

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: CONSTRUÇÃO CONCEITUAL NUMA ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA

Autoria: Telmo Telles, Tamara Cecilia Karawejczyk, Maria de Lourdes Borges

RESUMO

O objetivo deste ensaio teórico é o de conceituar memória organizacional. Para tanto, serão apresentadas diversas abordagens teóricas, problematizando a construção dos conceitos, singularizando, bifurcando e entrelaçando os seus elementos e pressupostos. Os conceitos e abordagens são criados desde uma perspectiva temporal e este ensaio teórico partiu do pressuposto de que existem várias maneiras de compreender as organizações e sua memória, para que não se torne vazia e apenas uma série de documentos desconexos com a realidade em que foram gerados e utilizados.

MEMÓRIA

A partir dos anos 1950, Karl Ludwig Von Bertalanffy, estuda e contribui para o surgimento da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), tendo por objetivo melhorar a compreensão sobre os sistemas. Sistema é “um todo complexo e organizado; uma reunião de coisas ou partes formando um todo unitário e complexo” (JOHNSON, KAST, ROSENZWEIG, 1963, p. 36) e para Chiavenato (2004, p. 417) “sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre dados/ energia/matéria para fornecer informação/ energia/matéria”.

Pode-se observar nesses conceitos sobre sistemas a mudança do entendimento que o mundo é dividido em diferentes áreas, tais como: física, química, psicologia, história, biologia etc., e quebrando o paradigma do modelo cartesiano reducionista, mecanicista de causa e efeito para um modelo sistêmico, expansionista, onde a relação de causa e efeito não é determinística, mas sim probabilística, defendendo que os sistemas deveriam ser analisados globalmente de forma a envolver todas as interdependências, essa teoria permitiu um salto evolutivo na construção do conhecimento da humanidade em geral e nos estudos da memória, das organizações e das vinícolas em particular.

Sob o novo entendimento proposto pela TGS, os estudos da memória, das organizações e, por consequência das vinícolas adquiriram um olhar multifacetado como resultado do entrecruzamento de diversas disciplinas do conhecimento.

Assim, a memória é um tema estudado multidisciplinarmente e preocupa-se com questões ligadas à identidade, individual ou coletiva (BERND, 2013), comportando diversas abordagens, dependendo do olhar da disciplina ou do autor que dela está se ocupando, possibilitando a coexistência de visões até certo ponto antagônicas entre os autores das diversas áreas do saber.

Memória do latim *memor*, aquele que lembra, que se recorda conforme o dicionário de Houaiss, Villae e Franco (2001). Através da memória as experiências são acumuladas para serem utilizadas durante a vida e, também, as rotinas diárias recebem um significado. Conforme Graebin (2013, p. 4), “é a memória que nos permite estabelecer relação entre as vivências presentes e as anteriores, religar dois instantes um ao outro”.

Como conceito significativo a noção de Memória tem sofrido ressignificações bastante importantes. Para Barros (2009), a memória como um processo limitado e parcial de lembrar fatos passados ou o significado que um indivíduo representa como passado são as designações mais comuns e habituais da memória.

Ainda conforme Barros (2009) existe uma significação ainda mais vulgar, na qual memória consiste apenas em uma categoria estática de dados, como um simples depósito de dados, ou uma atualização mecânica de vestígios, significações como essas, normalmente aplicadas a Memória Individual acabaram por contaminar a ideia de Memória Coletiva, que também passou a ser vista como um “depósito de informações”, de dados, de lembranças passivas, não problematizadas. Para o autor: “essa concepção de Memória, como um depósito de dados ou a atualização dos vestígios, por vezes imprecisos, já não mais resiste nos dias de hoje à operacionalização no seio das ciências humanas” (BARROS, 2009, p. 40). Devido a vários motivos. Um deles é o campo de estudos que se intitula Memória Social, que se institucionalizou academicamente nas últimas décadas, a partir dos estudos pioneiros no ensaio de Memórias Coletivas da década de 1950 publicado por Maurice Halbwachs.

A questão central dos estudos de Halbwachs é de que a memória individual existe a partir da memória coletiva, visto que todas as lembranças são formadas no interior de um grupo, ou seja, os sentimentos, ideias e pensamentos que são atribuídos a nós, na realidade, nascem do grupo.

Em 1925, a partir de *Les Cadres Sociaux de la Memoire* (Quadros sociais da memória) postula: nós nunca nos lembramos sozinhos; a memória se esvai quando nos afastamos do

grupo que estava ela. Sem este suporte social que confronta a nossa consciência com as memórias de outros, toda recordação se faz impossível (GRAEBIN, 2013, p. 6). Segundo esta autora, a memória individual é um somatório de combinações aleatórias das memórias dos grupos que exercem influência sobre esse indivíduo, sendo esse participante de dois tipos de memórias: a individual e a coletiva, ou seja, a memória individual é formada por várias coletivas.

Para recordar, os indivíduos necessitam se apoiar nas convenções sociais, ou seja, o indivíduo se apropria de instrumentos criados por outros, tais como: as palavras e as ideias, sem os quais se torna impossível o funcionamento da memória individual e também de outras pessoas que possam legitimar suas recordações (GRAEBIN, 2013). Então, o indivíduo necessita das lembranças de outras pessoas para lembrar o seu próprio passado.

Graeff, no verbete para o E-dicionário define memória coletiva, como:

Por memória coletiva, entende-se as interações possíveis entre as políticas da memória – a memória histórica e social sendo concebida como uma relação de forças que resulta em definições e redefinições do que é considerado como passado e heranças comuns de um dado grupo ou classe social – e as lembranças de fatos vividos em comum ou individualmente. Nesse sentido, a memória coletiva se situa no encontro entre o individual e o coletivo, entre o psíquico e o social (GRAEFF, 2011)

Graeff (2011) postula que a tese central da obra de Halbwachs, A memória coletiva, consiste na impossibilidade dos indivíduos lembrarem e evocarem o passado, desconsiderando os quadros sociais como referencia da memória, sendo esses instrumentos da memória coletiva de reconstrução das imagens do passado.

Sendo assim, as memórias dos indivíduos nunca são exclusivamente suas, pois nenhuma lembrança pode existir fora de um contexto social, “nossas impressões não se ligam a nenhuma base enquanto não nos tornamos um ser social” (HALBWACHS, 1990, p. 43).

Halbwachs (1990) ainda opõe os conceitos de a memória coletiva e memória histórica. Para referenciar a memória histórica argumenta que nascemos num contexto dinâmico em andamento, ou seja, que antes mesmo do nosso nascimento, fatos históricos importantes já haviam ocorrido. E só é possível nos lembrarmos deles através dos livros, da escola e dos relatos dos nossos antepassados. Segundo Halbwachs (1990) esses fatos seriam parte de uma “memória nação” e, para serem evocados, é necessária a memória dos outros, sendo a única forma de acessá-los.

Halbwachs (1990) faz uma distinção entre história e memória. Na sua visão, a diferença entre ambas encontra-se no registro do passado. Enquanto na história é fixado pela escrita, na memória é resultado dos testemunhos e relatos de um período, reconstruído em um presente extremamente movediço. O autor apresenta dois aspectos distintos. O primeiro é que a memória coletiva é “uma corrente de pensamento contínuo, de uma continuidade que nada tem de artificial, pois não retém do passado senão o que está vivo ou é capaz de viver na consciência do grupo que a mantém” (HALBWACHS, 1990, p. 102). O segundo aspecto refere-se ao fato da história ser um “painel de mudanças”, porque a história “examina os grupos de fora e abrange um período bastante longo”. Ao contrário, “a memória coletiva é o grupo visto de dentro e durante um período que não ultrapassa a duração média da vida humana” (HALBWACHS, 1990, p. 109).

Segundo Barros (2009), a necessidade de aprofundar alguns questionamentos de como se produz e se difunde a memória coletiva, tais como: quais ambientes, de que recursos, quais práticas e representações delineou-se uma nova perspectiva de organização e percepção da Memória Coletiva, através de um novo campo de estudo denominado “lugares de memória”.

A expressão Lugares de Memória está ligada ao historiador francês Pierre Nora. Para o autor, a ideia de “lugares de memória” pode ser considerada negativa, visto que a necessidade atual de se falar em memória pode ser entendida, que esta deixou de existir na sociedade atual (BERND, 2013). “Há locais de memória porque não há mais meios de memória” (NORA, 1993, p. 7). Levando-se em conta estas considerações a memória tornou-se objeto da história sendo por esta filtrada, ou seja, fala-se muito em memória atualmente, mas porque a memória já não existe e tudo aquilo que se considera memória é, para Nora, história. Com isso, restam apenas “lugares de memória” (SEIXAS, 2004, p.40).

Bernd (2013) entende que existem razões que justificam a criação dos lugares de memória, tais como: imortalizar o tempo, ou seja, fazer o tempo parar, impedir o esquecimento. Para Nora (1993), haveria três tipos de lugares de memória: são lugares materiais onde a memória se enraíza e pode ser apreendida pelos sentidos; são lugares funcionais porque possuem ou adquiriram a função de alicerçar memórias coletivas e, por fim são lugares simbólicos onde a memória coletiva se expressa e se revela. Desta maneira, os lugares de memória são espaços criados e construídos pelo indivíduo contemporâneo, e o interesse que despertam vem de seu valor como documento e monumentos reveladores do acesso da sociedade à sua memória formadora, organizadora e portadora de sentido (NEVES, 2007).

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM CONCEITO MULTIFACETADO

A Memória Organizacional (MO) capacita uma organização a preservar, recuperar e utilizar suas experiências (informação sobre sucessos e falhas ocorridos no passado) para aprender com sua própria história, ou seja, proporciona o aumento na competitividade da organização, pela contribuição e aperfeiçoamento da Gestão.

Nesse sentido, a MO não se constitui apenas em um acervo de informações, constitui-se também em um instrumento de retenção do conhecimento da organização e contribui para o aprendizado por meio de experiências passadas além de dar sustentação aos processos decisórios (MENEZES, 2006, p.32).

A existência da MO pode proporcionar um compartilhamento e reuso do conhecimento, das informações e das lições aprendidas na execução das tarefas da organização e na sua história retidas na memória individual e coletiva desse grupo. Neste contexto Miranda (2008, P.23) afirma que “o conhecimento, como ativo principal de uma organização, deve ser motivo de preocupação, razão pela qual deve existir um facilidade de armazenamento do conhecimento organizacional consensual e integrado”.

Segundo Walsh e Ungson (1991) gerenciar, armazenar e recuperar o conhecimento organizacional é fundamental para as organizações, pois o conhecimento relativo a essa história pode ser utilizado em decisões presentes. A seguir serão apresentadas as abordagens dos autores mais citados na literatura.

- **A abordagem de Walsh e Ungson**

Para Walsh e Ungson (1991) a existência de uma organização independe de particularidades individuais, mas deve se reconhecer que a aquisição da informação ocorre durante os processos de resolução de problemas e nas tomadas de decisão. As atividades cognitivas das pessoas como um processo de aquisição de informação na organização refletem a construção da memória. Assim, através de um processo de compartilhamento de informações, o sistema de interpretação organizacional transcende o individual.

Por essa razão, o conhecimento do passado deve ser preservado pelas organizações mesmo com a saída de membros-chave. Para os autores, os elementos que compõem o constructo o conceito de MO são: a estrutura da facilidade de retenção; a informação nela contida; o processo de aquisição e a recuperação da informação.

Assim, a MO se refere à armazenagem da informação referente à história da organização que pode ser trazida para dar suporte nos processos de tomada de decisão. Para

Walsh e Ungson (1991) este conceito implica em três imperativos para consideração da MO:

- 1) aquisição da informação: conhecer os processos nos quais a informação é adquirida, armazenada e recuperada;
- 2) retenção da informação: especificar completamente a estrutura de retenção, ou seja, o local de MO;
- 3) recuperação da informação: identificar os caminhos através dos quais o uso da memória influenciará nos resultados e no desempenho da organização, para então recuperá-la.

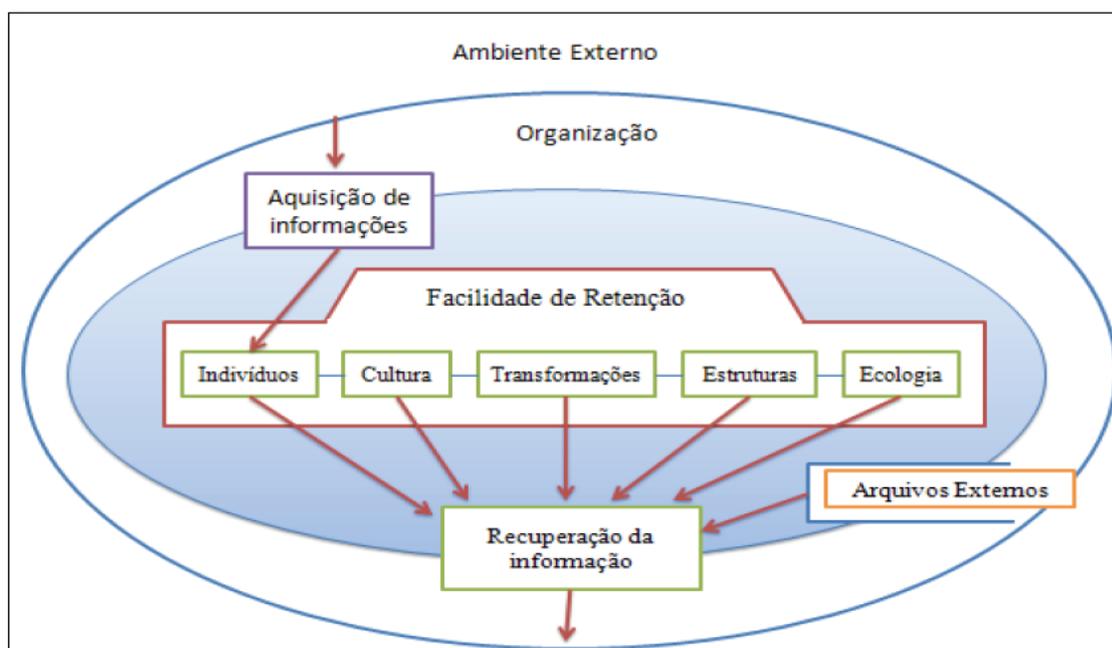


Figura 1: Estrutura da memória organizacional

Fonte: adaptado segundo Walsh e Ungson (1991, p.64).

A Figura 1 mostra a estrutura proposta pelos autores: aquisição, retenção e recuperação. Nela se observa que, a aquisição salienta que essa informação não é armazenada em um único lugar, mas ela é dividida em diferentes instalações de retenção. Cada vez que uma decisão é tomada e as consequências são avaliadas, algumas informações são adicionadas à memória organizacional. Já na retenção, salienta-se que experiências passadas podem ser armazenadas em qualquer dos cinco diferentes repositórios, ou seja:

- nos indivíduos: são os membros de uma organização que retêm conhecimento a partir de suas próprias experiências diretas, observações, crenças e valores. Desta maneira os indivíduos armazenam sua MO em sua própria capacidade de lembrar e articular experiências e suas relações cognitivas que eles utilizam para facilitar o processamento das informações (WALSH; UNGSON, 1991);
- na cultura: é a forma aprendida de perceber, pensar e sentir os problemas da organização que são transmitidos aos seus membros (SCHEIN, 1984 apud WALSH; UNGSON, 1991). A cultura possui experiências passadas que podem ser úteis em negócios futuros;
- nas transformações: são construídas sobre as experiências passadas, ocorrem por toda a organização como práticas de trabalho, estão em constante transformação e os sistemas administrativos são mecanismos de captura e preservação do conhecimento (WALSH; UNGSON, 1991);
- nas estruturas: a estrutura organizacional influencia no comportamento dos indivíduos e na relação com o ambiente. Desta forma, os papéis exercidos pelos indivíduos tornam-se a ligação entre as memórias individuais e a MO, tornando-se uma base de dados na qual o conhecimento é armazenado (WALSH; UNGSON, 1991);

- no ambiente físico: refere-se ao local de trabalho. O ambiente contribui para moldar e ratificar as prescrições de comportamento na organização. Desta maneira as experiências interpessoais dos indivíduos são afetadas pelo lay out físico da organização (OLDHAM; ROTCHFORD, 1983 apud WALSH; UNGSON, 1991);
- nos arquivos externos: quando a memória dos indivíduos falha, ele recorre a outros indivíduos. As organizações também podem recorrer a outras organizações que a ajudem no processo de lembrar, tais como: mídia, relatórios em geral e, também, a historiadores. Assim, é importante salientar que a organização não é o único repositório de seu passado (WALSH; UNGSON, 1991).

Destaca-se que os cinco primeiros dizem respeito ao contexto interno da organização. O último, ao contexto externo. A recuperação da informação, a partir das memórias, pode ser controlada ou automática. Esse último refere-se ao processo intuitivo e essencialmente fácil de acessar a MO, geralmente como parte de uma sequência de ação estabelecida. Controlado refere-se à tentativa deliberada de acesso ao conhecimento armazenado e pode variar conforme a retenção considerada. Desta maneira, os indivíduos podem recuperar as informações e, individualmente, ajudar seus colegas a lembrar, utilizando analogias sobre decisões coletivas do passado (WALSH; UNGSON, 1991).

Para Walsh e Ungson (1991), a MO assume três papéis importantes na organização: o papel informacional, o papel de controle e o papel político. Conhecendo esses papéis desempenhados pelos indivíduos enquanto gestores e tomadores de decisão nas organizações, os autores postularam proposições de como acontece, o uso, o uso inapropriado e o abuso da MO na vida organizacional.

A seguir, dando continuidade a discussão dos conceitos de MO, será abordada a visão do autor Stein.

• A abordagem de Stein

O enfoque de Stein (1995) sobre MO é multifacetado, visto que considera diversos aspectos, tais como: sistemas de informação, gestão da economia, da teoria dos sistemas, teoria política, do comportamento organizacional, das tomadas de decisões e da teoria da comunicação.

Para Stein (1995), as organizações possuem os meios necessários para dar conta dos processos de retenção e recuperação ou transmissão das informações do passado para o futuro através dos indivíduos, pois a perda do conhecimento pode impactar na queda do nível de competitividade. Mas o autor, em contrapartida, acredita que a utilização da MO, inserida nos processos organizacionais, fortifica a competitividade.

Assim, como o conceito de memória possui um olhar multifacetado, resultado do entrecruzamento de diversas áreas do conhecimento, existe uma considerável variação em descrever a MO.

O conceito de MO se fundamentou em noções da sociologia, a qual vem acumulando variadas reinterpretações. MO é um elemento da memória coletiva que é uma evolução dos trabalhos da escola da sociológica de Durkheim do final do século passado, que argumenta que a mente coletiva é formada por mentes individuais, que compartilham informações através do intercâmbio de símbolos representativos de dados. A memória coletiva é um processo social de compartilhar interpretações de informações, através da articulação e comunicação destas, que são armazenadas como normas sociais e costumes. Dessa formulação original emerge para Stein (1995) o conceito de memória de um sistema social particular – a organização.

Stein (1995) traz três razões para o conceito de MO:

- a memória é uma metáfora rica que fornece uma visão da vida organizacional;
- a MO está contida em outras teorias da gestão;
- a MO é relevante nas práticas gerenciais.

Assim, para Stein (1995, p.21-22), MO é definida em termos da efetividade organizacional. Mas salienta que o fato de existir uma MO não garante necessariamente a efetividade da organização, pois para ele, “memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento do passado é trazido para apoiar as atividades do presente, resultando em índices mais altos ou baixos de efetividade organizacional”.

Por atividades são compreendidas as tomadas de decisão, a organização, projetos, liderança, controle, comunicação, planejamento e outros. O processo de MO é definido pelas atividades de aquisição, retenção, manutenção, como pode ser visto na Figura 2. E fornecem meios pelos quais o conhecimento do passado é trazido para as atividades do presente.

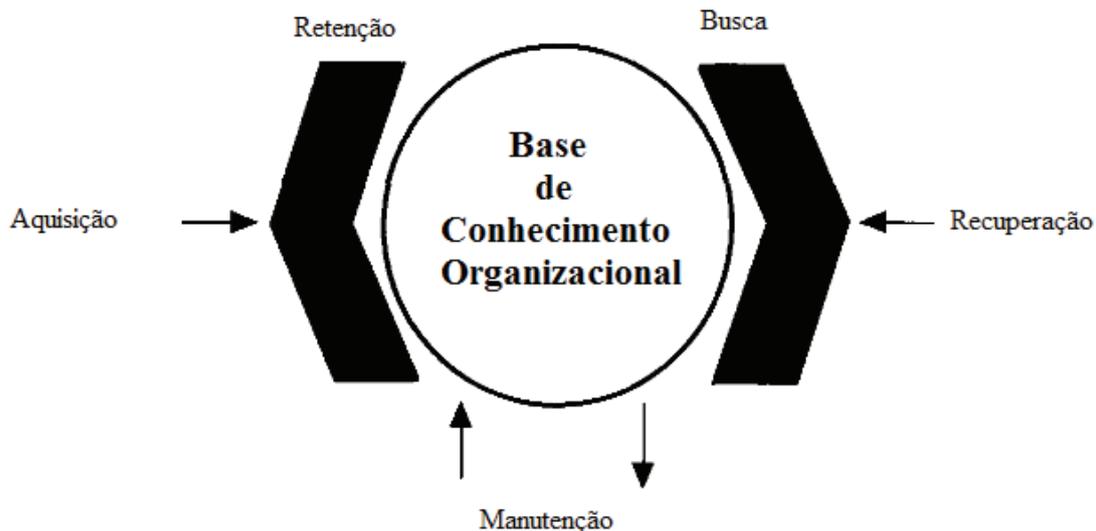


Figura 2 – Memória Organizacional vista por meio dos processos

Fonte: Adaptado de Stein (1995, p.26).

O processo de aquisição: processo intimamente ligado à aprendizagem organizacional. Assim, a MO é fundamental para a aprendizagem organizacional, como a aprendizagem é uma condição necessária para a memória. O aprendizado individual deve ser disseminado no contexto da organização para obtenção do aprendizado organizacional (STEIN, 1995).

O processo de retenção: processo que apresenta uma das características mais importantes da MO. Na retenção da informação organizacional, diversos mecanismos foram propostos, tanto em nível individual como organizacional, tais como: os esquemas – estruturas cognitivas individuais que ajudam os indivíduos a organizar e processar a informação com eficiência; os scripts – apresentam as sequências de atividades rotineiras que os indivíduos executam dentro da organização, tais como: procedimentos operacionais, rituais, cerimônias etc; os sistemas – é o conjunto de elementos inter-relacionados e conectados direta ou indiretamente. O conhecimento organizacional é retido na trama social da organização, nas estruturas organizacionais formais e em sistemas de registros, arquivos de papel, arquivos eletrônicos ou banco de dados.

Uma das características desses registros é o de possibilitar a codificação das informações em locais que resistem ao tempo. A utilização desses registros apresentam vantagens e desvantagens, assim o compartilhamento no futuro dessas informações pode ser entendida como uma vantagem e a desvantagem é que são representações estáticas (STEIN, 1995).

O processo de manutenção: é o processo que se refere como a memória é mantida, possibilitando que a MO seja um facilitador para a organização acessar constantemente seus conhecimentos e expertises. A MO pode ser perdida com a perda ou destruição dos registros

físicos, pela rotatividade do pessoal e pela dificuldade de manter padrões de interação, características apresentadas em organizações que operam em ambientes turbulentos (STEIN, 1995).

O processo de recuperação: processo que representa um ponto fundamental da MO, permite a utilização do conhecimento retido como suporte à tomada de decisão e na solução de problemas. O fato das organizações deterem o conhecimento não significa a sua utilização. Uma organização que mantém, mas não utiliza a sua base de conhecimento, por razões políticas ou operacionais, apresenta características de disfuncionalidade, ou seja, está desperdiçando recursos organizacionais e perdendo oportunidades que garantem a sua vantagem competitiva (STEIN, 1995).

Para Stein (1995), um incremento na MO pode beneficiar a organização de várias maneiras:

- Ajudar os gestores a manterem a direção estratégica ao longo do tempo;
- Ajudar as organizações a evitarem o pesadelo do ciclo de velhas soluções para novos problemas, porque ninguém lembra como foi feito antes;
- Dando no significado ao trabalho realizado individualmente, se esforço for retido;
- Facilitando o aprendizado organizacional;
- Fortalecendo a identidade da organização;
- Proporcionar aos novos contratados acesso à expertise daqueles que os precederam.

A seguir, dando continuidade a discussão dos conceitos de MO, será abordada a visão do autor O'Toole.

• **A abordagem de O'Toole**

Para O'Toole (1999), MO está relacionada às lembranças da organização, ou seja, o como e o que a organização lembra. Assim, o conceito de MO para O'Toole (1999, p. 2) é “o dado, a informação e o conhecimento retido por uma organização em estruturas de memória coletiva que podem ser acessados por vários indivíduos ou grupos de indivíduos”.

Para O'Toole, as estruturas de retenção da MO são:

- Cultura - pressupostos básicos compartilhados do grupo, que podem ser considerados válidos e que são ensinados para os membros do grupo (SCHEIN, 1985 apud O'TOOLE, 1999);
- Pessoas – grupo de indivíduos que compartilham lembranças;
- Rotinas – padrões rotineiros de atividades que executado por grupos de indivíduos dentro da organização;
- Estrutura – os modelos, as regras, as recompensas, demonstram as relações e o sistema de poder de uma organização;
- Ambiente Físico – ambiente físico da organização, incluindo edifícios, uniformes, layout dos escritórios e equipamentos;
- Arquivos, registros e documentos: eletrônicos e em papel. Contém os dados, informações e conhecimento explícito, em geral autorizado pelos líderes da organização.

Como podemos observar às estruturas de retenção propostas por O'Toole são semelhantes as estruturas de retenção propostas pela abordagem dos autores Walsh e Ungson (1991). Sendo que os últimos propõem um olhar diferente quanto aos arquivos, pois consideram neste item os arquivos externos, ou seja, situados fora da organização.

A MO é um elemento fundamental na aprendizagem organizacional, que deve ser avaliado e suportado através da interação entre as estruturas de retenção da MO, em particular aquelas relacionadas à cultura organizacional. A seguir será abordado a visão dos autores Lehner e Maier.

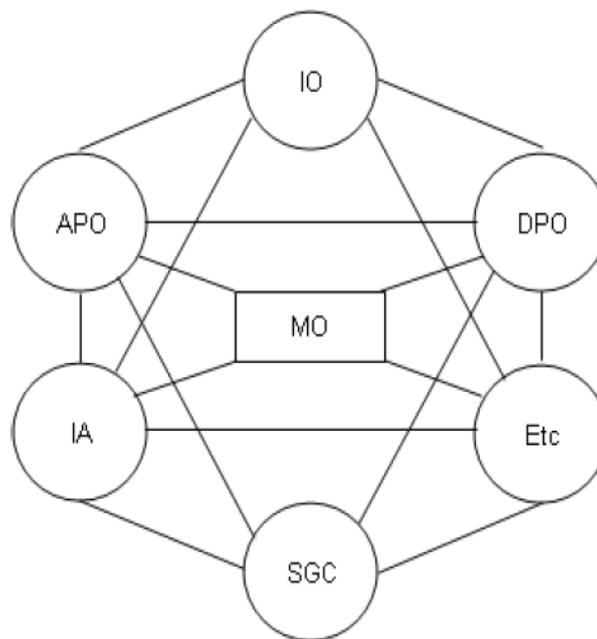
• **A abordagem de Lehner e Maier**

As organizações para assegurar o aprendizado organizacional, a flexibilidade, a eficiência e a gestão das mudanças, buscam suporte nos sistemas de MO (LEHNER e MAIER, 2000). Também postulam que a existência de uma MO pode ser considerado como

um conceito ou constructo.

Para Lehner e Maier (2000) a memória humana é frequentemente usada como modelo ou metáfora para memória organizacional. Walsh e Ungson (1991, p.59) também abordam essas analogias fazendo o seguinte questionamento: “Até que ponto os processos que primeiramente funcionam em organismos vivos podem ser replicados em fenômenos sociais e organizacionais, tais como: aprender, lembrar, nascer, reproduzir e morrer?”

Diferentes abordagens de gerenciamento e disciplinas contribuíram e continuam contribuindo para o desenvolvimento da teoria da MO (Figura 3), tais como: aprendizagem organizacional, inteligência organizacional, gestão do conhecimento, assim como de organização como um sistema de informação e/ou conhecimento; cultura organizacional inteligência artificial, gestão da mudança, sociologia organizacional e psicologia organizacional entre outras (LEHNER E MAIER, 2000).



(IO: Inteligência Organizacional; DPO: Desenvolvimento Pessoal e Organizacional; SGC: Sistemas de Gestão do Conhecimento; IA: Inteligência Artificial; APO: Aprendizagem Organizacional; MO: Memória Organizacional)

Figura 3 – A interseção da MO com outras disciplinas

Fonte: Adaptado de Miranda (2008, p. 41).

Esses conceitos, possuem particularidades, e cada um desempenha algum papel na MO. No entanto, a MO “tem uma afinidade com a aprendizagem organizacional” (HEDBERG, 1981 apud LEHNER; MAIER, 2000, p. 283).

Lehner e Maier (2000) postulam uma definição para memória como um sistema capaz de armazenar experiências ou vivências, percepções, em algum momento podem ser recuperadas quando e se necessário. Não é possível aprender sem memória. Assim, a MO desempenha um importante papel para o aprendizado organizacional. A seguir será abordada a visão do autor Conklin.

- **A abordagem de Conklin**

Para Conklin (2001), diferentemente dos trabalhadores de “colarinho branco”, o trabalhador do conhecimento é um expert ou especialista, pois para aplicar efetivamente o conhecimento tem que ser especializado. Assim, esses trabalhadores devem trabalhar juntos – em equipe – na solução de problemas complexos. Não é suficiente ao trabalhador do conhecimento ser apenas especialista. Deve possuir habilidades de colaboração, por exemplo,

deve possuir capacidade de entender e se fazer entender por outras pessoas que não detêm a mesma base de conhecimento e possuem frequentemente diferentes valores e diferentes modelos de mundo.

O conhecimento é um elemento essencial para a organização, a MO amplifica esses ativos possibilitando à captura, organização, disseminação e reuso do conhecimento criado pelos trabalhadores. Os ativos intelectuais pertencem às pessoas e somente pertencerão à organização se capturados, aplicados, reusados e compartilhados. Se as pessoas por razões comportamentais ou ausência de habilidade colaborativa não compartilharem seus ativos intelectuais, na perspectiva organizacional, estarão perdidos.

Existem boas razões para se criar a MO, porque “organizações rotineiramente, esquecem o que fizeram no passado e o porquê fizeram. Essas organizações têm a sua capacidade de aprender diminuída, devido a sua incapacidade de representar o que elas sabem (CONKLIN, 2001, p.3).

A MO não é apenas um facilitador de acumulação e preservação do conhecimento, mas também de compartilhamento. A inteligência organizacional aumenta quando o conhecimento é gerenciado e se torna explícito, formando a base para a comunicação e o aprendizado. O conhecimento pode ser compartilhado entre os indivíduos e por toda a organização. Conforme MacMaster (1995, p.113 apud CONKLIN, 2001, p. 4) dada à natureza da organização e o ambiente competitivo ao qual ela pertence, a aprendizagem organizacional e a maximização do conhecimento armazenado será fonte imediata de aumento da competitividade e adaptação contínua com o meio ambiente externo.

O autor faz uma distinção entre dois tipos de conhecimento: formal e informal. O conhecimento formal consiste em manuais, documentos, livros e cursos de treinamento. Esse conhecimento é utilizado pelo trabalhador do conhecimento em forma de relatórios, planilhas, planos, desenhos e memorandos etc. São facilmente e rotineiramente capturados pela organização.

O conhecimento informal é criado e utilizado no processo de criação dos resultados formais, consiste em ideias, significados, questionamentos, decisões, suposições, dúvidas, histórias e pontos de vista. Assim, o conhecimento informal é difícil de capturar e manter, é gerado pela interação dos grupos e indivíduos da organização.

A partir desses conceitos, Conklin (2001) postula a existência de barreiras culturais e técnicas que dificultam a construção de memórias organizacionais:

- o conhecimento informal resiste à captura;
- a abordagem habitual da MO preserva o documento, mas não o seu contexto;
- o conhecimento perde a sua relevância e, portanto, seu valor através do tempo;
- as pressões do ambiente podem gerar condições para a amnésia organizacional.

Para que a MO não se torne vazia e apenas uma série de documentos desconexos com a realidade em que foram utilizados, necessita da história e da contextualização por trás de cada documento. O conhecimento informal permite que as razões que deram origem às decisões, juntamente com os documentos gerados, se completem preservando seu conteúdo.

Abaixo, a figura 4 apresenta uma síntese contendo os elementos do constructo, o conceito de MO e os pressupostos de MO de cada uma das abordagens dos autores, que constam no referencial teórico apresentado.

Autores	Elementos do constructo	Conceito de MO	Pressupostos de MO
WALSH	Estrutura de Retenção	Armazagem da informação referente à	Aquisição da Informação
E	Informação	historia da organização que oferece suporte	Retenção da Informação
UNGSON	Processo de aquisição	para a tomada de decisão.	Recuperação da Informação
1991	Recuperação da Informação		
	Multifacetado	É o meio pelo qual o conhecimento do	Aquisição
STEIN	Memória coletiva	passado é trazido para apoiar as atividades	Retenção
1995	Efetividade da Organização	do presente, resultando em índices mais altos	Manutenção
		ou baixos da efetividade organizacional.	Recuperação
	Cultura		
O'TOOLE	Pessoas	O dado, a informação e o conhecimento	
1999	Rotinas	retido por uma organização em estruturas de	Retenção
	Estrutura	memória coletiva podem ser acessados por	
	Ecologia	vários indivíduos ou grupo de indivíduos.	
	Arquivos, registros, documentos		
	Aprendizagem organizacional		
LEHNER	Cultura organizacional	Sistema capaz de armazenar experiências ou	
E	Gestão do conhecimento	vivências, percepções, em algum momento	Aprender com a memória.
MAIER	Gestão da Mudança	podendo ser recuperadas quando e se	
2000		necessários	
	Conhecimento precisa ser especializado		Captura
CONKLIN	Conhecimento Formal	Possibilita a captura, organização,	Organização
2001	Conhecimento Informal	disseminação e reuso do conhecimento	Disseminação
		criado pelos trabalhadores	Reuso

Figura 4: Síntese dos Autores

Fonte: elaborado pelos autores (2014)

A compreensão de como as organizações adquirem e recuperam sua memória é um tema que tem recebido atenção nos estudos organizacionais (LLORIA, 2008; GOTTSALK, 2007; NONAKA; TOYAMA, 2008) e investigada a partir de várias lentes conceituais. O conceito de MO é um conceito polissêmico, porque abarca conceitos sobre gestão do conhecimento, cultura organizacional, aprendizagem organizacional e engenharia do conhecimento.

O desenvolvimento teórico-metodológico envolve a contribuição de todos estes elementos. Levando-se em conta os ambientes internos e externos de uma organização, elaborou-se um modelo orientador para o estudo e a análise da memória organizacional, permitindo a visualização dos caminhos, limitações e contribuições deste conceito em uma investigação.

A figura 5 apresenta uma proposta de construção conceitual sobre MO. A compreensão do ambiente externo e interno da organização investigada é muito importante, pois a mesma determina o negócio, segmento, ramo de atuação e as peculiaridades. Uma organização pertencente ao segmento bancário será completamente diferente do ramo viticultura.

Na aquisição da informação, deve-se levar em conta tanto a memória individual quanto a coletiva, nos âmbitos formais e informais.



Figura 5: Abordagem teórico-metodológica da MO

Fonte: elaborado pelos autores (2014)

Este processo de aquisição como fluxo pode ser visto na proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) e sua dinâmica entre os conhecimentos tácitos e explícitos, como sendo a chave para que as organizações capturem e adquiram novos conhecimentos.

Para Kim (1996), memória organizacional inclui o que está contido na organização, como arquivos, planilhas de dados, rotinas e procedimentos, assim como o que também está na cabeça dos membros da organização, ampliando o seu entendimento através de aspectos tangíveis e intangíveis. Como o elo de ligação entre os processos de aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional, este autor apresenta os modelos mentais compartilhados, que só são possíveis quando se usa a memória organizacional.

Parte-se do pressuposto de que as organizações são capazes de desenvolver modelos supra-individuais (ALLAIRE e FIRSIROTU, 1984; HAYES e ALLINSON, 1988), pois como as organizações são sistemas interpretativos, elas passam a desenvolver sistemas cognitivos e memória (DAFT e WEICK, 1984). Os ciclos e níveis de aprendizagem, a partir de níveis mais elevados, podem ser canais para a demonstração dos modelos mentais compartilhados.

Na retenção da memória, elementos como a estrutura organizacional, os registros informacionais e memoriais, as rotinas organizacionais, a cultura organizacional e a rede de relações intra e inter organizacionais devem ser levados em conta. Gold, Malhotra e Segars

(2001) reconhecem que a criação e retenção do conhecimento acontece através de dois processos: combinação e troca. Alinhada teoricamente com a proposta de Nonaka e Takeuchi (1997), acrescentam que se deve também levar em conta o capital social da organização, ou seja, o somatório dos recursos atuais e potenciais, imbricados e derivados de uma rede de relacionamentos sociais que existem dentro e fora das organizações. A relação conhecimento e ação reforçam a abordagem da MO, pois o conhecimento deve ser avaliado pelos gestores, a partir das decisões que ele pode auxiliar e dos resultados que pode gerar (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Por fim, a recuperação da memória, deve levar em conta: (a) aprender com a experiência passada e acumulada. Se por um lado, a memória organizacional poderia, em alguns casos, prejudicar o processo de aprendizagem, no caso da organização ficar refém do seu passado, crenças e tradição; por outro lado, a memória acumulada auxilia na busca da experimentação e da inovação, reduzindo custos (pela presença de procedimentos operacionais que podem ser consultados); (b) aprender com os projetos postos em prática, através da memória organizacional é possível direcionar caminhos e decisões nos projetos organizacionais. Neste sentido, tanto a aprendizagem quanto o conhecimento não podem ser compreendidos como práticas divorciadas e descontextualizadas da localidade em que estes projetos ocorrem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a relevância da abordagem sobre MO para investigar como as organizações adquirem, retém e recuperam sua memória, usando-a e reutilizando-a para adquirir vantagens competitivas. É importante distinguir a história organizacional da sua memória, composta também por relatos e testemunhos de um dado período, além do seu repositório de informações, manuais ou informacionais.

Novas tendências em gestão desencadeiam novos formatos organizacionais e adoção de princípios gerenciais que deem conta desta nova situação, demandando para gestores e trabalhadores uma disposição à aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagens contínuas, incluindo aqui elementos de memória organizacional.

Entende-se para este ensaio teórico, que os conceitos apresentados são polissêmicos e multifacetados, procurando caracteriza-los por uma certa mobilidade para o entendimento da abordagem teórico-metodológica proposta. Este estudo gera possibilidades de pesquisa aplicada, contribuindo para o entendimento teórico sobre o tema.

As discussões conceituais apresentadas neste ensaio, ao contrário de ser considerada como algo acabado e finito, podem seguir novos caminhos e rumos, oportunizando novas indagações e reflexões sobre os temas em estudo. Assim, sugere-se:

- Aprofundar o estudo e aplicação da MO em organizações informais, onde a aquisição e repositório da memória, fica entrelaçada com os testemunhos e narrativas dos fundadores e pessoas-chave da organização;
- Compreender o conceito de MO a partir do ponto de vista da Gestão Cultural, ou seja, conceitos de memória institucional e memória organizacional estão imbricados neste tipo de organização. Summerton et.al. (2006) diz que a tendência geral é transpor elementos e práticas de gestão empresarial para a gestão cultural, porém, dado as singularidades da gestão das artes e cultura e por ser organizada em pequenos empreendimentos, por projetos coletivos ou individuais, é importante explorar as aproximações entre os fenômenos organizacionais empresariais e sua similariedade ou diferença neste segmento, ainda pouco explorados teoricamente;
- Articular MO com gestão da mudança, pois em casos de institucionalização dos processos de mudança organizacional, a geração da memória em seus sistemas, estruturas e estratégias, fica na maioria dos casos, restrita à alta

administração, necessitando ser assegurada o uso de metodologias, princípios e ferramentas, virtuais ou não, que deem conta do uso e reuso da memória bem como na recuperação do passado, em todos os níveis hierárquicos.

Por fim, o tema é instigante e nos oferece algumas reflexões, entre elas: como tratar deste conceito de forma sistêmica, onde memória muitas vezes é entendida como reconstrução seletiva e parcial? Como considerar memória como um produto socialmente construído, por meio dos processos comunicacionais, refletindo seus pertencimentos e identidades sociais? Na geração do conceito de território em que se encontra uma organização, pleno de memórias e tradições das etnias, como levar em conta as memórias individuais, familiares e coletivas, compostas como marcas, traços e práticas de gestão? Ficam estas e provavelmente outras questões levantadas pelo próprio leitor para a ampliação do debate deste tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLAIRE, Y; FIRSIROTU, M. Theories of organizational culture. **Organization Studies**. v.5, n.3. 1984. p. 193-226.
- BARROS, José D'Assunção. História e memória – uma relação na confluência entre tempo e espaço. **MOUSEION**, v. 3, n.5, jan-jul.2009.
- BERND, Z. **Breve panorama das principais teorias da memória**. [texto impresso e entregue pela professora]. Material de aula, Curso Memória Social Bens Culturais, Unilassale, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CONKLIN, J. **Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy**, 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 15.ago. 2013.
- DAFT, Richard; WEICK, Karl. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of management review**. apr. 1984. p.284-295.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GARVIN, David. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. jul./aug. 1993. p.78-91.
- GRAEBIN, Cleusa M. G. **Resumo a partir de vários estudos sobre memória - autores recomendados na bibliografia da disciplina**. [texto impresso e entregue pela professora]. Material de aula, Curso Memória Social Bens Culturais, Unilassale, 2013.
- GOLD, Andrew H.; MALHOTRA, Arvind; SEGARS, Albert H. Knowledge Management: Na Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information System**. v.18, n.1. Summer, 2001. p.185-214.
- HAYES, John; ALLISON, Christopher. The implications of learning styles for training and development: a discussion of the matching hypothesis. **British journal of management**. v.7. 1996. p.63-73.
- HALBWACHS, Maurice. **Memória Coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.
- HARVEY, D. **A condição pós moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social**. São Paulo: Loyola, 1989.
- JOHNSON, R. A.; KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **The Theory and Management of Systems**. New York: International Student Edition, Mc Graw-Hill, 1963.
- KIM, Daniel. Gestão Sistêmica da qualidade: melhorando a qualidade do agir e do pensar. In: WARDMAN, Kellie. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.
- LEHNER, F; MAIER, R.K. How can Organizational Memory Theories contribute to Organizational Memory Systems? **Information System Frontiers**, v.2, n. ¾. p. 277-298, oct.-nov. 2000. Disponível em:

- <<http://www.springerlink.com/app/home/main.asp?wasp=04719d45cbf6470c882d44365f0b8cb7>>. Acesso em: 10.ago. 2013.
- Lloria, M. (2008); "A review of the main approaches to knowledge management", *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 77-89.
- Markus M. (2001); "Toward a theory of knowledge reuse: Types", *MEMÓRIA COLETIVA*. In: GRAEFF, L. **E-dicionário**, 2011. Disponível em: <<http://edicionario.unilasalle.edu.br/?p=444>>. Acesso em: 08.jul.2013.
- MEMÓRIA. In: HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. CD-ROM.
- MENEZES, Edna Matsunaga de. **Estruturação da Memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.bdt.d.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2006-12-19T145234Z-362/Publico/Texto%20Completo.pdf>. Acesso em: 02.ago. 2013.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Management Não é o que Você Pensa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- NEVES, M. de S. *Lugares de Memória da Medicina no Brasil*, 2007. <<http://www.historiaecultura.pro.br/cienciaepreconceito/>> Acesso em 08.jul. 2013.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I; TOYAMA, R. (2008); Criação do conhecimento como processo sintetizador; In: Nonaka, I. Takeuchi, H. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, p. 91-117.
- NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. **Projeto História**, São Paulo, n. 10, p. 7-28, 1993.
- O'TOOLE, P. **The role of organizational memory in organizational learning: a case study**, 1999. Disponível em: <<http://publications.aare.edu.au/99pap/oto99286.htm>>. Acesso em: 10.ago. 2013.
- SEIXAS, Jacy Alves de. Percursos de memórias em terras de história: problemáticas atuais. In: BRESCIANI, S.; NAXARA, M. (Orgs.). **Memória e (res)sentimento**. Indagações sobre uma questão sensível. Campinas: Ed. Unicamp, 2004.
- SUMMERTON, J.; KAY, S.; HUTCHINS, M. Navigatin rough waters: what kind of professional development do we need for managing and leading arts and cultural activity in England? A paper for the **Fourth International Conference on cultural policy research**, Vienna, Austria, july, 2006.
- WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor - New York, v.16, n.1, p.57-91, jan. 1991.