gestão.	Mol e Law (2004); TAR – redes sociotécnicas
Migração de conhecimento	Ausência de migração estruturada; risco elevado de perda de registros anteriores.	Nascimento e Vitoriano (2017) – continuidade e descontinuidade
Processos documentados	Fluxos estratégicos em construção, ainda não formalizados.	Coraiola et al. (2017) – importância da memória institucional
Tomada de decisão	Predominantemente isolada, com baixa participação colegiada.	TAR – decisão distribuída em rede

Cultura de inovação	Iniciativas pontuais e descontinuadas; ausência de visão integrada de futuro.	Estudos de futuro – sustentabilidade estratégia

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de suas análises

4.3 CONCLUSÃO COM LIMITAÇÕES, DESAFIOS E SOLUÇÕES

Reúne os desafios identificados (fragmentação, alta rotatividade, ausência de política transversal de memória), as limitações (ausência de consenso sobre o que é estratégico, falta de governança da memória organizacional) e aponta soluções possíveis: estruturação de diretrizes claras, designação de responsáveis pela memória institucional, institucionalização de práticas de transição e seleção criteriosa das ferramentas tecnológicas. Aponta ainda que a memória organizacional, entendida como rede sociotécnica, é peça-chave para sustentar a estratégia, impulsionar a inovação e projetar futuros organizacionais consistentes.

Tabela 3. Mapa 3 - Conclusão com Limitações, Desafios e Soluções

Dimensão	Situação Observada	Limitações Identificadas	Desafios a Enfrentar	Propostas de Solução	Base Teórica Associada
Retenção de conhecimento	Conhecimento concentrado em lideranças específicas	Alta dependência de indivíduos-chave	Reduzir vulnerabilidade a rotatividade	Implementar mecanismos de compartilhamento e registro coletivo	Santos e Valentim (2021); TAR – atores humanos
Armazenamento de dados	Repositórios em plataformas digitais com baixa padronização, com substituições frequentes	Descontinuidade e perda de registros históricos	Garantir continuidade das informações frente a mudanças administrativas	Adotar política institucional para gestão de repositórios e padronização de ferramentas	Mol e Law (2004); TAR – redes sociotécnicas
Migração de conhecimento	Migrações de dados realizadas sem metodologia estruturada	Perda de acervo institucional e quebra da rastreabilidade histórica	Estruturar processos de migração e integração de dados	Desenvolver protocolo de migração de conhecimento com plano de continuidade	Nascimento e Vitoriano (2017); Santos e Valentim (2021)
Processos documentados	Inexistência de formalização dos fluxos estratégicos	Ações executadas sem diretrizes claras e com alta margem de erro	Sistematizar processos com foco em padronização e rastreabilidade	Implementar mapa de processos estratégicos	Coraiola et al. (2017); TAR – estabilidade organizacional
Tomada de decisão	Ações executadas sem consenso entre lideranças estratégicas	Fragilidade no alinhamento institucional	Fomentar instâncias colegiadas de decisão	Estruturar fóruns estratégicos permanentes com líderes	TAR – decisão em rede
Cultura de inovação	Ações inovadoras surgem, mas sem continuidade ou metodologia estruturada	Iniciativas pontuais sem integração à estratégia institucional	Incorporar inovação como prática contínua e institucionalizada	Criar laboratório de inovação com governança e metas integradas ao planejamento	Estudos de futuro – sustentabilidade e inovação contínua

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de suas análises

4.4 CONEXÃO ENTRE MAPAS E ANÁLISES

A utilização de mapas de associação de ideias neste estudo teve papel central na estruturação das análises qualitativas. Cada mapa cumpriu a função de traduzir visualmente os achados empíricos e relacioná-los com os conceitos teóricos que sustentam esta investigação.

O Mapa 1 resgata o problema central da pesquisa, onde foi observado a descontinuidade do conhecimento organizacional, conectando diretamente à base teórica que sustenta a análise: a memória como construção sociotécnica (Mol & Law, 2004; Santos & Valentim, 2021). Nele, visualiza-se a fragilidade da retenção de saberes em lideranças específicas, a ausência de repositórios padronizados e a recorrente descontinuidade dos registros institucionais. Esses aspectos, evidenciados empiricamente, revelam as limitações da organização na construção de uma memória estratégica, articulada e durável.

O Mapa 2, aprofunda a leitura sobre a atual OSS analisada, por meio de uma tabela que articula dimensões críticas observadas na prática, como retenção de conhecimento, migração de dados, processos documentados e tomada de decisão, às contribuições da literatura. A proposta aqui é facilitar a compreensão do leitor quanto à natureza e profundidade dos desafios enfrentados por organizações sociais de saúde em contextos reais. Em vez de uma comparação entre duas instituições, o mapa apresenta a OSS em foco à luz de referências teóricas atuais, permitindo identificar onde estão os principais pontos de atenção para a sustentabilidade institucional. A leitura do mapa evidencia que, embora haja avanços pontuais, os mecanismos de preservação da memória organizacional ainda estão em construção ou são inexistentes.

Por sua vez, o Mapa 3, , apresenta uma síntese das conclusões do estudo, articulando limitações, desafios e soluções propostas à luz da Teoria Ator-Rede e da literatura sobre memória organizacional. Ele funciona como uma ponte entre os achados e as recomendações práticas, demonstrando que a superação das fragilidades identificadas exige o reconhecimento da memória como um processo vivo, relacional e distribuído entre pessoas, tecnologias, processos e estruturas.

Essa sequência de mapas orienta o leitor a acompanhar a construção argumentativa da pesquisa, do problema identificado às possibilidades de ação, fortalecendo a articulação entre teoria, prática e reflexão crítica.

5 CONCLUSÃO

Este estudo evidenciou que a memória organizacional é um componente estratégico fundamental para a sustentabilidade das organizações sociais de saúde (OSS), especialmente em contextos marcados por alta rotatividade de profissionais e transformação contínua. Com base na

Teoria Ator-Rede (TAR) e na análise de um estudo de caso único, foram identificadas fragilidades significativas nos processos de retenção, armazenamento e circulação do conhecimento institucional, como a ausência de práticas formalizadas, a substituição não planejada de ferramentas de repositório e a concentração de saberes em lideranças específicas.

Tais fragilidades comprometem a continuidade estratégica, a rastreabilidade histórica e a qualidade das decisões colegiadas. Em contrapartida, o fortalecimento da memória organizacional, compreendida como uma rede sociotécnica viva, mostrou-se capaz de impulsionar a aprendizagem institucional, qualificar os processos decisórios e sustentar estratégias de longo prazo.

A principal limitação da pesquisa refere-se ao estudo de caso único, ancorado na vivência da autora, o que restringe a generalização dos achados. No entanto, essa abordagem conferiu profundidade e riqueza à análise empírica.

Como contribuição, o estudo propõe o uso de mapas de associação de ideias como ferramenta metodológica de articulação entre teoria e prática. Recomenda-se, para investigações futuras, a realização de estudos comparativos com múltiplas OSS e o aprofundamento na construção de modelos híbridos de governança da memória, que integrem tecnologias digitais, redes colaborativas e políticas institucionais de preservação do conhecimento, contribuindo para a institucionalização de práticas mais duráveis e adaptativas em contextos desafiadores como o SUS.

REFERÊNCIAS

BOUSQUAT, A. et al. Desafios da contratualização de metas e indicadores de desempenho no SUS: estudo de caso em São Paulo. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, supl. 2, e00133218, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csp. Acesso em: 10 jun. 2025.

CARVALHO, F. V.; ROSSONI, L. Atores sociotécnicos e memória organizacional: uma abordagem baseada na Teoria Ator-Rede. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 2, p. 321–342, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220200240. Acesso em: 20 mai. 2025.

CORAIOLA, D. M.; SUDDABY, R.; FOSTER, W. M. Organizational Memory and the Temporal Imprinting of Organizational Identity. **Journal of Business Research**, v. 74, p. 55–62, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.010. Acesso em: 20 mar. 2023.

CALLON, Michel. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In: LAW, John (Ed.). Power, action and belief: a new sociology of knowledge? London: Routledge & Kegan Paul, 1986. p. 196–233.

LATOUR, Bruno. Jamais fomos modernos. 2. ed. São Paulo: **Editora 34**, 1994.

LAW, John. After Method: Mess in Social Science Research. London: **Routledge**, 2004.

LAW, John; HASSARD, John (Org.). Actor Network Theory and After. **Oxford: Blackwell Publishers,** 1999.

LIMA, L. D. et al. Organizações sociais na saúde: lógica do mercado e fragilidade institucional. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, n. 6, p. 2047–2056, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc. Acesso em: 5 jun. 2025.

MENDES, A.; COSTA, N. R.; SAMPAIO, J. Avaliação da governança e do desempenho das organizações sociais de saúde. **Saúde e Sociedade**, v. 30, n. 1, e200354, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-12902021200354.

MILOJEVIĆ, I. Futures of futures studies. **Futures**, v. 117, 102512, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102512. Acesso em: 15 jun. 2025.

MOL, A.; LAW, J. Embodied action, enacted bodies: The example of hypoglycaemia. Body & Society, v. 10, n. 2-3, p. 43–62, 2004. DOI: https://doi.org/10.1177/1357034X04042932. Acesso em: 10 jun. 2025.

SANTOS, J. A. S. dos; VALENTIM, M. L. P. Gestão do conhecimento e memória organizacional: revisitando conceitos na administração pública. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 2, p. 156–172, 2021. Disponível em: https://revistas.unisc.br/index.php/gd. Acesso em: 14 jan. 2023.

SANTOS, J. A. S. dos et al. Memória organizacional e tomada de decisão: contribuições para a inteligência organizacional na saúde pública. **Revista Brasileira de Gestão em Saúde**, v. 13, n. 2, p. 192–208, 2022. DOI: https://doi.org/10.5585/rgbs.v13i2.21636. Acesso em: 14 jan. 2023

VALADÃO, R. C. M.; CORDEIRO NETO, H. M.; ANDRADE, L. C. M. Dispositivos sociotécnicos e redes de memória: uma análise em perspectiva ator-rede. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 2, p. 277–297, 2017. DOI: https://doi.org/10.5902/1983465916344. Acesso em: 15 jun. 2025

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: **Atlas**, 2015.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2015.