

INOVAÇÃO: POR QUE SABER ESQUECER É TÃO IMPORTANTE QUANTO LEMBRAR

Se as cinco pessoas mais experientes da sua equipe saíssem da empresa amanhã, quanto do que a sua empresa sabe fazer iria embora junto com elas? Se a resposta causa desconforto, é porque ela explica o motivo pelo qual algumas organizações inovam de forma contínua, enquanto outras, cheias de profissionais competentes, vivem reinventando a roda.

É preciso partir de um princípio que, no ritmo acelerado do mercado, costuma passar despercebido: sem pessoas, não existe conhecimento. O saber que de fato move o negócio não está apenas no organograma ou no relatório trimestral. Ele reside nas interações cotidianas, na vivência prática e no histórico de tentativas e erros de projetos passados. Quando alguém sai levando tudo isso embora e ninguém registrou nada, a empresa não perde apenas um colaborador. Perde um pedaço da própria memória e, com frequência, demora a perceber o impacto.

A memória organizacional é tudo aquilo que a empresa aprendeu ao longo do tempo e guardou em vários lugares: nas pessoas, nas rotinas, nos processos, nos sistemas e na própria cultura. É o famoso "aqui fazemos as coisas assim" (Walsh; Ungson, 1991).

No entanto, essa memória não pode ficar à mercê do acaso. Ela deve ser construída de forma intencional. Não se trata de criar documentos extensos que ninguém consulta, mas de instituir práticas ágeis e aplicáveis. Isso ocorre por meio do registro acessível de lições aprendidas, da criação de comunidades de prática que façam a informação circular entre áreas, de mentorias que transfiram contexto e não apenas senhas de sistemas, e de revisões pós-projeto honestas e que deem abertura para discutir os acertos e, principalmente, os erros.

Para as lideranças focadas em resultados, é aqui que o jogo muda: uma memória organizacional bem construída é o combustível da inovação. Lee, Kim e Joshi (2017) demonstraram que a memória organizacional melhora o desempenho no desenvolvimento de novos produtos, desde que a empresa consiga fazer duas coisas ao mesmo tempo: aproveitar o que ela já sabe e explorar o novo. Na prática, é simples: inova-se mais rápido quando não é preciso começar do zero a cada iniciativa. A memória dá o ponto de partida; a inovação é o que se constrói a partir dela. Quem nunca viu uma equipe passar três meses resolvendo um problema que outra área já tinha resolvido, só que ninguém ficou sabendo? Isso é memória organizacional falhando. E custa caro, em tempo, dinheiro e engajamento.

Mas existe um outro lado da história. De tanto focar em "preservar o conhecimento", muitas empresas tornam-se colecionadoras de memória e esquecem algo, que muitas vezes não é discutido: a mesma memória que acelera, também pode aprisionar. A crença de que "sempre fizemos assim" ou "nosso cliente nunca aceitará isso" já enterrou mais inovação do que qualquer concorrente. Aquela rotina que um dia foi genial, o processo que sobreviveu a três reestruturações sem que ninguém lembre por quê, tudo isso é memória trabalhando contra a empresa.

É por isso que é importante falar de algo que falta nas conversas: o desaprender. Klammer, Grisold, Nguyen e Hsu (2025) defendem que o desaprender não é um esquecimento involuntário ou acidental, mas um processo estratégico que deve ser gerenciado de forma deliberada. O risco para as organizações não é apenas perder, sem querer, o conhecimento valioso. É também segurar com unhas e dentes um conhecimento que já venceu a validade. Faz parte do trabalho da liderança decidir, de forma consciente, o que precisa sair de cena para abrir espaço ao novo.

O que vai embora quando alguém sai de uma empresa? Vai a memória e, com ela, parte da capacidade de inovar. A solução não é trancar tudo a sete chaves. É fazer curadoria: construir memória com intenção, usá-la para não recomeçar do zero e ter a coragem de descartar o que já não serve.

A inovação exige memória, pois não significa apagar o passado. Significa saber exatamente o que lembrar, o que recombinar e o que deixar ir. Na sua organização, o que é imprescindível lembrar hoje, e qual conhecimento já deveria ter sido desaprendido faz tempo?

Referências

KLAMMER, A.; GRISOLD, T.; NGUYEN, N.; HSU, S. Organizational unlearning as a process: What we know, what we don't know, what we should know. **Management Review Quarterly**, v. 75, n. 3, p. 2147-2171, 2025.

LEE, K.; KIM, Y.; JOSHI, K. Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 120, p. 117-129, 2017.

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

Por:

Danieli Pinto, Doutora em Ciência da Informação (UEL), Professora do Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (UniCesumar).