

Área temática

Operações

Título do trabalho

O Efeito do *Turnover* na Memória Organizacional: Estudo de Caso da Atividade dos Profissionais de Assistência Técnica na Indústria Metalúrgica Nacional

AUTORES

ADRIANO PESCARMONA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
apescarmona@msn.com

ALESSANDRO RIQUETTI

Universidade Presbiteriana Mackenzie
alessandro.riquetti@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados de um estudo que investigou, por meio de pesquisa qualitativa no setor de metalurgia brasileiro, o processo de criação de memória organizacional desenvolvido pela atividade de campo dos assistentes técnicos e avaliar o efeito do *turnover* de profissionais na memória organizacional. Memória organizacional é a capacidade da organização em gerar conhecimento e se beneficiar de experiências do passado para a solução de problemas de forma eficaz. Na metodologia empregada, foram feitas entrevistas semiestruturadas com profissionais de mercado para captar impressões sobre a contribuição da atividade de assistência técnica e criação de memória organizacional. A pesquisa revelou que os assistentes técnicos fazem emprego de experiências passadas para solução de problemas. Também mostrou que a dependência das empresas clientes com a memória organizacional que os assistentes técnicos detém é influenciada pelo nível de relacionamento entre empresas e o quanto se emprega o conhecimento tácito na solução de problemas. O efeito do *turnover* dos profissionais de assistência técnica na memória organizacional é real e muito mais forte quanto mais tácita a retenção de conhecimento.

ABSTRACT

This article has the objective to present the results of a study that investigated, through a qualitative research in the Brazilian metallurgy sector, the process of creation of the Organizational Memory developed by the activities of technical assistants and evaluate the effect of the professional turnover in the Organizational Memory. Organizational Memory is the capacity of the organization to generate knowledge and to take benefit of past experiences for problems solution in an effective way. In the used methodology, semi structured interviews were made with market professionals to capture their impressions about the contribution of the technical support activities and creation of Organizational Memory. The study revealed that technical assistants use last experiences for problems solution. And also showed that companies customers' dependence to the

Organizational Memory that technical assistants have is influenced by the relationship level between companies and how much tacit knowledge is used in problems solution. The effect of the technical support professionals' turnover in the Organizational Memory is real and stronger the more tacit is the knowledge retention.

Palavras-chave: Memória Organizacional. Assistência Técnica. Indústria Metalúrgica.

1 INTRODUÇÃO

A memória é frequentemente descrita como a capacidade de lembrar o passado. Mesmo com todos os recursos atuais de gestão de informação, as empresas continuam com dificuldades de registrar o que deu certo, o que deu errado e por quê. Essa dificuldade de registro e aprendizado com as experiências passadas tende a fazer repetir erros (CONKLIN, 1997). Probst, Raub e Romhardt (2002) comentam que partes da memória de uma organização podem ser perdidas em consequência de reengenharia e mudanças de gestão.

As empresas geram conhecimento olhando para dentro de si mesmas e para fora, ou seja: para os clientes. Nonaka, Toyama e Konno (2001), quando descrevem o processo de geração de conhecimento, identificam uma zona sobreposta entre empresa e cliente em que não há fronteiras.

Há um paradoxo entre as exigências de criar processos de desenvolvimento cada vez mais rápidos e a maior necessidade de fazer com que os relacionamentos entre empresas sejam cada vez mais efetivos.

Os profissionais de assistência técnica atuam como geradores de conhecimento (trazendo soluções) e construtores de memória organizacional, isto é, usam de vivência do passado para serem mais eficazes no presente. Uma característica própria da função é ser os únicos profissionais que acompanham a extensão da cadeia de valor até a obtenção do produto final pelo cliente. Portanto, dão contribuição para a memória organizacional desde os aspectos técnicos, gerenciais, de marketing e culturais (LI; YEZHUANG; ZHONGYING, 2004).

Assim, as questões desta investigação, desenvolvida pela perspectiva dos provedores do serviço de assistência técnica, buscarão, inicialmente, reconhecer se a atividade de assistência técnica efetivamente gera memória organizacional e, finalmente, investigarão os efeitos da perda de memória organizacional com o *turnover* de profissionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MEMÓRIA

Antes de abordar a expressão memória organizacional, é importante analisar o conceito de memória em caráter individual e social.

A memória é uma característica dos seres vivos que confere capacidade para adquirir, reter e utilizar informação. Essa habilidade proporciona ao indivíduo situar-se no presente, passado e futuro assim como a capacidade de utilizar a informação adquirida previamente para a solução de novos problemas (TULVING, 2003). Robertson (2002) e Morgado (2005) colocam a importância da memória na questão evolutiva, pois é ela que permite ao indivíduo escolher respostas mais adequadas diante de situações que o meio oferece. Sem esse processo contínuo de aquisição de novas informações, os indivíduos seriam capazes apenas de dar respostas reflexas e estereotipadas (ROBERTSON, 2002).

A memória no indivíduo é um processo complexo que se desenvolve com elementos psicológicos e fisiológicos, pois envolve áreas do cérebro e estímulos externos (ZOLA; MORGAN, 1993). Na psicologia há muitas classificações para a memória. Como o trabalho abordará a ação de indivíduos em trabalho de grupo, buscam-se trazer alguns elementos classificatórios da memória que levam em consideração o indivíduo, capacidade de armazenar informações e de aplicá-las (sozinho ou em conjunto).

De acordo com Tomas e Costa (2000), há dois grandes grupos iniciais na classificação a memória filogenética (relacionada com todos os comportamentos instintivos) e a memória ontogenética (depende da aprendizagem e experiência do indivíduo). Na memória ontogenética existem os sistemas de curto prazo, longo prazo e operacional. Nos sistemas de longo e curto prazo há o processamento e a retenção de informação, e o tempo é uma variável determinante (TOMAS; COSTA, 2000). Ainda baseado nessa classificação, dentro do sistema de longo prazo, há a memória chamada implícita e memória explícita. A memória implícita é não verbalizada e procede de habilidades não conscientes decorrentes de treino, exposição e condicionamento. Aquilo que comumente é chamado de memória é, dentro dessa classificação, a memória explícita. Refere-se não só à lembrança dos fatos mas também à capacidade de interpretá-los e ordená-los (tempo, espaço, importância). O sistema operacional destina-se às informações retidas e processadas para a realização de alguma atividade e que serão descartadas quando não mais requeridas.

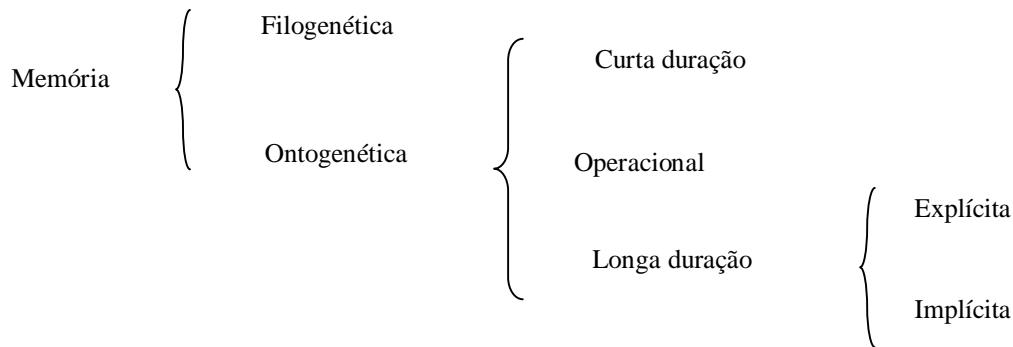


Figura 1. Modelo de Classificação de Memória

Fonte: Baseado em Tomas e Costa (2000)

Desde 1980, estudos sobre memória têm aparecido em um número significativo de estudos e análises sociais. De maneira geral, tais estudos representam uma abordagem interdisciplinar e uma tentativa de integrar, ainda que com ênfases distintas, as dimensões de “tempo”, “indivíduo” e “sociedade”. Quando o conceito de indivíduo e o de tempo são totalmente relativizados, a memória passa a representar não a ida ao passado, mas exclusivamente a presença deste no presente, por meio de dilemas éticos e morais (SANTOS, 1993).

2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Memória organizacional é uma instância da memória coletiva que foi desenvolvida pela Escola de Durkheim (pela pesquisadora Émile Durkheim) no século XIX. Nessa abordagem, há o conceito de uma mente coletiva que é composta por um conjunto de mentes individuais que trocam informações por meio de símbolos (dados).

A memória coletiva refere-se ao processo social de articulação e comunicação de informações numa troca de interpretações feitas de acordo com o cenário social de cada interpretante (STEIN, 2005).

Ackerman e Malone (1990) definem memória organizacional como a capacidade da organização em se beneficiar de experiências passadas para se portar de forma mais

eficaz no presente. Huber (1991) propõe que memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro.

Memória organizacional também aparece como sinônimo de “memória corporativa” e “memória coletiva” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Há também autores que fazem sobreposição das expressões conhecimento organizacional e memória organizacional. Ackermam (1994) entende que memória organizacional é o “conhecimento organizacional com persistência” e ainda “conhecimento organizacional é o agora, a memória organizacional é aquilo que antecede o agora”. Nesse sentido, seguem algumas definições de Stein (1995) para memória organizacional:

- Memória organizacional é o significado por meio do qual o conhecimento do passado é trazido para as atividades presentes com objetivo de aumentar sua efetividade.
- Processo social de articulação, troca e compartilhamento de informação conduzindo a uma interpretação compartilhada.
- Aprendizados de eficiência e efetividade de diferentes experiências que produzem soluções baseadas na experiência.

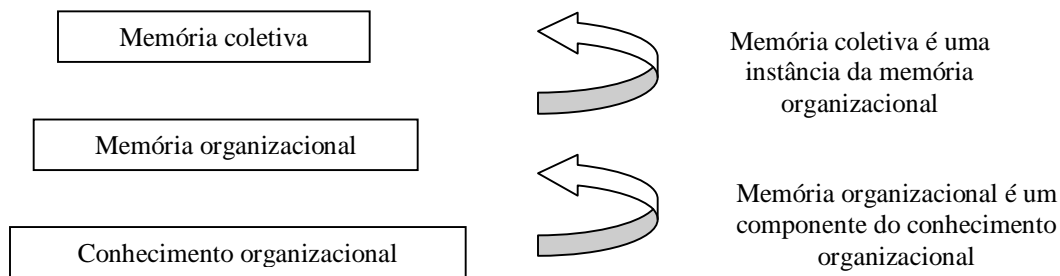


Figura 2. Framework da memória organizacional
Fonte: adaptação de modelo de Stein (1995)

Nesse modelo, o conhecimento organizacional é gerado nas atividades internas e externas e é retido de forma tácita ou explícita na organização, momento em que se forma a memória organizacional.

Stein (1995) faz uma coleta de referências que contribuem para a construção da expressão “memória organizacional” e busca relacionar a orientação teórica do autor, conceitos de memória, modelos de aprendizagem de acordo com Argyris-Schon (SMITH, 2009) e formas de retenção. Stein (1995) e Stein e Zwass (1995) dão atenção especial às formas de retenção do conhecimento como aspecto fundamental na constituição da memória organizacional sintetizadas no Quadro 1.

Orientação Teórica	Conceitos	Modelo de aprendizagem	Formas de retenção
Management science	Memória contida em procedimentos	Single loop	Pessoas, arquivos e padrões de trabalho
Organizational learning	Memória como consequência do aprendizado	Single e double loop	Pessoas (cognitivo) e cultura
Communication	Memória construída a partir do ponto de vista do observador	Single e double loop	Pessoas (comportamento) e cultura

Teoria dos sistemas	Memória como resultado secundário do processo de aprendizado	Single loop	Responsabilidades e artefatos físicos (fotos, gravações etc.)
Decision making and information management	Memória como forma de aumentar a troca de informações	Single loop	Pessoas (conhecimento pessoal)
Organizational behavior	Interpretação das pessoas de seus ambientes	Single and double loop	Pessoas e seus “mapas”

Quadro 1. Formas de Retenção
Fonte: Stein (1995)

Em muitos casos, a memória organizacional envolve a codificação de informações do passado por meio de representações que têm um significado para a organização de acordo com a interpretação de seus membros à luz da situação atual (STEIN, 1995).

2.3 COMPONENTES DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Nilakanta, Miller e Zhu (2006) apresentam um modelo que serve para localizar a memória organizacional. No modelo, mostrado na Figura 2, a geração de conhecimento (no texto chamado como “motor do conhecimento”) é o centro da estrutura que interage e sustenta os demais elementos.

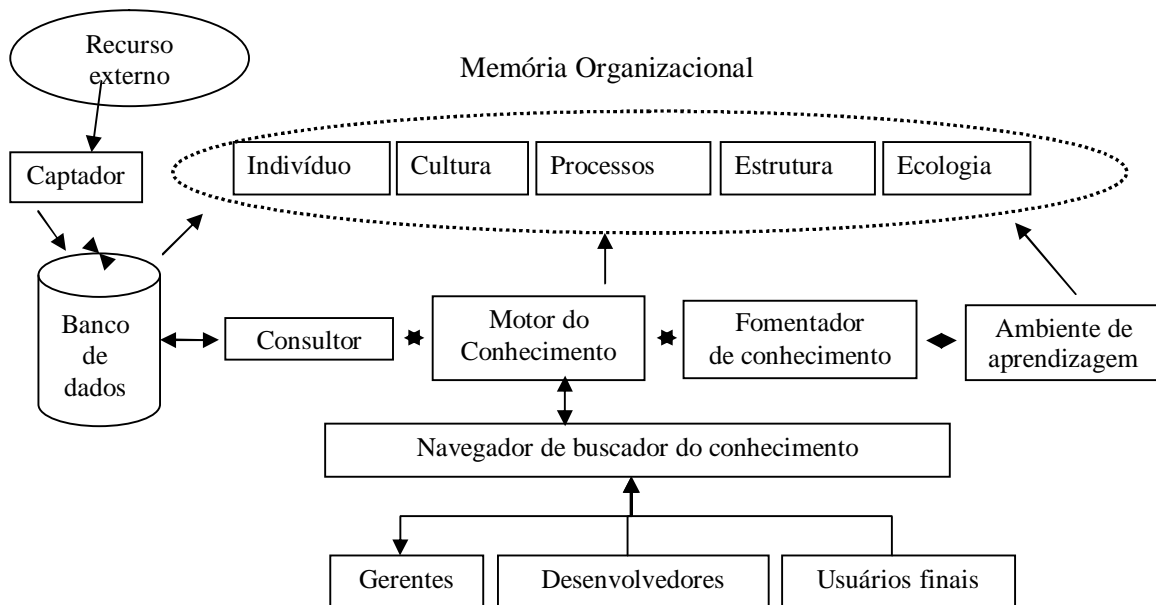


Figura3. Motor do conhecimento
Fonte: adaptação do modelo de Nilakanta; Miller e Zhu (2006)

O componente que captura o conhecimento trabalha junto com o motor do conhecimento e com a memória organizacional, utilizando e ampliando as informações, ao mesmo tempo em que continua a capturar e armazenar nos bancos de dados e nos artefatos novos conhecimentos. Sem acesso à memória armazenada, tanto o conhecimento quanto a própria memória seriam inúteis. Assim, um sistema de busca, navegação e recuperação de memória é fundamental.

Todos os membros da organização precisam de acesso fácil e rápido ao repositório. Desde os mais importantes executivos até os funcionários que executam as funções mais básicas. Ao mesmo tempo, o modelo permite que o sistema aprenda continuamente, possibilitando assim ampliar e melhorar a memória organizacional da empresa. Na estrutura apresentada, é importante considerar as funções de aquisição, retenção, recuperação, integração, utilização e atualização da memória organizacional, já que sem elas a memória organizacional pode tornar-se inútil ou irrelevante (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006).

A memória organizacional é utilizada pelas organizações como ferramenta que objetiva gerenciar os ativos intelectuais. Assim, ela não pode ser considerada somente uma ferramenta que acumula e preserva o conhecimento, mas, sim, um instrumento que deve propiciar o compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo e individual. A memória organizacional precisa ter a capacidade de responder às principais perguntas da organização, referentes ao ambiente, produtos, procedimentos e processos. Ao mesmo tempo, a memória organizacional deve funcionar como um serviço inteligente e ativo, que consegue colocar à disposição de todos os funcionários da empresa qualquer informação desejada no momento solicitado (LaSPISA, 2007).

Entretanto, existem alguns problemas sobre a utilização e criação da memória organizacional (COLKLIN, 1996). A memória organizacional baseada somente no conhecimento explícito não pode ser considerada uma memória completa. Dessa forma, a organização necessita reconhecer e capturar também o conhecimento tácito, pois ele permitirá fornecer contexto às informações, transformando-as em conhecimento. O conhecimento tácito é de difícil formalização e pertencente a cada pessoa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Não basta apenas capturar muitas informações, devem-se também organizá-las de forma coerente, o que facilitará a busca e recuperação desses conhecimentos.

Colklin (1996) concluiu que existem quatro obstáculos para a aplicação eficaz da memória organizacional:

- dificuldade de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- existência de muitos documentos arquivados sem contexto. A falta de contexto quase minimiza valor do documento;
- com o tempo, o conhecimento tende a perder valor se não for continuamente atualizado, assim como a memória organizacional;
- muitas corporações estão adotando uma política de amnésia organizacional. Devido à corrupção, algumas empresas destroem arquivos para eliminar provas.

Abecker (1998), explica como a memória organizacional interage com as atividades básicas de gestão do conhecimento. A memória organizacional, neste modelo, tem papel de gerenciador dos ativos intelectuais da organização. Essa gestão abrange desde a identificação do conhecimento necessário, organização e preservação e, finalmente, divulgação e uso pela organização.

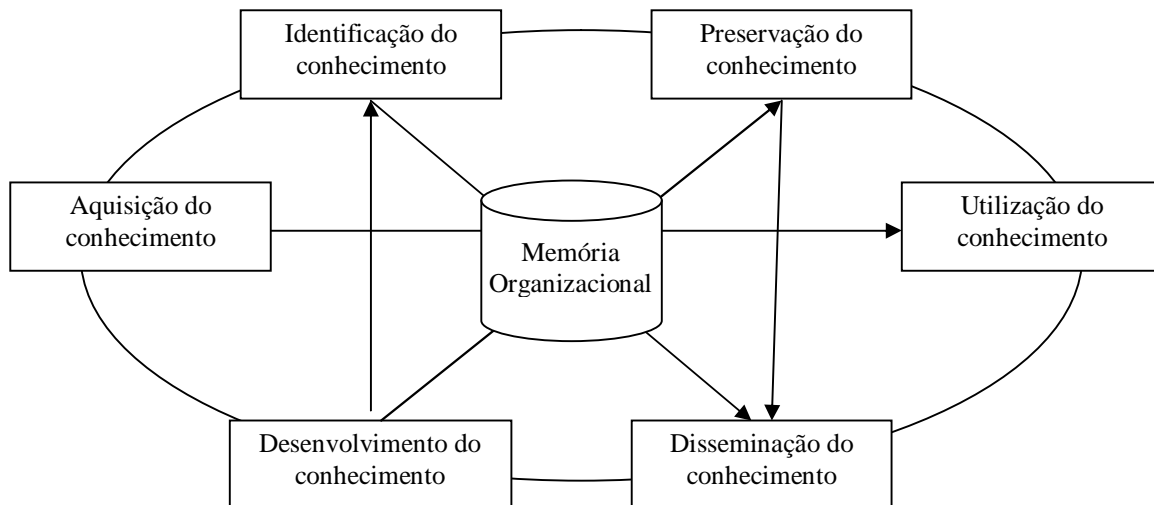


Figura 4. Esquema da memória organizacional
Fonte: adaptação do Modelo de Abecker

2.4 ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS E EFEITOS NA ORGANIZAÇÃO

O conceito rotatividade, ou *turnover* em inglês, é o termo utilizado para caracterizar o movimento de entrada e saída, admissão e desligamento de profissionais de uma empresa em determinado período.

Evidenciam-se alguns impactos gerados pela rotatividade. Dentre eles, um fator relevante é o tempo médio de emprego de um funcionário, ou seja, quanto menos tempo esse funcionário fica na empresa. Um funcionário que fica um curto período de tempo na empresa limita o desenvolvimento das próprias habilidades, bem como limita o compartilhamento de novos conhecimentos.

São muitos os motivos que levam um funcionário a deixar uma organização, mas o mais evidente é classificar as razões em duas grandes causas. A primeira configura-se na saída do empregado por iniciativa própria, o que é considerado uma saída espontânea (voluntária). Na segunda, o empregado deixa a companhia por decisão do empregador (involuntária).

Um efeito da saída de um funcionário é o impacto na memória organizacional, ou seja, quando um funcionário sai de uma organização e leva com ele toda a memória e o conhecimento individual. Yang (2004) explica que esse fenômeno é conhecido como “hoarding” do conhecimento e ocorre quando um trabalhador retém um conhecimento ou informação e não compartilha com o grupo. Tal fenômeno ocasiona a perda do conhecimento, ao mesmo tempo em que não permite que ele se amplie e pode incluir desde conhecimento sobre clientes até os relacionados a políticas de governo.

Com o avanço de novas tecnologias, a perda de um funcionário não implica necessariamente a perda completa da experiência e vivência dele. O gerenciamento competente é essencial para introduzir na empresa uma cultura organizacional que promova o compartilhamento do conhecimento entre os funcionários, permitindo, assim, que os funcionários novos aprendam com os mais experientes, ao mesmo tempo em que o inverso acontece. Se uma organização instituir um mecanismo que mantenha viva a memória organizacional, permitindo que seja regularmente questionada, analisada e atualizada, a organização poderá lucrar com o fluxo de novos funcionários, fazendo da

rotatividade um aliado da organização. Uma empresa que reconheça novos talentos e promova rotatividade garantiria, no longo prazo, um contínuo grau de motivação interna (LaSPISA, 2007).

De qualquer maneira, Sharp (1995) afirma que há limites para a retenção de conhecimento e criação de ambiente favorável para a criação de conhecimento num ambiente de perda de funcionários.

3 METODOLOGIA

Este trabalho é predominantemente exploratório, pois há pouco conhecimento acumulado sobre o assunto. Em função disso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas para levantar a percepção espontânea de profissionais de mercado sobre temas relacionados à memória organizacional.

Para o estudo, duas grandes fornecedoras de metais laminados da indústria metalúrgica nacional foram escolhidas (uma siderúrgica integrada e uma laminadora de não-ferrosos). A siderúrgica integrada é uma empresa nacional de capital aberto e a laminadora de não-ferrosos é um grupo multinacional de capital fechado. Ambas as empresas têm operações no Brasil com contingentes funcionários entre 2 a 5 mil (diretos e indiretos). As instalações industriais ocupam milhares de metros quadrados construídos e investimentos da ordem de 1 a 5 bilhões de dólares em ativos. As proporções operacionais desses empreendimentos só se viabilizam com a produção de 2 a 3 milhões ton/ano, no caso da siderúrgica integrada; e 100.000 ton/ano na laminação de chapas de não-ferrosos. As fábricas são verdadeiras cidades com administração própria. Os processos de produção se caracterizam por serem contínuos, isto é, não se trata de uma montagem que pode ser interrompida. Na verdade, trata-se de um processo cujas características técnicas impedem a interrupção sem perdas técnicas/financeiras de grande porte.

No outro extremo da complexidade industrial, há a ação dos assistentes técnicos e desenvolvedores de produto como ponto de ligação entre a fabricação e o mercado. O assistente técnico é aquele que consegue dar continuidade ao fluxo de processo que se inicia dentro das operações e tem continuidade nos clientes. São profissionais que têm de “viver o mercado” e, entre duas escolhas, fazem a produção fluir. As escolhas são ajustar o processo do cliente ao produto padrão ou fazer mudanças no processo interno para atender à necessidade dos clientes. É um processo técnico e de negociação, pois cada uma das escolhas tem um impacto no processo interno, no cliente ou em ambos.

Foram feitas cinco entrevistas semiestruturadas com os seguintes profissionais: no setor de não-ferrosos foi abordado um diretor comercial, um diretor de RH e um assistente técnico sênior. No setor de aço foi entrevistado um gerente comercial e um engenheiro de desenvolvimento de produto. Foram feitas, como base da entrevista, sempre as mesmas perguntas a todos eles. Buscou-se uma forma de obter respostas espontâneas que fornecessem subsídios para verificar a contribuição da atividade dos assistentes técnicos na criação da memória organizacional, quais os mecanismos de geração e retenção de conhecimento e as causas de evasão de profissionais. Basicamente, a abordagem foi feita a partir dos prestadores de serviço de assistência técnica.

Segue a descrição das perguntas feitas e sua conexão com o referencial teórico:

Pergunta	Objetivo	Referencial teórico
1	Verificar a existência de geração de conhecimento no relacionamento entre empresas	NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2001
2 e 3	Acompanhar o processo de geração de memória organizacional nas atividades de assistência técnica	PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002 NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2001
4	Analisar os impactos da perda ou saída de um profissional de assistência técnica na memória organizacional	LaSPISA, 2007
5	Investigar as formas de retenção de conhecimento e processo de transferência de conhecimento tácito em explícito	STEIN, 2005 COLKIN, 1996
6	Analisar a evolução das formas de retenção de conhecimento. Verificar eventual impacto de novas tecnologias na memória organizacional	STEIN, 2005

Quadro 2. Relação das perguntas de pesquisa e objetivos

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir dos resultados das entrevistas, fica evidente que, apesar de se tratar de duas empresas do setor metalúrgico com produtos afins, elas vivem postura de marketing bastante distinta. A indústria de não-ferrosos tem como foco principal grandes contratos de produtos padronizados para grandes produtores de embalagens. A indústria de aço (ao menos o segmento abordado) vende o produto “commoditizado” para grande variedade de consumidores com as mais diversas aplicações.

Pergunta 1 – Qual a importância do profissional de assistência técnica no negócio?

Nos depoimentos, podem-se coletar evidências que a atividade dos assistentes técnicos é geradora de memória organizacional. Em algumas entrevistas, o próprio termo “memória” foi utilizado para descrever a ação desses profissionais. No caso da empresa que tem grande pulverização de clientes e necessita de maior interação dos assistentes técnicos (indústria siderúrgica), foi citada a importância da vivência passada para solução dos problemas presentes que praticamente confere com uma das definições de memória organizacional de Walsh e Ungson (1991).

Depoimento do assistente técnico:

“Sabe cada cliente, cada produto teve uma história que vai desde a instalação de uma máquina até sair a primeira peça. Isto tudo fica na cabeça do cara. Ele que esteve lá, acompanhou cada etapa, viu as dificuldades.....”

Assistente Técnico – Empresa de não-ferrosos

Nas duas indústrias estudadas (siderúrgica e não-ferrosos), a partir dos depoimentos, constata-se que a ação dos assistentes técnicos é parte da área de relacionamento entre empresas (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2001). O relacionamento entre empresas tem ainda outros elementos, como relacionamento entre gerentes comerciais, participação conjunta em associações e decisões estratégicas.

“Hoje em dia, este profissional tem que saber se relacionar. Desenvolver contatos... hoje, é muito mais relacionamento... um relacionamento de confiança”.

Diretor Comercial

Pergunta 2 – Quanto tempo se leva para se formar um bom assistente técnico? É possível contratar no mercado?

Pergunta 3 – *Quais as principais características deste profissional?*

Há evidências de comportamento distinto entre indústrias que têm relacionamento mais técnico e parceiro (estabelecimento de grandes contratos de fornecimento) e indústrias que atendem ao mercado pulverizado.

No mercado pulverizado, muitos clientes usam o mesmo produto para diferentes fins. O conhecimento tácito dos assistentes técnicos é predominante e há pouca ou nenhuma forma de retenção diferente da vivência prática. Há efetivamente a necessidade de aprendizado pelo acompanhamento/experimentação, determinando um modelo de retenção de “learning organization” sugerido por Stein (1995).

No modelo de fornecimento baseado em contrato e desenvolvimento conjunto, o conhecimento está todo na forma explícita, e a formação do profissional é muito mais rápida (quando se compara com o setor pulverizado), o que leva a uma proximidade com o modelo de retenção do conhecimento de “management science” (STEIN, 1995).

Em ambos os setores, sempre foi mencionada a importância do estabelecimento de relacionamentos (áreas de sobreposição) como característica fundamental desses profissionais. Isso mostra a efetiva contribuição deles na construção da memória organizacional (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2001).

Pergunta 4 – *O que acontece quando se perde um profissional de assistência técnica? Qual a contingência?*

Esses profissionais podem ser divididos em três grandes grupos: 1) jovens *trainees* que passam pela assistência técnica como iniciação na empresa; 2) *tec reps* (*technical representatives*), que são, em geral, jovens com formação técnica que dão suporte à gestão de contratos de fornecimento; e 3) profissionais com *senioridade* que não buscam ascensão profissional. No caso dos *trainees* e *tec reps* há muita rotatividade profissional motivada pela baixa faixa etária e limitações de ascensão profissional na carreira de assistente técnico.

Em síntese, na indústria de não-ferrosos já se espera alta rotatividade de profissionais; porém, como grande parte das rotinas está padronizada, não há perda de memória organizacional e a substituição do profissional é rápida.

“(...) e sabemos que é uma posição passageira.”

Gerente de RH – Empresa de não-ferrosos

Onde há grande pulverização de clientes e o conhecimento é amplamente tácito, há baixa rotatividade de profissionais devido ao momento de carreira que vivem; isto é, a maioria não tem ambições profissionais devido a idade/formação acadêmica e espera da aposentadoria.

“(...) contingência? Não há! Tirar um cara da usina para atender o mercado é arriscado, pois geralmente são pessoas que não têm jogo de cintura, pois aguentar o cliente reclamando não é fácil...”

Gerente Comercial – Siderúrgica

A perda de um profissional que detém grande conhecimento tácito em um mercado pulverizado traz significativo impacto na memória organizacional devido ao caráter tácito do conhecimento que detém.

“(...) o cliente se sente órfão, desamparado (...) quer logo saber quem irá atendê-lo”.

“(....) todo um histórico se perde. Os relatórios de visita não cobrem o que estes caras têm na cabeça”

Gerente Comercial – Siderurgia

“(...) pelo que vejo, por aqui, quando um profissional deste deixa a companhia, vai com ele toda a história, memória (...) não há como resgatar de forma estruturada esta experiência de campo”.

Engenheiro de Desenvolvimento de Produto – Siderúrgica

Pergunta 5 – *O conhecimento que estes profissionais possuem pode ser transcrito para manuais e procedimentos ou sua grande parte é tácita?*

Ficou evidente que as empresas que estabelecem contratos formais de desenvolvimento conjunto e remuneração baseada em desempenho buscam evitar a prática tácita na gestão do conhecimento proveniente dessas relações (p. ex: equipes de *tech reps* com trabalho altamente padronizado). Enquanto a empresa que atua em mercado pulverizado (diversos clientes de diversos portes) ainda tem no conhecimento tácito o grande depósito de histórico das relações entre empresas.

“(...) eu creio que sim... sempre há algum detalhe que escapa, mas se se trata de algo muito específico, sim! Lógico que não se perderá tempo resgatando o processo de qualquer cliente”.

Diretor Comercial – Empresa não-ferrosos (quando perguntado sobre a possibilidade de transcrever o conhecimento tácito dos assistentes técnicos).

Quando há pouca formalização no relacionamento entre empresas, percebe-se que há uma ambiente favorável para desenvolver os elementos citados por Colklin (1996) como limitantes do estabelecimento de memória organizacional, isto é, uma generalização do conhecimento tácito e pouca importância em desenvolver formas de resgatá-lo.

“(...) aço é usado para tudo, tudo quanto é tipo de empresa, desde as mais organizadas até as mais ‘bocas de porco’ usam o material. Às vezes você vê o produto acabado e nem imagina qual foi o processo aplicado para produzir aquela peça. A mesma peça/produto pode ser fabricada de um jeito pelo cliente A e de outro no B. Isto tudo está na cabeça do assistente técnico... se o cliente A liga reclamando, ele já sabe o que aconteceu e a mesma reclamação do B pode ter outra causa. Não há programa de gestão do conhecimento que de conta disso!”

Gerente Comercial – Siderúrgica

Pergunta 6 – *Você conseguiria mencionar como a atuação destes profissionais tem mudado nos últimos dez anos? A tecnologia de informação, novas técnicas gerenciais afetaram a ação desses profissionais?*

As citações feitas referem-se ao desenvolvimento da Tecnologia de Informação como facilitador de comunicação e retenção de conhecimento. Um ponto, talvez específico do Brasil, foi a constante referência ao aumento de grau de instrução dos profissionais nos últimos anos.

“(...) na verdade o Brasil mudou. A qualificação técnica dos profissionais mudou muito... faz anos, era comum encontrar analfabetos ou semialfabetizados rodando equipamentos... hoje, boa parte dos operadores faz faculdade. Nosso processo melhorou muito em decorrência dessa capacitação e, ao mesmo tempo, os operadores dos clientes têm melhor compreensão...”

Depoimento de Assistente Técnico – Empresa não-ferrosos

Esse fato deixa claro que a relação entre empresas muda de acordo com a educação formal que têm os funcionários. No caso específico da assistência técnica,

percebeu-se maior autonomia dos clientes na solução de problemas, ou seja, os clientes (mesmos os pulverizados) passam a desenvolver a própria memória organizacional.

5 CONCLUSÃO

As atividades de campo (no cliente) realizadas pelos assistentes técnicos efetivamente contribuem para a memória organizacional, pois eles usam da experiência acumulada para direcionar a solução de problemas presentes (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). A ação desses profissionais é efetiva e determinante da rede de relacionamento entre as empresas.

Quando a relação entre empresas é mais ampla e efetiva em termos de parcerias comerciais e técnicas, a dependência do conhecimento tácito dos indivíduos diminui. Nestes casos, passa a haver maior desenvolvimento de compartilhamento de conhecimento de maneira efetiva e emprego de conhecimento explícito nas relações. As formas de retenção de conhecimento (STEIN, 1995) mudam com a evolução da relação entre empresas.

A perda de um profissional de assistência técnica pode trazer perda de memória organizacional num ambiente onde haja predomínio de conhecimento tácito e em mercados pulverizados. Nos ambientes onde as relações entre empresas são de elevada parceria técnico/comercial e o conhecimento passa ser predominantemente explícito, a perda de um profissional de assistência técnica não traz efeitos à memória organizacional.

Como sugestão de aprofundamento do estudo, podem-se direcionar melhor as perguntas para explorar mais temas como estruturas da memória organizacional e Identificação de agentes dificultadores da memória organizacional.

Este estudo também pode ser uma referência para aprofundar o processo de entendimento da “transferência de conhecimento” entre profissionais (entre assistentes técnicos em processo de treinamento ou no dia a dia) e empresas (relação cliente-fornecedor). Outro ponto a ser explorado é desenvolver parte da pesquisa de campo avaliando a atividade de assistência técnica na percepção dos clientes.

REFERÊNCIAS

- ABECKER, Andreas. Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems**, v 13, pp. 40-48, May/Jun, 1998.
- ACKERMAN, M.S. Definitional and contextual issues in organizational and group memories. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE OF SYSTEM SCIENCES (HICSS), 27, **Proceedings...**Hawaii: Organizational Memory minitrack, January, 1994.
- ACKERMAN, M.S.; MALONE, T. W. Answer garden: a tool for growing organizational memory. In: Answer garden: a tool for growing organizational memory. In: ACM CONFERENCE ON OFFICE INFORMATION SYSTEMS, Cambridge, Ma. **Proceedings...** New York: ACM, pp. 31-39, 1990.
- COLKLIN, Jeff. Designing Organizational Memory: preserving intellectual assets in knowledge economy. *Group Decision Support Systems*, 1996. Disponível em <<http://www.cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em 15.mar.2010
- HUBER, G.P. Organizational learning: the contributing processes and literatures. **Organizational Science**, Hanover, v. 2, n. I, pp. 88-115, Feb. 1991.

- LaSPISA, David F. **Influência do conhecimento individual na memória organizacional**: um estudo de caso em call centers. Dissertação de Mestrado (UFSC), 2007.
- LEHNER, Franz; MAIER, Ronald K. How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? **Computer Science**, v. 2, n 3-4, pp. 277-98, out, 2000.
- LI, Z.; YEZHUANG, T.; ZHONGYING,Q. An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE OF SYSTEM SCIENCES (HICSS), 37. **Proceedings...**2004.
- MORGADO, I. Psicología del aprendizaje y la memoria: fundamentos y avances recientes. **Revista Neurológica**, Barcelona, v. 40, n. 5, pp. 289-97, mar. 2005
- NILAKANTA, S.; MILLER, L.; ZHU, D. Organizational memory management: technological and research issues. **Journal of Database Management**, v. 17, n. 1, pp. 85- 94, jan-mar 2006.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N.. Seci, ba and learderhip: a unified model of dynamic knowledge creation. In: NONOKA, Ikujiuro; TEECE, David (Ed.). **Managing Industrial Knowledge**. London: Sage, 2001.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ROBERTSON, L.T. Memory and the brain. **Journal of Dental Education**, vol. 66, issue 1, pp. 30-42, 2002.
- SANTOS, M. O pesadelo da amnésia coletiva, um estudo sobre os conceitos de memória, tradição e traços do passado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 1993. Disponível em <http://www.anpocs.org.br>>. Acesso em 12.abr.2010.
- SHARP, C. Can Organizations learn while suffering corporate memory losses? in: **Organizations Process Conference**, University of Wollongong, Australia, Oct, 1992.
- SMITH, M. K. Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning, the encyclopedia of informal education, 2001. Disponível em <<http://www.infed.org/thinkers/aryris.htm>>. Acesso em 05.mai.2010.
- STEIN, E. Organizational memory: review of concepts and recommendation for management. **International Journal of Information Management**, v. 15, n.2, pp. 17-32, 1995.
- STEIN, E. W.; ZWASS, V. Actualizing organizational memory with information systems. **Information System Research**, Hanover, v. 6, n.2, pp. 85-117, Jun. 1995
- TOMAS, C. A. B. ; COSTA, J. C. Neurociência e memória. **Humanidades**, Brasília, v. 48, pp. 145-60, 2001.
- TULVING, E. Episodic memory: from mind to brain. **Annual Review of Psychology**, 2002.
- YANG, J. Qualitative Knowledge capturing and organizational learning. **Tourism Management**, v. 25, p 421-28, 2004.
- YATES, J. For the record: the embodiment of organizational memory. **Business and Economic History**, Massachusetts, v. 19, n. 2, pp. 172-82, 1990.

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

WOODWARD, N. The economic causes of employee turnover: a case study. **Industrial Relations Journal**, v. 6, issue 4, 1975.

ZOLA-MORGAN, S.; SQUIRE, L.R. Neuroanatomy of memory. **Annual Review of Neuroscience**, v. 16, pp. 547-56, 1993.