

La relación entre memoria organizacional y generación de innovación

The relationship between organizational memory and innovation generation

Elaine da Silva

Marta Lígia Pomim Valentim

Márcia Crisitina de Carvalho Pazin

Vitoriano

RESUMEN

La información y el conocimiento son elementos esenciales para la composición de la memoria organizacional, y también, son importantes para la generación de la innovación. La memoria organizacional es un recurso estratégico para los procesos de gestión y en particular, para la generación de la innovación. El objetivo de este trabajo es identificar y presentar las relaciones entre memoria organizacional y generación de la innovación. Se realizó un estudio descriptivo, retrospectivo. La metodología utilizada se basó en la revisión de bibliografía sobre los temas centrales de la investigación: memoria organizacional y procesos innovadores, que abarcaron desde el 2003 al 2015. Como resultados se comprobó que información y conocimiento son la base para la memoria organizacional y generación de innovación, y se demostró que la memoria es un elemento integrante y esencial para los procesos de gestión de la información y del conocimiento y, por lo tanto, recurso clave para los procesos organizacionales tales como la generación de innovación.

Palabras clave: memoria organizacional; innovación; generación de innovación; gestión de información; gestión del conocimiento; gestión estratégica para la innovación

ABSTRACT

Information and knowledge are essential elements for the composition of organizational memory, and also, they are important for the generation of innovation. Organizational memory is a strategic resource for management processes and, in particular, for the generation of innovation. The objective of this work is to identify and present the relationships between organizational memory and innovation generation. A descriptive, retrospective study was carried out. The methodology used was based on the review of the bibliography on the central themes of the research: organizational memory and innovative processes, which covered from 2003 to 2015. As a result, it was proved that information and knowledge are the basis for organizational memory and generation of innovation, and it was demonstrated that memory is an integral and essential element for information and knowledge management processes and, therefore, a key resource for organizational processes such as the generation of innovation.

Keywords: organizational memory; innovation; innovation generation; information management; knowledge management; strategic management for innovation

Introducción

El sentido común asocia la memoria al pasado, a lo antiguo e, innovación a lo nuevo, al futuro. Considerando que la memoria reúne y se alimenta de elementos y hechos comprobables, por tanto, ya ocurridos, es pertinente que sea relacionada al pasado. Entre tanto, es equivocada la idea de que la memoria sea tan solo la unión de recuerdos de fechas importantes en la trayectoria de una nación, segmento u organización. La memoria organizacional (MO) puede y es capaz de revelar aspectos, hechos y procesos ocurridos durante la existencia organizacional,

pudiendo ser un valioso instrumento de gestión.

Por otro lado, la innovación es siempre concebida enfocando el futuro, y es implementada para atender a una determinada demanda por un producto, proceso o método que sea totalmente nuevo o significativamente mejorado. La demanda por la innovación puede ser previamente identificada o percibida a *posteriori* a partir de su oferta, una vez que su implementación puede evidenciar beneficios (financieros, económicos, ambientales etc.) para el público al cual se destina.

El suceso de una innovación supone el conocimiento del contexto en que va a ser implementada, pero a su vez, puede ser conocido

por intermedio de la MO, que puede también ser interpretada como la experiencia acumulada de una organización, por lo tanto, ser la base para desarrollar nuevos procesos o inventivas que den como resultado un proceso de innovación.

El concepto de memoria comprende elementos de interpretación relativos a la capacidad humana de captar y mantener contenidos, informaciones, vivencias y sentimientos que a cada momento son re-interpretados y actualizados, en una articulación constante entre pasado y presente.

En el ambiente organizacional, la memoria se configura más allá de los aspectos individuales, en un conjunto de elementos que, combinados, traducen la representación que el grupo hace del propio pasado. A partir de ese conjunto de elementos, las organizaciones construyen significado para su existencia y también, consiguen retener informaciones que podrán ser utilizadas en el futuro.

En las últimas décadas, los estudiosos del fenómeno en el ambiente organizacional establecieron dos conceptos de memoria, considerando variables de preservación y uso: la memoria institucional y la memoria organizacional. La memoria institucional es representada por los valores y presupuestos básicos que el grupo construye a lo largo de la vida organizacional y que se traducen en la identidad y en la cultura de la organización. Está relacionada, por tanto, con la legitimidad de la organización como grupo social (Thiesen, 2013).

Por otro lado, la memoria organizacional, que constituye el foco del presente artículo, se ha consolidado como una referencia en la retención y posterior utilización del conocimiento producido por la organización. De las muchas definiciones existentes, se rescata la definición de Stein y Zwass (1995), para ellos, la MO es el medio por el cual el conocimiento del pasado es llevado a las actividades del presente y puede resultar en alta o baja eficacia organizacional. En la misma línea, Walsh y Ungston (1991) acreditan que las informaciones del pasado pueden ser tomadas en cuenta en la toma de decisiones, razón por la cual evidencian la importancia de la MO. Menezes (2006) y Cegarra-Navarro y Sainchez-Polo (2011) defienden que la MO es un stock de información, conocimiento y prácticas retenidos por la organización a lo largo de su existencia, que son utilizados para el soporte en actividades, procesos y decisiones y, además, tiene la función de preservar su capital intelectual y potencializar la gestión del conocimiento.

Se puede decir, entonces, que, es un instrumento para organizar, disseminar y re-utilizar el conjunto de informaciones producidas por la organización en el desempeño de sus funciones, para potencializar la utilización del contenido en la construcción del conocimiento.

Coincidiendo con Bellotto (2004), la MO constituye un fondo documental que debe ser rescatado, reunido, organizado y descrito cuidadosamente. Según esta autora, la MO es constituida por distintos elementos, los cuales son:

- Elementos jurídicos y administrativos: material producido en la organización, informaciones orgánicas contenidas en documentos integrantes de los archivos organizacionales;

- Elementos técnicos científicos: legislaciones relacionadas con la creación y actuación de la organización, libros y artículos publicados como resultado de análisis de documentos pertenecientes al primer grupo de elementos;
- Elementos dispersos: los que no se materializan en formatos comúnmente contemplados en fondos archivísticos y bibliotecológicos, caracterizados por otros tipos de formatos, a veces retratando percepciones e impresiones informales sobre un acontecimiento, proceso y/o producto organizacional. Son ejemplos los materiales producidos por la prensa [fotos, vídeos, comentarios, reportajes, noticias] y también orgánicamente, de manera oficial.

La acumulación sistemática de contenidos representativos, dentro del universo informacional generado en las organizaciones, configura la memoria de la organización. Ella es caracterizada, también, por la capacidad de articulación de los contenidos, relacionando conceptos, situaciones y hechos pasados, para de esta forma establecer conexiones efectivas y proporcionar un paralelo consistente con la actuación de la organización en el tiempo presente.

La evolución natural, a partir de la percepción del valor de la memoria para las organizaciones, ha sido la creación de espacios destinados a la preservación de documentos y a la producción de contenidos que puedan ser re-utilizados por diversas áreas para incrementar, de esta forma, sus acciones y actividades.

A partir de los años 1980, esos espacios pasaron a ser conocidos como centros de memoria. Según Pazin-Vitoriano (2013) los centros de memoria actúan generalmente, como repositorios institucionales compuestos por registros de eventos conmemorativos y funcionarios (integración de nuevos miembros y convivencia cotidiana), o como una especie de archivo de las áreas de comunicación y marketing, o archivo técnico especializado en la imagen organizacional. «Gradualmente a lo largo de los últimos 30 años, las iniciativas de preservación de la memoria se fueron concretando en locales para recolección, almacenamiento, preservación y, eventualmente, divulgación, de parte del fondo de la organización considerado histórico» (Pazin-Vitoriano, 2013, p.923).

El concepto más difundido para los proyectos de centro de memoria está relacionado al rescate histórico para comunicación institucional y marketing corporativo. Gagate y Totino (2004, p.120) relatan que «[...]varias empresas e instituciones han utilizado proyectos de centro de memoria empresarial como instrumento de gestión estratégica, en lo que se refiere al conocimiento necesario para la toma de decisiones del presente o para el planteamiento del futuro.» La MO hace posible conocer la trayectoria de la organización; identificando a lo largo del tiempo acontecimientos, comportamientos, reacciones y respectivas tendencias internas y externas. Por lo tanto, es posible afirmar que, más allá de la función tradicional vinculada a la imagen, comunicación y marketing institucional, los centros de documentación y memoria son responsables por la definición y aplicación de políticas de rescate, evaluación, tratamiento técnico y divulgación de fondos y por lo tanto, por los servicios de disseminación del conocimiento producido y acumulado por la empresa.

La concepción de MO como instrumento de gestión es confirmada por Sasieta, Beppler y Pacheco (2011, p.1) que la entienden como la habilidad de salvar, retener y utilizar informaciones del pasado en las acciones del presente, por lo que posibilita aprender con los errores y aciertos del pasado. Jennex y Olfman (2015) piensan que la MO consiste en la reunión de personas, cultura, documentos y computadoras, tiene una estrecha relación con el aprendizaje y el conocimiento organizacional.

Los centros de MO pueden asumir un importante papel con respecto a la competitividad, porque reúnen y ponen a disposición con rapidez, informaciones retrospectivas que pueden contribuir para la gestión de los negocios. Tal capacidad se evidencia con Freire, Tosta, Helou Filho, y Silva (2012, p.44) al destacar que un modelo de MO debe preocuparse principalmente en evitar pérdidas de capital intelectual, consecuencia de la salida de especialistas de la empresa, evitar la repetición de errores y mejorar el proceso de aprendizaje individual y colectiva de la organización.

En ese contexto, es evidente la relevancia de centros de memoria en ambientes organizacionales, porque más allá de la formación de un fondo capaz de proporcionar contenido para eventos conmemorativos institucionales, contribuye efectivamente con procesos de planificación y gestión estratégica y hace posible que documentos e informaciones formados a lo largo de la historia de la organización puedan subsidiar la programación de acciones futuras.

La innovación comenzó a formar parte de los temas centrales en ambientes organizacionales a partir de la década de 1980. Estimulados por la globalización y los avances de las tecnologías de información y comunicación (TIC), las ofertas de productos, servicios, procesos y métodos se multiplican rápidamente, los mercados se tornan más exigentes, las soluciones son presentadas buscando sorprender el contexto organizacional y social: la palabra de orden es innovación. Borrás y Edquist (2013, p.1513) explican que «las innovaciones pueden ser definidas como novedosas creaciones, de importancia económica y social, realizadas por las empresas, pero no limitadas a la acción aislada de estas. Pueden ser innovaciones de productos e innovaciones de procesos».

Es interesante resaltar que la innovación no debe ser entendida apenas como un instrumento para la competitividad, sino también como un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones directamente comprometidas, así como de las regiones y naciones en las cuales están insertadas. «La experiencia, en general, dice que una innovación siempre trae consigo una ganancia: de tiempo, de finanzas o en calidad de vida» (Silva, 2013, p.8).

A lo largo de las últimas décadas los estudios sobre la innovación se han multiplicado, entre ellos, los que evidencian las posibles dimensiones de la innovación, con el propósito de clasificar los diferentes tipos de innovación. En esa perspectiva, se destaca el trabajo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), que es «[...] un foro único en su clase donde los gobiernos de 30 (treinta) democracias trabajan juntos para afrontar los retos económicos, sociales y medioambientales, en los que les sitúa la globalización» (OCDE, 2005, p.4), el cual busca estandarizar conceptos y metodologías para la investigación, desarrollo e innovación con la publicación del Manual de Oslo. De acuerdo con la OCDE (2005), innovaciones son la introducción de algo nuevo o un cambio significativo en productos, procesos,

prácticas organizativas o en mercadotecnia.

La innovación, más que contribuir con la investigación básica, busca conocer y comprender un fenómeno que se va a implementar en un determinado contexto, con el propósito de agregar valor, sea por la introducción de algo totalmente nuevo (innovación radical) o por la inserción de una mejora significativa en el ambiente (innovación incremental). En este contexto, se destaca que toda y cualquier innovación requiere información y conocimiento para su generación e implementación.

Como afirman Tidd, Bessant y Pavitt (2008), la innovación consiste en crear nuevas posibilidades por la combinación de distintos conocimientos. Sea un conocimiento que ya exista en la experiencia, o que resulte de la búsqueda de tecnologías, mercado o acciones de la competencia. Puede ser un conocimiento explícito en su forma o puede existir apenas de modo tácito, o sea, conocido, pero sin formulación.

Por supuesto, para que la innovación de producto, proceso, marketing o método organizacional, sea de naturaleza radical o incremental, y la cobertura local, regional o mundial se pueda implementar, es fundamental que se conozca el ambiente interno, responsable por la definición del producto o proceso innovador en cuestión, así como el ambiente externo que va a recibir la innovación y la incorporará. Reconocer fuerzas y debilidades del ambiente interno, así como, amenazas y oportunidades del ambiente externo es fundamental para el suceso de la innovación.

Con esa perspectiva, el presente artículo busca comprobar posibles aproximaciones entre los temas memoria organizacional y generación de innovación, así como presentar la interdependencia entre ellas. Para ello, se presentan conceptos de MO e innovación y sus aplicaciones, buscando clarificar el motivo por el cual el tema se ha convertido en pauta de discusión de distintos contextos, desde la academia hasta en los ambientes empresariales.

Materiales y Métodos

En la presente investigación se realizó un estudio descriptivo, retrospectivo. Se empleó el método histórico-lógico para analizar diferentes criterios y profundizar en la evolución y el desarrollo de la innovación. Para obtener una visión global de las posibles relaciones entre la MO y la generación de innovación se recurrió a la revisión bibliográfica como metodología. Para ello, se realizaron búsquedas en bases de datos por libros, artículos y tesis acerca del tema en cuestión en el periodo comprendido del 2003 al 2017. El análisis bibliográfico permitió establecer y probar las relaciones existentes entre la MO y la innovación, a partir de la cual se han producido reflexiones que demuestran que la MO puede y debe ser utilizada como un importante instrumento para subsidiar la generación de la innovación.

Resultados y Discusión

Memoria organizacional en el contexto de la innovación

En la sociedad actual convertirse en una organización del

conocimiento pasó a ser imprescindible; los avances en las TIC en combinación con la internacionalización de mercados han exigido a partir de la década de 1980 que los ambientes organizacionales estén atentos a las necesidades de adaptarse a los constantes cambios en la sociedad; producir ya no es suficiente para mantenerse en el mercado contemporáneo, es necesario producir optimizando recursos, dando prioridad a la calidad y anticipando las demandas. En esta perspectiva, no es suficiente existir en el mercado, hay que buscar el desarrollo constante lo que se traduce en generación de innovación.

La innovación encauza el futuro, lo que presupone «[...] identificar oportunidades de negocio, así como productos y competencias exigidas para un futuro reconocido» (Takahashi; Takahashi, 2014, p.30). Sin embargo, no es posible construir el futuro sin basarse en aportaciones del conocimiento del presente y pasado, es decir, para una organización alcanzar la visión del futuro, según los autores, es necesario una gestión estratégica, que comprenda el presente y el pasado; elabore y describa la variedad de futuros posibles; analice y siga los eventos que tienen relación con su actividad y lleve a cabo conexiones con decisiones específicas y con procesos de análisis estratégicos.

En cuanto a la comprensión del presente y del pasado, la MO desempeña un papel fundamental, a través de ella es posible, por ejemplo, revelar el patrón de comportamiento de los empleados ante desafíos no cotidianos que pueden ser exigidos durante la implementación de un nuevo proceso productivo, facilitando a los gestores utilizar la información para la elaboración de la planificación estratégica de la organización, con el fin de maximizar los aspectos positivos y disipar los negativos. Del mismo modo, es posible identificar reacciones del mercado (ambiente externo) en ocasiones anteriores similares a la situación en la que se propone implementar la innovación.

El uso y la re-utilización de la MO contribuye en gran medida al reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización. Estas pueden influir en la implantación de innovaciones, o auxiliar en la proyección de escenarios posibles, mientras ayuda a conocer la trayectoria de la organización y, por lo tanto, identificar aspectos culturales de la organización y del mercado en que ella opera que podrán influenciar la generación de innovación.

Todo el repertorio de conocimiento registrado, reunido y organizado en la MO es imprescindible para el suceso de la organización que desea innovar, porque para ser una organización innovadora es necesario ser, además, una organización del conocimiento. Se debe gestionar no sólo el conocimiento de investigaciones básicas y aplicadas sino también el conocimiento de la propia organización, acumulado a lo largo de los años y que puede revelar su trayectoria, habilidades, potencialidades y tendencias. A partir de la década de 1980, muchas empresas percibieron que uno de los mayores desafíos para la supervivencia organizacional era promover los cambios sin todavía perder la identidad. Por supuesto, la identidad está directamente relacionada con la memoria, con los procesos, éxitos, fracasos, innovaciones, superaciones, derrotas y victorias que han vivido. Así que la MO favorece la comprensión de procesos del pasado y, por consecuencia, reflexiones de la actualidad, lo que resulta en que parte del saber y de los valores que han marcado la cultura original de la empresa no se queden

lejos de las nuevas generaciones de gestores (Gagete; Totini, 2004).

Todo ello demuestra una complejidad en los archivos de los procesos organizacionales y establece una articulación entre fuentes de diferentes orígenes; la MO actúa también junto al conocimiento tácito de las personas y puede apoyarse en estrategias de conversión del conocimiento para la generación de conocimiento explícito, susceptible de integrar el fondo de conocimiento registrado en la MO. Los proyectos de registro de memoria personal de técnicos, gestores y empleados presentan un gran potencial de generación de conocimiento, siempre que sean desarrollados a partir de una planificación adecuada, basada en criterios para la producción de registros consistentes y coherentes con los objetivos del proyecto más allá del mero informe biográfico. La relevancia de preservar el conocimiento de los sujetos organizacionales por intermedio de la MO es ratificada por Freire, Tosta, Helou Filho y Silva (2012, p.45), al garantizar que tal práctica: «[...] posibilita a la organización, repetir las experiencias que han funcionado, añadir nuevos conocimientos y, sobre todo, evitar los errores ya cometidos».

La capacidad de identificar, mapear y convertir el conocimiento tácito de los sujetos organizacionales en conocimiento explícito es propia del aprendizaje organizacional, una competencia esperada y exigida a las organizaciones contemporáneas, ya que posibilita: «[...] una comprensión de las experiencias pasadas y presentes para constituir un futuro con vistas a la innovación y el desarrollo» (Oliveira, 2014, p.264).

Memoria organizacional como subsidio para procesos innovadores

La innovación, como se ha expuesto anteriormente, demuestra ser particularmente compleja debido al hecho de que lo nuevo, frecuentemente, trae consigo la incertidumbre y el mercado clama por novedad constante.

La OCDE (2005, p.39) asegura que: «la adopción de nuevos productos o procesos, o la aplicación de nuevos métodos de comercialización u organización [...] están llenos de incertidumbres» así como los mercados y las demandas, y aún los progresos en cuanto al conocimiento y la tecnología.

Conocer la trayectoria de determinado producto o proceso de la organización es fundamental, delante de la necesidad de desarrollar nuevos productos o procesos; necesidad esa que se convierte en un imperativo en los ambientes organizacionales centrados en la innovación. En este contexto, la MO se centra en reunir informaciones y/o documentos de diferentes tipos y funciones que juntos pueden ser utilizados como fuente de información cualificada para la reflexión sobre procesos o situaciones en análisis (Tabla 1).

Los documentos e informaciones reunidos por los conjuntos documentales de MO: «[...] reflejan la historia de la entidad, su cultura, inversiones, sucesos y fracasos así como la forma como ella desea ser identificada en el mercado y en la comunidad a la cual pertenece» (Goulart, 2005, p.33). Tales conjuntos documentales pueden revelar, por ejemplo, procesos y resultados; costumbres de consumo y comportamiento del consumidor; innovaciones implementadas o mal sucedidas; trayectoria de comunicación con la prensa; filosofía de comunicación, estrategias y acciones de

Tabla 1.Tipos documentales y sus funciones**Fuente:** elaboración propia basado en Goulart (2005).

Comunicación Empresarial/ Social/ Institucional	Periódicos internos, informes, entrevistas, publicaciones técnico-científicas sobre materias, procesos, productos, servicios.
Comunicación / Marketing	Anuncios mediáticos, informes de investigación y de marketing, embalajes, catálogos, premiaciones.
Técnico-Científica	Proyectos, normas técnicas, normas administrativas, balance de situación, informes, comunicados, patentes, memorandos, apostillas, bibliografías, cronogramas, organigramas, manuales etc.

marketing; premios y certificaciones recibidos por innovaciones y posicionamiento en el mercado; política de beneficios concedidos a los empleados y políticas de promoción, concursos y premiaciones a clientes (Goulart, 2005).

En este contexto, se identifica la gran contribución de la MO para la organización centrada en la innovación ya que puede revelar caminos rumbo a la innovación esbozados anteriormente, barreras encontradas, factores relacionados con la cultura organizacional favorables o desfavorables a la innovación.

Es conveniente resaltar que no es posible ni necesario registrar y reunir todo porque cuando se trata de memoria se prevé la práctica de la selectividad natural. Sin embargo, si la institución incorpora el hábito de documentar sus procesos y actividades y gestionar los registros, efectivamente, muchos conocimientos estarán disponibles a los empleados y además se minimiza el riesgo de pérdida de conocimiento si una persona se va de la organización o porque los documentos están dispersos y no son encontrados. Así que «informar y gestionar las experiencias es muy valioso para la innovación y generación de nuevos conocimientos» (Oliveira, 2014, p.262).

Más allá de la posibilidad de la MO de reunir documentos e informaciones aún existe la preocupación en convertir el conocimiento tácito en explícito, buscando reunir un fondo que evidencie – en lo posible – los principios, la trayectoria y la cultura organizacional. Esto es fundamental para la implementación de procesos consistentes de gestión de información y del conocimiento, esenciales para la construcción de la organización centrada en conocimiento que según Choo (2006, p.18) se caracteriza como la que actúa:»[...] con la finalidad de innovar y re-aprender, nutrirse de nuevos conocimientos, que van a permitir elegir poner en práctica determinada estrategia o un curso de acción». El autor defiende aún que la organización del conocimiento debe estar constantemente involucrada en el ambiente externo y hacer de eso una oportunidad para renovar su stock de conocimiento y las prácticas de procesamiento de información para subsidiar la toma de decisiones.

Reconocer que: «[...] el conocimiento de las personas y sus experiencias son importantes y que, de alguna forma, cuando son preservados pueden ser utilizados como punto de partida para la creación de nuevos conocimientos» (Freire, Tosta, Helou Filho y Silva, 2012, p.43), significa asumir que la innovación sea siempre generada con una mirada en el futuro, pero, conocer la trayectoria de la organización, del producto, material, proceso o servicio por

medio de informaciones reunidas en la MO puede llevar a la reducción de la incertidumbre y, en consecuencia, al suceso de la innovación.

Conclusiones

La MO se revela como un elemento destacado con respecto a la gestión estratégica de la organización, en especial, en cuanto a los procesos de información y conocimiento, por lo tanto, puede contribuir significativamente en la generación de procesos innovadores.

Los ambientes organizacionales han vivido a partir de las últimas décadas un contexto de cambio constante por lo cual es necesario mantenerse atento y adaptarse, con el fin de garantizar la supervivencia y el desarrollo de la propia organización. En esta perspectiva es necesario darse cuenta de la contribución de la MO en la medida que ella promueve la utilización, reutilización y el intercambio de informaciones y conocimientos y, por supuesto, asume un papel clave en los procesos creativos organizacionales y en la generación de la innovación.

Los procesos organizacionales deben ser analizados con el fin de verificar que se producen documentos, informaciones y conocimientos apropiados a la constitución de la MO incluyendo los resultados de las actividades de innovación, incluso los procedentes de proyectos de innovación abandonados, pues constituyen una fuente de información en términos de gestión al exponer pistas sobre las actitudes y acciones que se pueden mejorar para tener éxito en otro momento o circunstancia.

El paradigma de la memoria exclusivamente como fuente de inspiración para las campañas de marketing o imagen institucional debe ser sustituida por el concepto de MO como un importante recurso de gestión estratégica integrante de los procesos de gestión de la información y del conocimiento y fuente de información para la generación de innovación.

Referencias

- Bellotto, H. L. (2004). *Arquivos permanentes: tratamento documental*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Borrás, S.; Edquist, C. (2013). The choice innovation policy instruments. *Technological Forecasting & Social Change*, 80(8), 1513-1522. doi.org/10.1016/j.techfore.2013.03.002

- Cegarra-Navarro, J. G.; Sainchez-Polo, M. T. (2011). Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: an empirical investigation of Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 1-18. dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.538963
- Choo, C. W. (2005). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford.
- Freire, P. S.; T., K. C. T.; Helou-Filho, E. A.; Silva, G. G. (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciência da Administração*, 14(33), 41-51. dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p41
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura organizacional e seus elementos*. En: Freitas, Maria Ester. *Cultura Organizacional: evolução e crítica* (pp. 11-30). São Paulo: Cengage Learning.
- Gagete, É.; Totini, B. (2004). Memória empresarial: uma análise de sua evolução. En: Nassar, Paulo (Org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações* (pp. 113-126). São Paulo: ABERJE.
- Goulart, S. (2005). *Patrimônio documental e história institucional*. São Paulo: ARQ-SP.
- Jennex, M. E.; Olfman, L. (2015). Organizational Memory. En: Holsapple, Clyde W. (ed.). *Handbook on knowledge management* (pp. 207-234). Heidelberg: Springer.
- Organizaciòn para la Cooperaciòn y el Desarrollo Econòmicos (2005). *Manual de Oslo:guía para la recorrida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid: OECD; EUROSTAT.
- Melgar-Sasieta, H. A.; Beppler, F. D.; Pacheco, R. C. S. (2011). A memória organizacional no contexto do conhecimento. *DataGramaZero*, 12(3).
- Menezes, E. M. (2006). *Estruturação da memória organizacional de uma instituição na iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso na Cohab*. Brasília: PPGGCTI/Universidade Católica de Brasília.
- Oliveira, S. R. (2014). Memória institucional: lugar de (re)construção de uma memória coletiva. En: Souto, Leonardo Fernandes (ed.). *Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões* (pp. 255-267). Rio de Janeiro: Interciência.
- Pazin-Vitoriano, M. C. C. (2013). Centros de memória empresarial: documentos de arquivo como artefatos da cultura organizacional. En: Oliveira, Lúcia Maria Velloso de; Oliveira, Isabel Cristina Borges de. *Preservação, acesso, difusão: desafios para as instituições arquivísticas no século XXI* (pp. 916-927). Rio de Janeiro: AAB.
- Silva, E. (2013). *Gestão do conhecimento e da informação como subsídios para a geração de inovação*. Marília: Universidade Estadual Paulista.
- Stein, E. W.; Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6 (2), 85-117. doi.org/10.1287/isre.6.2.85
- Takahashi, S.; Takahashi, V. P. (2011). *Estratégia de inovação: oportunidades e competências*. Barueri: Manole.
- Thiesen, I. (2013). *Memória institucional*. João Pessoa: UFPB.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Hoboken: Wiley.
- Walsh, J. P.; Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1) 57-91.

Recibido: 6 de noviembre de 2017
Aprobado en su forma definitiva:
16 de marzo de 2018

Elaine da Silva

Universidade Estadual Paulista, Brasil
Correo-e.: elainesilva@marilia.unesp.br

Marta Lúcia Pomim Valentim

Universidade Estadual Paulista, Brasil
Correo-e.: valentim@valentim.pro.br

Márcia Crisitina de Carvalho Pazin Vitoriano

Universidade Estadual Paulista, Brasil
Correo-e.: marciapazin@marilia.unesp.br
