

# Memória organizacional

*Marinina Gruska Benevides\**

## Resumo

O objetivo deste artigo é examinar os alcances da noção de memória organizacional, ou seja, daquela dimensão da memória social que confere à empresa uma identidade, que assegura seu reconhecimento no contexto em que está inserida e sua continuidade no tempo. A dialética seletiva da memória; a possibilidade de lembrar ou de esquecer, dependendo do contato com o grupo em cuja memória se apóiam nossas lembranças; os interesses que estão em jogo orientando nossos pensamentos na direção do passado ou do presente; a luta da memória contra o esquecimento; as formas pelas quais os grupos conservam e transmitem a memória etc. são temas que têm despertado, cada vez mais, o interesse de pesquisadores. No entanto, se raros são os estudos sobre memória organizacional, de modo geral, mais raros ainda são aqueles que focam a questão dos mecanismos pelos quais se efetua o controle desta, sobre as formas de transmissão, conservação e revogação de princípios válidos no universo das organizações de trabalho. Assim, este artigo, igualmente busca chamar a atenção do leitor para um tema que oferece múltiplas possibilidades de pesquisa<sup>1</sup>.

**Palavras-chave:** memória organizacional, identidade, cultura, transformações no mundo do trabalho.

Memória organizacional é um conceito pouco desenvolvido e bastante fragmentado nas teorias sobre as organizações, embora nele se reconheça a possibilidade de abordar artefatos mentais e estruturais que têm reflexos na performance individual e coletiva no mundo do trabalho, bem como as conseqüências da utilização e não-utilização das informações guardadas na história organizacional para dar suporte às decisões presentes (WALSH; UNGSON, 1991). O desenvolvimento insuficiente do conceito está refletido no seu aparecimento recente, na pequena produção literária sobre memória organizacional e nas vinculações do tema mormente à tecnologia da informação (JOHNSON; PAPER, 1998).

Não obstante às deficiências do conceito e à pequena base de literatura existente, estudos têm relacionado memória organizacional com efetividade e aprendizagem, com baixo custo de transações entre atores organizacionais, e com transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, comunicável e integrado, tal como sustenta Wang (1999), ao descrever um método orientado para o objetivo de modelar sistemas de informação de memória organizacional que facilitem a aprendizagem, a tomada de decisão e a sobrevivência das empresas no mundo competitivo contemporâneo.

Para Moorman e Miner (1998a), a necessidade de respostas mais rápidas e criativas por parte das organizações, face à situação competitiva do mundo dos negócios e à velocidade das mudanças propiciadas pelo desenvolvimento tecnológico, tem levado administradores a abandonar o planejamento tradicional, reduzindo seu ciclo, fazendo com que a execução ocorra quase simultaneamente ao planejamento. Neste sentido, ao examinarem o potencial teórico da definição de improvisação organizacional, ou seja, do grau de convergência entre o tempo de elaboração e o tempo de implementação de uma ação, as autoras entendem que a memória organizacional modera o impacto dos resultados organizacionais de diferentes maneiras. Isto porque tanto a memória dos procedimentos (conhecimento sobre práticas ou rotinas), como a memória declarativa (conhecimento sobre acontecimentos) influenciam a improvisação e o inverso tam-

bém é verdadeiro, visto que são geradas novas experiências e é facilitado o desenvolvimento de níveis mais elevados de competência em improvisação. Contudo, enquanto a memória de procedimentos eleva a efetividade e a velocidade da improvisação, a inovação é reduzida; e, enquanto a memória declarativa aumenta a efetividade e a inovação, a velocidade é reduzida. A inovação é reduzida pela memória de procedimentos porque esta tem como características o automatismo e a seleção de ações mais efetivas dentro de um repertório pré-existente. Já a velocidade é reduzida pela memória declarativa porque esta tem como características o fato de ser mais genérica, teórica e abstrata. Conquanto permita a transferência de conhecimentos entre diferentes áreas, muitas vezes a memória declarativa faz com que o senso prático se perca em meio às divagações do conhecimento abstrato, gerando um déficit de velocidade de respostas. Assim, as autoras acreditam que, dependendo da habilidade que a organização possui em acessar e lidar com a natureza da memória organizacional, maiores serão as possibilidades de respostas criativas e rápidas, quer estas se voltem para o ajustes de processos de trabalho, quer para a criação de novos produtos a partir de modificações em produtos já existentes, quer para a criação de produtos radicalmente diferenciados.

Ao analisarem o efeito da memória organizacional no desempenho financeiro das estratégias de mercado, Moorman e Miner (1997) verificaram que um nível mais elevado de memória organizacional aumenta a performance financeira de novos produtos no curto prazo, enquanto uma dispersão maior da memória organizacional, ou seja, o compartilhamento de crenças, rotinas e artefatos físicos entre membros de uma organização, aumenta tanto a performance quanto a criatividade para a elaboração de novos produtos. Contudo, entendem que sob condições de muita turbulência, uma elevada dispersão diminui a criatividade e não tem efeito na performance financeira. Já em situação de baixa turbulência, um elevado nível de dispersão aumenta a criatividade e a performance financeira a curto prazo. Examinando a incidência e a efetividade da improvisação durante o processo de desenvolvimento de novos produtos,

Moorman e Miner (1998b) observaram que a improvisação prevalece e ocorre quando a memória organizacional diminui em consequência da alta turbulência do contexto social. Neste sentido, a improvisação pode reduzir a efetividade de novos produtos, mas também indicar que fatores informacionais que emanam do meio e da organização podem reduzir efeitos negativos e até criar efeitos positivos de improvisação, tais como os novos produtos. Assim, sugerem as autoras que existem condições nas quais a improvisação deve ser algo buscado pelas empresas, o que não exclui a necessidade de examinar e desenvolver estudos cuidadosos sobre memória organizacional.

Assim como Walsh e Ungson (1991), que memória organizacional é uma metáfora conveniente para definir a informação e o saber relativos à organização – bem como os processos através dos quais as informações são adquiridas, armazenadas e recuperadas por seus membros – Anand, Manz e Glick (1998) buscam identificar caminhos que possibilitem à organização administrar informações num mundo turbulento, globalizado e caracterizado pelas avançadas tecnologias de comunicação. Neste sentido, entendem que a tecnologia continuará desempenhando um papel importante na administração da informação, mas que é necessário dar atenção à administração do saber tácito, ou seja da estrutura de crenças, do julgamento e das habilidades intuitivas, mediante a adoção de novas práticas sociabilizadoras. Entre tais práticas, está a ênfase na externalização do saber tácito e a participação mais ampla dos empregados nos processos decisórios. Além disto, é necessário localizar as atividades de aumento de processamento de informações fora das fronteiras formais da empresa, o que permitirá satisfazer necessidades futuras de informação.

Segundo Johnson e Paper (1998), a aprendizagem organizacional tem sido um requisito fundamental para a sobrevivência das empresas nos dias de hoje. Nunca foi tão necessário o desenvolvimento de mecanismos para se reter dados sobre acertos e erros organizacionais, de forma a permitir a adoção de melhores práticas e do saber mais adequado às exigências contemporâneas. Tais

mecanismos têm sido tipicamente referidos como memória organizacional, ou seja, como saber, aprendido com a experiências organizacional do passado, que pode auxiliar decisões presentes. Os esforços para preservar a aprendizagem organizacional podem ser descritos tanto em termos de memória orgânica quanto em termos de memória construída. A primeira inclui as memórias dos membros de uma organização, a memória embutida na cultura organizacional, nos padrões operacionais, nas expectativas de comportamento e nos fatores ambientais. A segunda consiste no saber armazenado por facilitadores deliberadamente construídos e mantidos, tais como bases de dados, registros de transações e arquivos históricos. Dentre os esforços de oferecer respostas mais adequadas às exigências contemporâneas, além da preservação da memória organizacional, está o *empowerment*, isto é, a transferência da autoridade da tomada de decisão para aqueles que estão mais próximos da essência do negócio, do local onde as transações ocorrem ou onde o trabalho de fato se realiza. Neste sentido, os autores avaliam que as experiências de *empowerment* podem permitir a valorização da memória organizacional e que esta pode facilitar os esforços de *empowerment*. Além do mais, as empresas que não primam por colocar o *empowerment* e a memória organizacional a serviço da obtenção de vantagem competitiva no mercado perdem a oportunidade de obterem contribuições valiosas de seus empregados, enquanto os impedem de terem acesso a um conhecimento que pode gerar soluções cada vez mais criativas.

Segundo Roth e Kleiner (1998), o desenvolvimento da memória organizacional através das histórias de aprendizagem constitui um meio de melhorar a performance, trazendo para a situação presente, mais que uma lista de melhores práticas, a experiência, os argumentos e o pensamento daqueles que uma vez se encontraram em situações semelhantes. Ao colocar os indivíduos para oferecerem suas narrativas, a empresa institucionaliza a reflexão e propicia a geração de novas respostas, de modo que a contradição entre o indivíduo e organização é reduzida em meio à idéia de construir uma organização de aprendizagem coletiva. Para que isto ocorra, é

necessário que a memória organizacional possa guardar e transferir um saber acionável, qual seja, o saber das ações e de seus resultados ou o das teorias tácitas e crenças dos administradores. Em outras palavras, deve transferir o saber por fronteiras internas invisíveis, transformar o tácito no explícito. E, embora o saber tácito seja mais profundamente enraizado e difícil de dividir, tal como mostraram Nonaka e Takeuchi (1995), quando explicitado, permite que as equipes vejam com mais clareza o próprio saber e acionem novos saberes.

Neste ponto, é importante observar que a literatura sobre memória organizacional, incluindo os temas a ela correlatos, enfatiza sua utilização como forma de garantir a sobrevivência das organizações, mediante uma melhor adaptação às mudanças e à instabilidade do mundo contemporâneo. Mas seriam as preocupações ligadas às tentativas de preservação da memória organizacional mero reflexo do montante de informação que deve ser utilizado num mundo extremamente complexo? Poderiam tais preocupações trazer como pano de fundo os perigos da perda da memória organizacional ou, ainda, as dificuldades de retenção da mesma, dificuldades estas não necessariamente ligadas a questões de montantes de informações? Em resumo, que suspeitas devemos levantar em meio à emergência de mecanismos tecnológicos de preservação da memória organizacional ou em meio à ênfase atribuída à sua adequada utilização?

Friedman (1999) entende que há formas de saber que não podem ser recuperadas por meios tecnológicos, visto que estas só circulam nas relações entre as pessoas, nas narrativas orais de uma vasta experiência que demandou tempo para ser consolidada e que constitui um tipo de saber que se expressa como o diferencial de uma organização em relação à outra. Assim, quando as empresas fazem a opção por práticas tais como o *downsizing*, ou seja o enxugamento de postos de trabalho, e quando praticam a apologia do “sangue novo”, ou seja da substituição dos antigos empregados pelos mais jovens, estão dispensando aqueles que sabem algo da história organizacional e correndo o risco de repetirem os mesmo erros do passado.

Isto porque, tal como nos diz Pollak (1989), é através da inscrição das lembranças de testemunhas oculares contra o esquecimento que as gerações mais novas aprendem suas origens e história; que a memória exerce a função de salvaguardar os sentimentos de pertencimento, definindo seletivamente o que é comum a um determinado grupo ou instituição, o que os diferencia dos demais. É, sobretudo, por referência ao passado e pela transmissão do vivido em redes de sociabilidade que os grupos e as instituições que compõem a sociedade definem seu lugar respectivo mantêm a coesão e constroem suportes sobre os quais afirmam sua identidade.

Aqui, valeria perguntar, à luz das considerações de Pollak (1989), quais as conseqüências das práticas descritas por Friedman (1999), em termos sociais e humanos, para a identidade dos funcionários? Como estas afetam a coesão interna, o sentimento de pertencimento à empresa e a defesa de fronteiras sociais, isto é, a preservação da instituição contra possíveis ataques de grupos ou instituições que compõem a sociedade?

Segundo Kransdorff (1997), na era do *downsizing* e do emprego temporário, aparecem evidências de um problema assustador, o da perda da memória organizacional, o que implica a dificuldade de assegurar que a empresa aprenda através de seu passado. Embora se pregue que o emprego temporário reserva mais tempo para a criatividade e mais espaço para os benefícios da colaboração mútua ou que as mudanças significam que as velhas práticas eram largamente redundantes e que novas habilidades são melhor atendidas pelo ingresso de "sangue novo" nas organizações, a realidade não é bem assim. A mudança dramática na natureza do emprego em favor do emprego temporário está entre os maiores perigos que afetam a produtividade e a competitividade das empresas nos dias de hoje. Isto porque o emprego temporário se traduz em memória organizacional temporária. Não sendo esta apenas um registro histórico frio, pois compreende as experiências e o saber acumulado na empresa, as informações sobre a cultura organizacional, sobre administração, comunicação e estilos de tomada de decisão, bem como os detalhes dos eventos relacionados ao trabalho, a empresa perde me-

mória organizacional sempre que alguém se aposenta, pede demissão ou é demitido num enxugamento. Tal perda traz problemas de ajustamento de novos empregados à cultura, à filosofia e às tradições organizacionais, prejudicando também o transito dos mesmos na organização e dificultando que eles se tornem realmente produtivos. A perda de memória organizacional pode fazer com que administradores decidam sem uma base histórica da empresa ou com base na experiência de seus empregos anteriores e respectivos contextos e circunstâncias. E isto tudo se traduz em termos de perda de vantagem competitiva, drenando a criatividade e consumindo mais dinheiro do que se imagina, pois um grande montante de tempo é perdido na tentativa de solucionar problemas que já haviam sido resolvidos no passado. Além do mais, quando a organização perde sua memória de médio e de longo prazo, quando repete os erros do passado ou quando falha em aprender a partir de sucessos anteriores, geralmente é porque perdeu sua identidade.

Mas quais seriam as conseqüências da perda de memória organizacional para o processo de afirmação da identidade profissional daqueles que permanecem na empresa? Seriam as soluções propostas por Kransdorff (1997), quais sejam a entrevista de saída, a história oral para o aprendizado de seus ouvintes e as histórias corporativas<sup>2</sup>, suficientes para conter as conseqüências que tal perda engendra sobre o processo de afirmação identitária dos membros de uma organização? O que poderia a perda de memória organizacional dizer de um processo muito mais amplo de destruição das empresas como instituições sociais, cujos aspectos mais visíveis são os conflitos entre as pessoas e o triunfo do individualismo, como se a organização caminhasse para para uma coleção de indivíduos independentes ou solitários? Seria isto reflexo daquilo que Dumont (1985) entende como resultado da colisão de valores individualistas com um sistema social que perde sua justificação na consciência? Seria a perda de memória organizacional parte de um processo de destruição da realidade social, no qual os indivíduos perdem a habilidade de se relacionarem com o sentido do trabalho? Em outras palavras, seria a perda de memória organizacional o

reflexo de uma contínua fragmentação do trabalho, ou seja, daquilo que Sievers (1997) descreve como a solidão gelada do trabalhador, impedido de estreitar relacionamentos com outros trabalhadores e perceber inter-relações entre a missão da empresa e as próprias atividades, porque o traço característico da empresa moderna consiste no esvaziamento do sentido do trabalho, uma redução da noção deste a cargo e desempenho ou um permanente confronto da vantagem do emprego com a ameaça do desemprego? E, assim, quais seriam as conseqüências da perda da memória organizacional para a vida daqueles que permanecem na empresa, para a empresa e para o futuro de ambos?

## Notas

\* Doutora e Mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará-UFC. Especialista em Recursos Humanos (FIA/FEA/USP), Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho (CRP-11<sup>o</sup>. Região), Especialista em Abordagem Sistêmica da Família (UNIFOR), Professora do Mestrado em Direito Constitucional e do Curso de Ciências Sociais da Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Consultora de recursos humanos, ex-administradora da área de recursos humanos do Banco do Brasil.

<sup>1</sup>. Uma destas possibilidades está presente na obra de minha autoria “Liberdade é escravidão: uma visão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984-2000)”, na qual são analisadas as conseqüências da destruição da memória organizacional sobre a vida de funcionários.

<sup>2</sup>. A entrevista de saída é utilizada para subsidiar as informações que serão passadas aos novos funcionários. Consiste em entrevistar o empregado que está saindo da empresa para obter dele informações sobre o trabalho, sobre a cultura organizacional, sobre detalhes relevantes de eventos recentes etc. O recurso à história oral permite que as narrativas dos indivíduos sobre as próprias decisões e sobre as lições aprendidas no trabalho sejam gravadas e, posteriormente, escutadas ou utilizadas para facilitar as decisões dos ouvintes. As histórias corporativas, geralmente em forma de livros, são utilizadas como meio de fazer uma ponte entre o abismo que separa organizações que tiveram que aprender a viver juntas de repente devido a processos de fusão.

## Referências

ANAND, Vikas; MANZ, Charles C.; GLICK, William H. An organizational memory approach to information management. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 796-809, 1998.

BENEVIDES, Marinina Gruska. **Liberdade é escravidão: uma visão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação**

institucional do Banco do Brasil (1984-2000). Fortaleza: Editora Gráfica LCR, 2002.

DUMONT, Louis. **O individualismo**: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

FRIEDMAN, Emily. Making choices – creature comforts. **Health Forum Journal**, 8-11, May-Jun. 1999.

JOHNSON, Jeffrey J.; PAPER, David J. An exploration of empowerment and organizational memory. **Journal of Managerial Issues**, v. X, n. 4, p. 503-519, Winter, 1998.

KRANSDORRF, Arnold. Retaining employee knowledge – fight organizational memory lapse. **Workforce**, p. 34-39, Sep. 1997.

MOORMAN, Christine; MINER, Anne S. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 698-723, 1998a.

\_\_\_\_\_. The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. **Journal of Marketing Research**, v. 62, 1-20, Jul. 1998b.

\_\_\_\_\_. The impact of organizational memory on new product performance and creativity. **Journal of Marketing Research**, v. XXXIV; 91-106, Feb. 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

POLAK, Michel. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.

ROTH, George; KLEINER, Art. Developing organizational memory through learning histories. **Organizational Dynamics**, 43-59, Autumn, 1998.

SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto (Orgs.). **Psicodinâmica da vida**

**organizacional:** motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 47-68.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WANG, Shouhong. Organizational memory information systems: a domain analysis in the object-oriented paradigm. **Information Resources Management Journal**, 26-35, Apr./Jun. 1999.

## **Abstract**

This article analyses the concept of organizational memory, a crucial form of social memory that builds the organizational identity. The dialectic of memory; remembrances and forgetfulness; the different interests driving meanings to the past or to the present; the memory struggling to be shared; the ways groups builds a collective memory etc. have been subjects of many researches. However, rarely, studies about organizational memory are found, specially the ones discussing how it can be used to control people and the consequences of unshered memory to the employees and the whole organization. Therefore, the objective of this article is to provide ways to make organizational memory more tractable in researches.

**Keywords:** organizational memory, identity, culture, work.

