

Memória organizacional: uma revisão integrativa dos últimos 10 anos de pesquisas (2015-2024)

Juliane Laviniki¹

<https://orcid.org/0000-0002-1953-3080>

Renata Emília Cardoso¹

<https://orcid.org/0009-0004-3852-2215>

Gregório Varvakis¹

<https://orcid.org/0000-0003-2576-4835>

Maria José Baldessar¹

<https://orcid.org/0000-0001-8971-4576>

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

Resumo: Este artigo apresenta uma revisão integrativa da literatura sobre Memória Organizacional, sintetizando as contribuições teóricas e práticas, e as sugestões de pesquisas futuras dos estudos publicados nos últimos dez anos (2015-2024). O objetivo é mapear o panorama da produção científica sobre Memória Organizacional. Esta revisão integrativa utilizou a análise temática para avaliar e sintetizar as evidências. Os resultados destacam a importância da Memória Organizacional como um recurso estratégico para a gestão do conhecimento, influenciando diretamente o desempenho e a competitividade das organizações. Também foram identificados fatores de sucesso e os desafios para a implantação. E a agenda de pesquisas futuras sugere a necessidade de aplicação de diferentes metodologias de pesquisa, em contextos diversos e utilização de Inteligência Artificial para aprimorar a captura, o armazenamento e a recuperação de memórias organizacionais, com potencial para contribuir para a definição de estratégias.

Palavras-chave: memória organizacional; revisão integrativa; gestão do conhecimento

1 Introdução

O conhecimento tem se consolidado, cada vez mais, como fonte de vantagem competitiva e diferenciação frente à concorrência (Damian; Cabero, 2020a),

sendo considerado o fator de produção mais importante da atualidade (Grant, 1996; Santos; Rados, 2020). No entanto, o que diferencia as organizações é a forma como o conhecimento é compartilhado (Freire *et al.*, 2012). Reconhecê-lo como um recurso estratégico e gerenciá-lo adequadamente tornou-se uma condição *sine qua non* para as organizações (Damian; Cabero, 2020a).

Nesse sentido, o conhecimento pode ser entendido como aquilo que se sabe, somado aos *insights* e às intuições construídas a partir da memória (Freire *et al.*, 2012), mas é um conceito com diferentes interpretações no mundo acadêmico. Para esta pesquisa, adota-se a definição de conhecimento como conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou artificiais em atividades que visam gerar valor científico, tecnológico, econômico, social e cultural (Pacheco, 2016).

Outrossim, em todo tipo de organização há produção de conhecimento, mas sua eficácia depende da capacidade de transformá-lo em ação (Molina; Valentim, 2015). Assim, insere-se a Memória Organizacional (MO), uma metáfora organizacional (Stein, 1995) usada para explicar o registro, a manutenção e o uso de informações do passado nas atividades atuais da organização (Stein, 1995; Versiani *et al.*, 2024; Walsh; Ungson, 1991), embora ainda haja fragmentação da literatura sobre o tema (Steil; Santos, 2012).

Portanto, por meio da revisão integrativa da literatura, este estudo busca sintetizar os principais pontos discutidos pela comunidade acadêmica (Chueke; Amatucci, 2022). O presente artigo pretende, assim, identificar o panorama da produção científica sobre MO dos últimos dez anos e busca: (i) investigar os avanços teóricos e as contribuições práticas apontados pela literatura; e (ii) mapear as sugestões de pesquisas futuras indicadas, visando à construção de uma agenda de pesquisa.

2 Memória organizacional

Stein (1995, p. 22) apresenta uma definição funcional para MO, como “[...] o meio pelo qual o conhecimento do passado é aplicado nas atividades presentes [...]”. Já

Walsh e Ungson (1991, p. 61) definem MO com “[...] informações armazenadas na história organizacional, que podem ser recuperadas para apoiar decisões no presente”.

Apesar de não haver consenso sobre a definição de MO (Neves; Cerdeira, 2018), por ser objeto de estudo de diversas áreas (Santos; Valentim, 2021; Steil; Santos, 2012), a MO pode ser considerada uma espécie de repositório, no qual são armazenados conhecimentos e experiências com o objetivo de reutilização (Freire *et al.*, 2012; Versiani *et al.*, 2024). A MO pode ser entendida como “[...] informações guardadas que contam a história dos processos organizacionais que podem ser lembradas e utilizadas em futuras operações” (Freire *et al.*, 2012, p. 44). A MO serve de base para evitar a perda do conhecimento, responder dúvidas, fornecer informações sobre o contexto da organização, auxiliar na execução de tarefas e atividades, tomar decisões, repetir experiência que deram certo e evitar erros e retrabalho (Freire *et al.*, 2012).

Ademais, a definição de MO traz em si uma classificação relacionada ao conteúdo da memória (‘conhecimento do passado’) e aos processos da MO (‘os meios pelos quais o conhecimento do passado é aplicado nas atividades presentes’) (Stein, 1995).

A memória pode ser analisada em relação aos processos e ao conteúdo. Os processos que compõem a MO são (Stein, 1995; Walsh; Ungson, 1991): aquisição – que trata do registro, captura, coleta de conhecimentos; retenção – local onde se armazena o conhecimento, são os repositórios; e, recuperação – quando os conhecimentos do passado são usados na execução de tarefas, ou analogias a decisões anteriores. Já o conteúdo ou produto da memória representa a soma dos conhecimentos existentes na organização e os adquiridos por ela, as experiências vividas (Steil; Santos, 2012; Stein, 1995). “A memória organizacional consiste no amplo conceito de lembrança, registro” (Arasaki; Steil; Santos, 2017).

Nesse sentido, Walsh e Ungson (1991) citam que a memória pode ser retida em seis lugares: indivíduos, cultura, transformações, estruturas, ecologia e arquivos. Pois ela não é armazenada em um único local, mas pode ser distribuída

em diferentes partes da organização (Walsh; Ungson, 1991), e esses sistemas “[...] são conjuntos de dispositivos de retenção de conhecimento” (Arasaki; Steil; Santos, 2017, p. 2).

Ainda, os sistemas de memória podem ser caracterizados de acordo com (Arasaki; Steil; Santos, 2017): o conteúdo – relacionado ao tipo de conhecimento que retêm, podendo ser tácito ou explícito; declarativo ou procedural; a estrutura – relacionada à organização do conhecimento quanto à localização, seja centralizada ou dispersa, e quanto ao índice, ou seja, onde o conhecimento está; e os processos – como coleta, manutenção, acesso.

3 Percurso metodológico

Esta pesquisa, de abordagem qualitativa, descritiva e com corte transversal, utilizou o método de revisão integrativa (Chueke; Amatuucci, 2022) e análise temática (Braun; Clarke, 2012) para avaliar e sintetizar evidências sobre a MO, permitindo novas perspectivas (Callahan, 2010) e uma compreensão abrangente (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

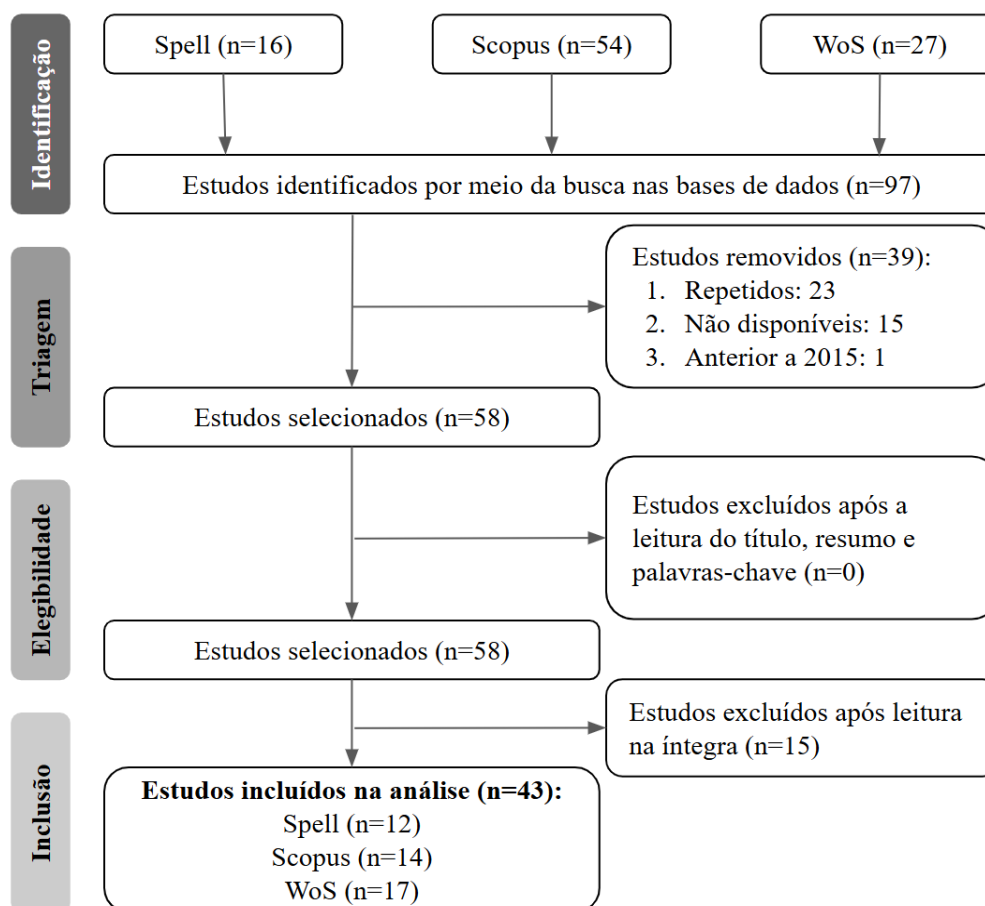
Para tanto, foram realizadas buscas, em maio de 2024, nas bases SPELL, Web of Science (WoS) e Scopus, com os descritores “memória organizacional” (Spell) e “*organizational memory*” (WoS e Scopus). Essas bases foram escolhidas por sua abrangência e alto número de periódicos indexados, apesar da sobreposição entre elas (Singh *et al.*, 2021).

Os critérios para inclusão foram: (i) presença do termo no título; (ii) publicação entre 2015 e 2024; e (iii) publicado em periódico. A busca inicial retornou 97 (noventa e sete) pesquisas, das quais 23 (vinte e três) foram excluídas por duplicidade.

Como critérios de exclusão foram elencados: (i) publicação anterior a 2015; (ii) publicação em eventos e outros formatos; e (iii) artigos não disponíveis na íntegra. Após essa triagem, restaram 58 (cinquenta e oito) artigos para análise. Na etapa de elegibilidade, foram lidos títulos, palavras-chave e resumos, sem

exclusões. Por fim, a leitura integral dos textos resultou na exclusão de 15 (quinze) artigos por falta de aderência ao tema (Figura 1):

Figura 1 - Processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos artigos



Fonte: Elaborada pelos autores com base no protocolo Prisma de Page *et al.* (2023).

Após as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão foram selecionadas 43 (quarenta e três) pesquisas para a revisão integrativa. As pesquisas selecionadas são listadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Publicações utilizadas como base para esta revisão integrativa

Autores	Título	Ano
Adobor, Kudonoo e Daneshfar	Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies	2019
Al Omari, Maraqa e Al-Jarrah	Organisational memory and its impact on competitive strategies in IT companies in Jordan	2019
Almeida e Vitoriano	Organizational memory: The construction of an instrument in accessible system	2020
Alstete e Meyer	Intelligent agent-assisted organizational memory in knowledge management systems	2020
Berg, Grüttner e Baker	Durable supports for refugees in higher education through resisting short-termism and organisational memory loss: illustrative cases from Australia and Germany	2023
Bernardino e Strauhs	Memória Organizacional – uma prática de gestão do conhecimento na Administração Pública Sustentável?	2024
Blagoev, Felten e Kahn	The Career of a Catalogue: Organizational Memory, Materiality and the Dual Nature of the Past at the British Museum (1970-Today)	2018
Cegarra-Navarro e Martelo-Landrogues	The effect of organizational memory on organizational agility Testing the role of counter-knowledge and knowledge application	2020
Chen, Yao e Zhou	How does knowledge coupling affect exploratory and exploitative innovation? The chained mediation role of organisational memory and knowledge creation	2021
Correia-Lima, Rigo e Santos	Memória organizacional e construção de identidade local: uma análise da mobilização e organização social no Conjunto Palmeira	2016
Damian e Cabero	Mapeamento da Produção Científica sobre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional: Um Enfoque sobre os Modelos de Implantação e os Fatores Críticos de Sucesso	2020a
Damian e Cabero	Proposition of a knowledge management model focused on the characteristics of organizational memory	2020b
Damian e Cabero	Strategic guidelines based on the critical success factors of knowledge management focused on the characteristics of organizational memory	2020c
Eisenman e Frenkel	Remembering Materiality: A Material-Relational Approach to Organizational Memory	2021
Feitoza e Duarte	Gestão do conhecimento: base da memória organizacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) na Paraíba	2021
Feiz <i>et al.</i>	Assessing the effect of knowledge sharing on employees' psychological empowerment by clarifying mediating role of organizational memory and electronic collaborative learning in national library and archives of I.R of Iran	2017
Feiz, Soltani e Farsizadeh	The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory	2019
Foroughi <i>et al.</i>	Organizational Memory Studies	2020
Granja e Santos	O Poder do Passado: A Utilização da Memória Organizacional na Construção da Identidade de Clubes de Futebol	2016
Hussein, Taher e Hameed	Employees retention strategy and its impact on organizational memory: An exploratory research for the opinion of faculty members at private colleges on Baghdad	2021

Autores	Título	Ano
Issa <i>et al.</i>	Effect of social media and organizational memory on hotel reputation: a partial least squares-structural equation modeling approach	2023
Jacques <i>et al.</i>	Modelo de Gestão e a Memória Organizacional na Indústria Cervejeira Artesanal do Rio Grande do Sul	2021
Kameo	A Culture of Uncertainty: Interaction and Organizational Memory in Software Engineering Teams under a Productivity Scheme	2017
Kmiecik	Improving SME performance through organizational memory The role of open-mindedness culture	2019
Lahiri, Bhandarker e Behrens	Organizational memory and institution theory: A postcolonial perspective	2021
Lee e Ooi	Applying the Malcolm Baldrige National Quality Award criteria: an approach to strengthen organizational memory and process innovation	2015
Lee, Kim e Joshi	Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity	2017
Martín e Diván	Applications of case based organizational memory supported by the PABMM architecture	2017
Molina e Valentim	Memória Organizacional como Forma de Preservação do Conhecimento	2015
Muskat e Deery	Knowledge transfer and organizational memory: An events perspective	2017
Nascimento <i>et al.</i>	Gerenciamento dos Fluxos de Informação como Requisito para a Preservação da Memória Organizacional: um Diferencial Competitivo	2016
Neves e Cerdeira	Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional	2018
Nonato e Perez	Os Sistemas de Informação e seu Apoio às Funções da Memória Organizacional: Um Estudo Exploratório	2018
Odeh, Ammar e Tareq	The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization	2021
Perdigão <i>et al.</i>	Lembranças depositadas: a construção de uma memória organizacional no extinto Banco da Lavoura (Banlavoura) de Minas Gerais	2015
Pereira <i>et al.</i>	Memória Organizacional e as suas Contribuições para o Fundo Setorial - CT - INFRA - UFPR	2016
Santarém e Vitoriano	Gestão da Informação, Fluxos Informacionais e Memória Organizacional como Elementos da Inteligência Competitiva	2016
Santos e Valentim	Institutional memory and organizational memory: faces of the same coin	2021
Sen, Arun e Okun	Organizational memory: a qualitative research study on a multi-cultural organization	2023
Silva <i>et al.</i>	Rotinas Evolucionárias: Identificação de um 'Framework' a partir do Resgate do Individualismo Metodológico, do 'Path Dependence' e da Memória Organizacional	2018
Sulatopo, Manongga e Nugraha	Organizational Memory System Model for Higher Education Internal Quality Assurance	2022
Uzochukwu e Uchenna	Organizational Memory and Employee Performance in Federal Parastatals in Enugu State of Nigeria	2019

Autores	Título	Ano
Yu <i>et al.</i>	The Moderating Impact of Organizational Identity Strength between Strategic Improvisation and Organizational Memory and Their Effects on Competitive Advantage	2021

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a coleta dos dados, foi utilizada a matriz de síntese, “[...] que permite ao pesquisador classificar e categorizar os diferentes argumentos” (Ingram *et al.*, 2006, p. 1). A matriz de síntese foi preenchida por ambas as pesquisadoras, coletando contribuições teóricas e práticas, e as sugestões de pesquisa futura. Após a coleta, os dados foram unificados para reduzir o viés do pesquisador (Page *et al.*, 2023).

Para a análise dos resultados, foi utilizada a análise temática (AT) (Braun; Clarke, 2012, p. 57) que permite “[...] identificar, organizar e oferecer sistematicamente insights sobre padrões de significado (temas) em um conjunto de dados”. A técnica segue um processo estruturado de seis fases, (Braun; Clarke, 2012), iniciando com a leitura das pesquisas e a coleta dos resultados indicados em cada pesquisa, a fim de haver familiarização com os temas. Após, foi realizada nova leitura dos resultados coletados, a fim de gerar os códigos iniciais. Após a geração dos códigos, utilizando-se da matriz de síntese, os dados foram distribuídos por temas e realizada a revisão, a definição e a nomeação dos temas. Por fim, foi escrito o relatório final. O quantitativo de pesquisas por categoria consta na Tabela 1:

Tabela 1 - Quantitativo de pesquisas por categoria

	Categoria	Nº de artigos
Contribuições Teóricas	MO e Desempenho	40
	Gestão da MO	34
	MO e Fatores Ambientais	6
	MO e Processos Sociais	10
	MO e Cultura Organizacional	8
	MO e Inovação	7
	Desafios e riscos	5
Contribuições Práticas	Desenvolvimento e Implementação	30
	Fatores de Sucesso	10
	Desafios	13
	Benefícios	11
	MO na Tomada de Decisões	11
Sugestões de pesquisa futura	MO e Desempenho	7
	Fatores que Influenciam a MO	5
	Dimensões e Processos da MO	9
	MO em Diferentes Contextos	18
	Metodologias de Pesquisa em MO	12
	O Papel da Inteligência Artificial (IA) na MO	2
	MO e fatores organizacionais	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

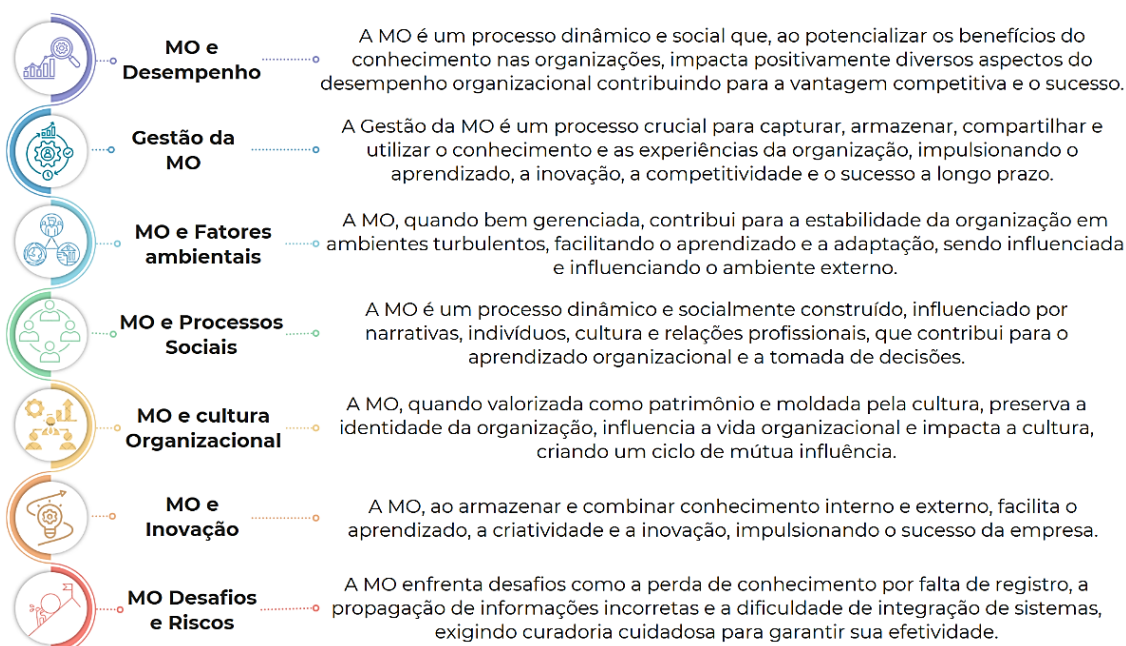
4 Apresentação e discussão dos resultados

Dos 43 (quarenta e três) artigos selecionados, houve publicações em todos os anos analisados com maior incidência em 2021 (n=9), abrangendo pesquisa teórica (n=14) e aplicada (n=29), com prevalência de pesquisas qualitativas (n=33). Os estudos foram aplicados em diferentes setores, como organizações públicas, instituições de ensino, instituições bancárias, museus, bibliotecas e outros. E, foram realizadas em diversos países: Alemanha, Austrália, Brasil, China, Espanha, Estados Unidos da América, Inglaterra, Irã, Iraque, Jordânia, Polônia e Nigéria.

4.1 Avanços teóricos

Os avanços teóricos apresentados nas pesquisas selecionadas foram distribuídos em sete categorias temáticas. Elas abordam a MO sob o ponto de vista (i) do desempenho, (ii) da gestão, (iii) dos fatores ambientais, (iv) dos processos sociais, (v) da cultura organizacional, (vi) da inovação e (vii) dos desafios e riscos associados à MO (Figura 2).

Figura 2 - Resumo das categorias de análise sobre os avanços teóricos



Fonte: Elaborada pelos autores.

A primeira categoria analisa a **influência da MO no desempenho organizacional**, pois a MO impacta positivamente aspectos como aprendizado, inovação, tomada de decisões, competitividade, retenção de talentos, qualidade operacional e sustentabilidade. Sua integração com a Gestão do Conhecimento (GC) potencializa esses benefícios, aprimorando a aplicação do conhecimento adquirido, evitando mal-entendidos, suposições erradas e a repetição de erros (Cegarra-Navarro; Martelo-Landrogues, 2020; Damian; Cabero, 2020a; Feiz *et al.*, 2017). Ainda, a MO facilita o aproveitamento de experiências adquiridas (Feiz *et al.*, 2017), orienta ações futuras (Molina; Valentim, 2015), estimula a inovação e impacta a satisfação dos clientes (Chen; Yao; Zhou, 2021; Kmiecik, 2019).

Além disso, contribui para o aprimoramento do desempenho organizacional em diversos aspectos, como inovação e qualidade operacional: influencia as estratégias competitivas e a eficácia global, gerando vantagem competitiva (Al Omari; Maraqa; Al-Jarrah, 2019; Nascimento *et al.*, 2016; Yu *et al.*, 2021); orienta ações de marketing baseadas em tradição (Granja; Santos, 2016); favorece a retenção de talentos (Hussein; Taher; Hameed, 2021;

Uzochukwu; Uchenna, 2019); medeia a relação entre captura de conhecimento e aprendizagem (Correia-Lima; Rigo; Santos, 2016; Odeh; Ammar; Tareq, 2021); apoia o estabelecimento de ações futuras baseadas em análises de ações passadas (Molina; Valentim, 2015); melhora a qualidade e relevância dos dados e operações (Muskat; Deery, 2017); e apoia modelos de negócios voltados à qualidade sustentável (Sulatopo; Manongga; Nugraha, 2022).

A segunda categoria analisa a **gestão da MO**, processo crucial para capturar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento e as experiências da organização, impulsionando o aprendizado, a inovação, a competitividade e o sucesso a longo prazo. A MO pode ser analisada como antecedente (fatores que a influenciam) e consequente (resultados que ela gera). Foram identificados sete antecedentes:

- a) **capacidade e componentes da GC** - aquisição, conversão, aplicação e proteção de conhecimento (Adobor; Kudonoo; Daneshfar, 2019; Damian; Cabero, 2020a; Feiz; Soltani; Farsizadeh, 2019); GC orientada à MO, baseada no modelo de Nonaka e Takeuchi, favorece sua implantação (Damian; Cabero, 2020b); e sistemas de apoiam sua estruturação (Nonato; Perez, 2018);
- b) **processos de armazenamento e captura** - essencial para formação e preservação da MO (Feitoza; Duarte, 2021). Fluxogramas, procedimentos operacionais padrão e fichas de registro contribuem para tornar o conhecimento explícito e consultável (Almeida; Vitoriano, 2020);
- c) **padronização e práticas institucionais** - práticas institucionais podem padronizar a MO, embora nem sempre sejam adotadas (Lahiri; Bhandarker; Behrens, 2021); processos materiais com componentes espaciais ou corporificados são relevantes (Eisenman; Frenkel, 2021);
- d) **fatores humanos** - o nível educacional e a retenção dos colaboradores afetam a MO, sendo essenciais o compartilhamento e a cultura de aprendizagem (Damian; Cabero, 2020c; Hussein; Taher; Hameed, 2021), se inadequações dificultam a implantação (Berg; Grüttner; Baker, 2023);

- e) **liderança** - pode facilitar o processo de MO (Damian; Cabero, 2020c); agentes integradores que envolvem líderes são fundamentais (Pereira *et al.*, 2016);
- f) **reconhecimento do passado** - essencial para construir o presente e projetar o futuro (Perdigão *et al.*, 2015).

A MO, sob a perspectiva dos consequentes, gera benefícios como:

- a) **facilitação de procedimentos e aprendizagem** - mecanismo gerencial que facilita procedimentos organizacionais e auxilia na aprendizagem de valores e práticas por novos colaboradores (Correia-Lima; Rigo; Santos, 2016);
- b) **preservação e utilização do conhecimento** - garante e resguarda o conhecimento criado durante a vida da organização, representa a história organizacional e preserva o registro de suas ações, serve como referência para a manutenção dos valores e auxilia na projeção de estratégias (Jacques *et al.*, 2021; Molina; Valentim, 2015; Nascimento *et al.*, 2016);
- c) **suporte à tomada de decisão** - auxilia em decisões rotineiras e estratégicas e proporciona maior efetividade organizacional (Jacques *et al.*, 2021; Molina; Valentim, 2015; Nascimento *et al.*, 2016);
- d) **estruturação e reutilização do conhecimento** - a MO baseada em Tecnologia da Informação é relevante para estruturação, reutilização e processamento do conhecimento organizacional (Martín; Diván, 2017);
- e) **melhoria da aprendizagem organizacional** - a captura do conhecimento é vital para aprimorar a aprendizagem organizacional e a partilha do conhecimento é relevante para a preservação da memória (Feiz; Soltani; Farsizadeh, 2019; Neves; Cerdeira, 2018; Odeh; Ammar; Tareq, 2021).

A terceira categoria examina a relação da **MO com fatores ambientais**:

- a) **estabilidade em ambientes turbulentos** - bem gerenciada, a MO promove estabilidade em ambientes instáveis e durante períodos de turbulência e mudanças ambientais (Feiz; Soltani; Farsizadeh, 2019; Lee; Kim; Joshi, 2017);

- b) **facilita o aprendizado e a adaptação** às mudanças tecnológicas e sociais, promovendo aprendizado organizacional em face de transformações externas (Feiz *et al.*, 2017; Lee; Kim; Joshi, 2017);
- c) **interação bidirecional com o ambiente externo** - a MO é influenciada por experiências externas e aprendizagem e, por sua vez, influencia o meio ao estimular mudanças, fortalecer aspectos sociopolíticos e embasar decisões (Correia-Lima; Rigo; Santos, 2016).

A **MO, enquanto processo social**, é um processo dinâmico e socialmente construído, influenciada por narrativas, indivíduos, cultura e relações profissionais, contribuindo para o aprendizado e a tomada de decisões. Trata-se de um processo cíclico, mutável e performativo, criado e recriado por meio da ação e das interações profissionais (Correia-Lima; Rigo; Santos, 2016; Eisenman; Frenkel, 2021; Santarém; Vitoriano, 2016; Santos; Valentim, 2021).

A MO reside majoritariamente nos indivíduos, é transmitida pelas relações sociais e moldada pelas interações e experiências pessoais (Sen; Arun; Okun, 2023). Também é influenciada por práticas sociais, como eventos passados, experiências dos indivíduos, atuação de membros seniores, narrativas, confiança nos sistemas de informação, incentivo da gestão e colaboração entre colegas (Blagoev; Felten; Kahn, 2018; Odeh; Ammar; Tareq, 2021; Perdigão *et al.*, 2015).

A quinta categoria temática analisou a relação entre **MO e cultura organizacional**, pois quando valorizada como patrimônio e moldada pela cultura, preserva a identidade da organização, influencia a vida organizacional e impacta a cultura, criando um ciclo de mútua influência. A MO preserva e constitui a identidade organizacional (Correia-Lima; Rigo; Santos, 2016; Eisenman; Frenkel, 2021), moldando a cultura da organização (Kameo, 2017). Além disso, aspectos da cultura organizacional definem o quê, quando e por que o conhecimento deve ser armazenado (Sen; Arun; Okun, 2023), sendo a cultura um dos fatores mais impactantes na MO (Lahiri; Bhandarker; Behrens, 2021).

A **MO afeta a inovação**, sexta categoria, ao armazenar e combinar conhecimento interno e externo e facilitar o aprendizado, a criatividade e a

inovação, impulsionando o sucesso da empresa. Bases de dados com memória acessível favorecem a inovação (Kmieciak, 2019). A MO também aprimora a capacidade absorptiva estimulando o desenvolvimento de novos produtos (Lee; Kim; Joshi, 2017), e atua como mediadora entre a Gestão da Qualidade Total e a inovação de processos (Lee; Ooi, 2015).

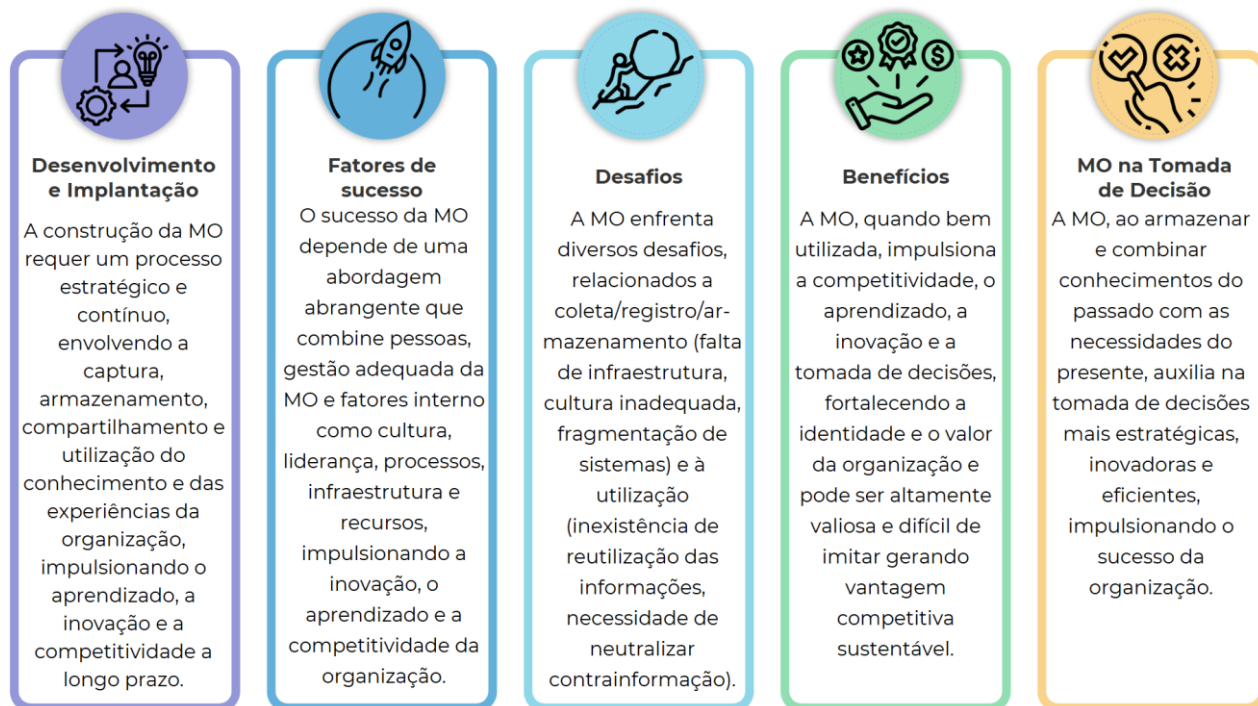
Por fim, **os desafios e riscos da MO** incluem perda de conhecimento por falta de registro, propagação de informações incorretas e dificuldade de integração de sistemas, exigindo curadoria cuidadosa. O esquecimento é considerado intrínseco à memória e decorre da decisão de não registrar ou da ausência de conhecimento sobre o que registrar (Almeida; Vitoriano, 2020). A MO pode ser usada negativamente, como na propagação de rumores, fofocas e crenças inadequadas (Cegarra-Navarro; Martelo-Landrogues, 2020), alta rotatividade e precarização de pessoal e hipercompetição (Berg; Grüttner; Baker, 2023). Outrossim, os sistemas de informação, que favorecem soluções simplistas, podem comprometer a recuperação da memória (Nonato; Perez, 2018).

Em síntese, a MO, enquanto processo dinâmico e social, quando bem gerenciada, contribui para o desempenho e a inovação. É influenciada pela cultura organizacional e por fatores ambientais, e embora traga benefícios, também apresenta desafios e riscos.

4.2 Contribuições práticas para as organizações

As contribuições relacionadas à prática das organizações foram organizadas em cinco categorias: desenvolvimento e implementação, fatores de sucesso, desafios, benefícios e o papel da MO na tomada de decisões (Figura 3). As categorias identificadas abordam fatores importantes que devem ser considerados para o desenvolvimento e a implantação da MO.

Figura 3 - Resumo das categorias de análise sobre contribuições práticas para as organizações



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na primeira categoria, destacam-se as contribuições para o **desenvolvimento e a implementação da MO**, que requer um processo estratégico e contínuo de captura, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento e das experiências, promovendo aprendizado, inovação e competitividade a longo prazo. Sua construção exige capacidades específicas e recursos que vão desde infraestrutura básica de Tecnologia da Informação (TI) até ferramentas mais sofisticadas (Adobor; Kudonoo; Daneshfar, 2019; Damian; Cabero, 2020b). Em agências governamentais, a MO deve integrar os esforços de melhoria da eficiência pública (Adobor; Kudonoo; Daneshfar, 2019).

Para a implantação da MO, alguns elementos são essenciais: a ficha de registro otimiza e padroniza o registro da construção da memória (Almeida; Vitoriano, 2020); ligações intrainstitucionais mais fortes aumentam o armazenamento e as redes de transferência de conhecimento (Berg; Grüttner; Baker, 2023); e a criação de procedimento de reuso de dados e informações (Bernardino; Strauhs, 2024). Recomenda-se adotar modelo conceitual com objetivos definidos (Santarém; Vitoriano, 2016), framework prévio (Silva *et al.*,

2018) e um sistema de informações baseado na MO para apoiar o registro e o armazenamento (Sulatopo; Manongga; Nugraha, 2022).

Para a adequada gestão da MO, as informações devem ser corretamente armazenadas para facilitar a recuperação e a reutilização de informações úteis (Damian; Cabero, 2020a; Feiz *et al.*, 2017). Já a preservação da MO, é facilitada por uma adequada classificação de documentos, do registro, da publicação e pela gestão adequada da informação (Nascimento *et al.*, 2016; Molina; Valentim, 2015). Por fim, é relevante o compartilhamento das informações (Muskat; Deery, 2017) para o ciclo de gestão da MO, sendo o apoio da liderança necessário para aumentar a confiança e a troca de conhecimento (Feiz; Soltani; Farsizadeh, 2019).

Na segunda categoria, são abordados os **fatores de sucesso na implantação e uso da MO**, que dependem de uma abordagem abrangente combinando pessoas, cultura, tecnologia, liderança, processos, infraestrutura e recursos, impulsionando a inovação, o aprendizado e a competitividade da organização. Os fatores de sucesso na implantação da MO podem ser analisados sob três perspectivas:

- a) **pessoas** - retenção de colaboradores para manutenção da MO (Hussein; Taher; Hameed, 2021), os quais devem ter amplo acesso às bases de dados (Kmieciak, 2019), estarem comprometidos e serem qualificados (Uzochukwu; Uchenna, 2019) e devem atuar de forma integrada com todas as áreas da empresa (Muskat; Deery, 2017);
- b) **gestão da MO** - construção de bases de dados adequadas (Kmieciak, 2019), atualização e compartilhamento do conhecimento (Feiz; Soltani; Farsizadeh, 2019; Uzochukwu; Uchenna, 2019); uso de sistemas de Gestão da Qualidade Total que potencializa a capacidade de armazenar e recuperar (Lee; Ooi, 2015); e a implantação da MO com Arquitetura de Processamento Baseada em Metadados de Medição (PAbMM) pode beneficiar o poder de processamento, principalmente quando suportada por *Big Data* (Martín; Diván, 2017);

- c) **fatores internos** - cultura organizacional, apoio da gestão, da alta administração e liderança (Feiz; Soltani; Farsizadeh, 2019; Damian; Cabero, 2020c; Lahiri; Bhandarker; Behrens, 2021), tecnologia e infraestrutura de TI (Adobor; Kudonoo; Daneshfar, 2019; Damian; Cabero, 2020c), infraestrutura adequada, recursos, processos e estratégia (Damian; Cabero, 2020c), e a construção de fichas para registro da MO (Almeida; Vitoriano, 2020).

Na terceira categoria temática são identificados os **principais desafios da MO**, tanto na coleta/registro/armazenamento quanto no uso da informação. Os obstáculos incluem a falta de infraestrutura, cultura inadequada, fragmentação de sistemas e desvalorização do conhecimento, dificultando seu desenvolvimento e utilização eficaz. Sob o aspecto da coleta/registro/armazenamento, os desafios citados são: informações disponíveis de forma não estruturada (Bernardino; Strauhs, 2024; Molina; Valentim, 2015) e/ou dispersa (Feiz *et al.*, 2017); utilização das ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) aquém das suas potencialidades (Damian; Cabero; 2020c) ou mesmo a falta de repositórios (Kmieciak, 2019), havendo, por vezes, diversos sistemas fracamente integrados, que funcionam como extensões de memória (Nonato; Perez, 2018); falta de padronização de documentos (Molina; Valentim, 2015); baixo índice de ações de registro de dados, ocasionando perda de conhecimento pelo não registro (Bernardino; Strauhs, 2024; Pereira *et al.*, 2016).

Quanto ao uso da informação, os desafios envolvem: inexistência da reutilização dos dados e informações armazenados (Bernardino; Strauhs, 2024), por vezes devido à falta de reconhecimento da sua eficácia e benefícios (Lee; Kim; Joshi, 2017); necessidade de neutralizar o uso indevido do contra-conhecimento (rumores, fofocas e crenças inadequada) (Cegarra-Navarro; Martelo-Landrogues, 2020); e identificar formas de utilização da Inteligência Artificial (IA) na recuperação do conhecimento (Alstete; Meyer, 2020).

Os **benefícios da utilização da MO** formam a quarta categoria temática, pois quando bem utilizada, impulsiona a competitividade, o aprendizado, a

inovação e a tomada de decisões, fortalecendo a identidade e o valor da organização. A MO estimula atividades de aprendizagem (Lee; Kim; Joshi, 2017), facilita a localização e o acesso ao conhecimento com maior rapidez e eficácia (Molina; Valentim, 2015), evita perdas de conhecimento e melhora a socialização das informações (Santarém; Vitoriano, 2016). A MO pode apoiar projeção de estratégias futuras (Jacques *et al.*, 2021), devido ao valor da informação (Santos; Valentim, 2021) e por ter um papel significativo e influente na determinação das estratégias competitivas da empresa (Al Omari; Maraqa; Al-Jarrah, 2019), pois auxilia na compreensão do cotidiano organizacional (Perdigão *et al.*, 2015). Ainda, a MO pode ser altamente valiosa e difícil de imitar, criando barreiras significativas contra a concorrência (Yu *et al.*, 2021) e quando integrada à IA pode ser usada para preencher colunas na MO (Alstete; Meyer, 2020).

Por fim, na quinta categoria temática, são exploradas as **contribuições da MO para a tomada de decisão**, pois ao armazenar e combinar conhecimentos do passado com demandas atuais, a MO favorece decisões mais estratégicas, inovadoras e eficazes, impulsionando o sucesso da organização. A MO possibilita conciliar interpretações e atribuir um papel mais ativo aos objetos materiais na lembrança organizacional (Blagoev; Felten; Kahn, 2018), bem como, resgatar conquistas passadas para estimular novas ações (Correia-Lima; Rigo; Santos, 2016). Pode ser utilizada como ferramenta de marketing, possibilitando fortalecer vínculos com consumido e reconstruir a identidade organizacional (Feitoza; Duarte, 2021). Para isso, é necessário que os membros reflitam sobre as ações tomadas (Yu *et al.*, 2021) e sobre os fluxos da informação que levam a formação da MO, possibilitando decisões mais consistentes, confiáveis e fidedignas (Nascimento *et al.*, 2016) e auxiliando na resolução de problemas (Feiz *et al.*, 2017; Feiz; Soltani; Farsizadeh, 2019).

Em resumo, a MO configura-se como um pilar importante para as empresas, proporcionando diversas contribuições à prática organizacional. Sua identificação e aplicação permitem a construção de uma identidade sólida, proporcionando um futuro promissor e sustentável para as organizações.

4.3 Agenda de pesquisa

Por fim, a análise dos artigos revela diversas oportunidades para pesquisas futuras, categorizadas em sete temas: MO e desempenho organizacional; fatores que influenciam a MO; dimensões e processos da MO; MO em diferentes contextos; metodologias de pesquisa em MO; o papel da IA na MO; MO e mudança organizacional, cultura, sustentabilidade, estratégia (Figura 4):

Figura 4 - Resumo das categorias de análise acerca da agenda de pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

As propostas ligadas à **MO e ao desempenho** refletem a tendência de conectá-la a práticas que promovem desempenho e resiliência, como: uso da MO por agências públicas e seu impacto no setor público (Adobor; Kudonoo; Daneshfar, 2019); explorar as dimensões da MO, como processos, justificativas, restrições e estratégias, e seu impacto no desempenho organizacional (Al Omari; Maraqa; Al-Jarrah, 2019); analisar a gestão de dados voltada à governança e sustentabilidade (Bernardino; Strauhs, 2024); investigar como o envolvimento das empresas com fontes externas e a diversidade do conhecimento externo podem afetar os resultados organizacionais (Chen; Yao; Zhou, 2021); explorar

como os Sistemas de Informação e a MO interagem para prover resiliência às organizações (Muskat; Deery, 2017); e estudos sobre o cotidiano organizacional (Perdigão *et al.*, 2015).

Em relação aos **fatores que influenciam a MO**, destacam-se: memórias negativas, concorrência, situação financeira, marketing, mudança na gestão e aprendizagem (Issa *et al.*, 2023); gestão de memórias negativas em clubes esportivos (frustrações e derrotas) (Granja; Santos, 2016); criação de MO em processos de aquisição organizacional (Lahiri; Bhandarker; Behrens, 2021); e explorar a interação entre aprendizagem e MO (Yu *et al.*, 2021).

A terceira categoria analisa as **dimensões e processos da MO**, como aquisição, retenção e recuperação do conhecimento (Walsh; Ungson, 1991): como a lembrança organizacional faz a mediação entre o passado, o presente e o futuro (Blagoev; Felten; Kahn, 2018); como novos funcionários se apropriam da história e as formas de participação e organização social existentes (Correia-Lima; Rigo; Santos, 2016); como empresas com altas taxas de rotatividade de funcionários, utilizam os Sistemas de Informação para a MO (Nonato; Perez, 2018); explorar as circunstâncias sob as quais o surgimento de comunidades mnemônicas podem ser controladas pela organização ou crescer naturalmente (Eisenman; Frenkel, 2021); como novas organizações criam MO (Lahiri; Bhandarker; Behrens, 2021); explorar sobre a transferência de conhecimento (Muskat; Deery, 2017); examinar as diversas dimensões da MO, incluindo processos, justificativas, restrições e estratégias (Al Omari; Maraqa; Al-Jarrah, 2019); como a criação de políticas mais consistentes para a eficiência dos processos mantém a MO atualizada (Feitoza; Duarte, 2021); e, como a implementação de tecnologias, com inteligência artificial, pode integrar melhor as camadas da MO, capturando, preservando e aplicando memória de forma mais eficaz (Alstete; Meyer, 2020).

A próxima categoria enfatiza a necessidade de diversificar, em pesquisas futuras, as **metodologias** empregadas e a utilização de diferentes métodos de coleta e de análise de dados com uso de abordagens quantitativas (Jacques *et al.*, 2021; Muskat; Deery, 2017; Nonato; Perez, 2018); utilização de métodos diversos

de coleta de dados, como múltiplos entrevistados (Cegarra-Navarro; Martelo-Landrogues, 2020; Feiz; Soltani; Farsizadeh, 2019; Kmiecik, 2019) e múltiplas fontes (Sen; Arun; Okun, 2023); levantamentos e pesquisas mais detalhadas com testes estatísticos, para validar os resultados (Lee; Ooi, 2015); desenvolvimento de framework (Silva *et al.*, 2018); estudos teóricos sobre preservação do conhecimento na Ciência da Informação (Feitoza; Duarte, 2021); promover discussões críticas sobre as concepções de memória que sustentam a MO (Santos; Valentim, 2021); e estudos longitudinais para observar como mudanças na cultura afetam a MO, inovação e satisfação do cliente (Kmiecik, 2019).

A aplicação da **MO em diferentes contextos** compõe a quinta categoria da agenda de pesquisa, propondo explorar uma variedade de setores e localidades, ampliando o escopo das pesquisas realizadas, como: a necessidade de futuros estudos internacionais em países distintos da pesquisa original (Cegarra-Navarro; Martelo-Landrogues, 2020; Foroughi *et al.*, 2020; Yu *et al.*, 2021) e em outras regiões do Brasil (Jacques *et al.*, 2021). Do ponto de vista das formas organizacionais foram citadas a necessidade de pesquisas: em outras instituições públicas e privadas (Feitoza; Duarte, 2021); analisar como outras organizações sociais atuam na construção da identidade local e como se manifesta a MO neste processo (Correia-Lima; Rigo; Santos, 2016); estudos comparativos transnacionais, pois a pesquisa foi restrita a pequenas e médias empresas da Polônia (Kmiecik, 2019); em multinacionais ou em *joint ventures* para entender como agregar valor ao uso estratégico da MO em mercado de rápida evolução e de muitos desafios (Lahiri; Bhandarker; Behrens, 2021); sobre como as agências públicas se baseiam na MO ao longo do tempo (Adobor; Kudonoo; Daneshfar, 2019); em outras faculdades (Feiz; Soltani; Farsizadeh, 2019; Odeh; Ammar; Tareq, 2021; Pereira *et al.*, 2016); e, mais pesquisas na área da Ciência da Informação que abordem a GC e a MO (Damian; Cabero, 2020a; 2020b; 2020c).

A sexta categoria aponta o papel promissor da **inteligência artificial na MO**, sugerindo: investigar seu impacto em diferentes setores e camadas, garantindo integridade da memória aprimorada por IA; explorar a implementação de tecnologia habilitada para IA para capturar, preservar e aplicar a MO de

maneira eficiente (Alstete; Meyer, 2020); e analisar a utilização de técnicas de IA para evolução das políticas de implementação da Garantia de Qualidade Interna (IQA), baseada em MO (Sulatopo; Manongga; Nugraha, 2022).

Por fim, a última categoria da agenda de pesquisa refere-se à **MO e fatores organizacionais**, propondo: investigar sua contribuição na Gestão de Mudanças (Foroughi *et al.*, 2020; Nonato; Perez, 2018); aprofundar as dinâmicas da MO, como cultura e estratégia organizacional, e a análise de modelos participativos da Administração Pública (Bernardino; Strauhs, 2024); estabelecer ligações com outros campos relacionados, como a dinâmica de rotina, a estratégia como prática ou a teoria institucional (Blagoev; Felten; Kahn, 2018).

A agenda de pesquisa sobre MO abrange múltiplas áreas, visando compreender os fatores que a influenciam, seus processos e dimensões, e seu impacto no desempenho organizacional. Estudos futuros que explorem essas áreas contribuirão para uma compreensão mais abrangente e profunda da MO e seu papel nas organizações.

5 Considerações finais

O presente artigo oferece contribuições para a literatura sobre a MO ao identificar o panorama da produção científica mundial sobre o assunto na última década (2015-2024). Por meio de uma revisão integrativa de literatura, o artigo proporciona um mapeamento dos avanços teóricos e práticos, bem como a identificação de lacunas e oportunidades para pesquisas futuras.

As análises dos avanços teóricos indicam que a MO, quando gerenciada eficazmente, torna-se um ativo estratégico para o sucesso e a competitividade empresarial. Ela contribui para a estabilidade da organização em ambientes turbulentos, sendo afetada e influenciando o ambiente externo. É um processo social dinâmico e socialmente construído, fortemente afetado pela cultura. Ainda, tem capacidade de contribuir para a inovação, pois permite à empresa combinar conhecimentos. Apesar disso, possui diversos desafios.

Sobre as contribuições práticas, é importante ressaltar que a MO não é um repositório estático de informações, mas um sistema dinâmico que favorece a resiliência e adaptabilidade organizacional, incentivando o compartilhamento de conhecimento e a cultura de aprendizagem. Uma implantação bem-sucedida da MO requer uma liderança eficaz, que retenha funcionários experientes, essencial para a construção e preservação da MO. Fatores de sucesso incluem: a integração de sistemas de informação que estruturam e reutilizam o conhecimento organizacional; a atualização da MO; e a integração de funcionários de diferentes áreas, fortalecendo a comunicação interna e a cultura organizacional.

Os benefícios da MO, portanto, contemplam a melhora na tomada de decisões, inovação e desempenho organizacional, ao explorar experiências passadas para orientar ações futuras. Além disso, a MO apoia decisões rotineiras e estratégicas, proporcionando maior efetividade organizacional. Foram identificados desafios à MO, que convergem tanto nos achados sobre contribuições teóricas quanto nas práticas, como: a perda de conhecimento, a propagação de informações incorretas, a dificuldade de integração de sistemas e ausência de repositórios de conhecimentos e de padronização documental, exigindo uma gestão atenta para garantir a efetividade.

A agenda de pesquisa proporcionou identificação de temas emergentes que podem guiar futuros estudos sobre a MO, tais como: a relação entre MO e desempenho organizacional; a interligação da MO com a cultura e a mudança organizacional, melhorando a compreensão do cotidiano e contribuindo para a definição de estratégias; explorar as dimensões e os processos da MO, como aquisição, retenção e recuperação do conhecimento; a aplicação da MO em diferentes contextos e a diversificação das metodologias de pesquisa; e a integração da MO com tecnologias de inteligência artificial é um campo promissor, com potencial para aprimorar a captura, o armazenamento e a recuperação de memórias organizacionais, e suportar a análise de dados históricos para previsões estratégicas.

Por fim, cabe ressaltar que a presente pesquisa contribui para as áreas de Gestão do Conhecimento (GC) pois evidencia a MO como um construto relevante para a GC, que sustenta os processos de uso, criação, retenção e disseminação do conhecimento, demonstra que as práticas de MO favorecem o compartilhamento de conhecimento e aponta a MO como um recurso estratégico capaz de proporcionar vantagem competitiva ao mitigar perda de conhecimento. Contribui também para a CI, pois demonstra que os sistemas e processos de MO estruturam os fluxos informacionais, tornando-os mais acessíveis, confiáveis e úteis para gestores, reforça o papel da CI na análise e sistematização da informação. Apresenta que a MO pode conectar as informações e a recuperação de informações e demonstra que a MO não trata somente de registro documental, mas de fluxos informacionais dinâmicos.

Os resultados demonstram que a MO é uma área fértil de pesquisa com múltiplas aplicações teóricas e práticas. Este artigo fornece uma base para o desenvolvimento de estratégias organizacionais que valorizem a memória como um recurso estratégico, destacando a importância da integração dos aspectos tecnológicos, humanos e culturais.

Como limitações da pesquisa podem ser citados aspectos metodológicos como as bases escolhidas, recorte temporal e o viés do pesquisador. Como sugestão de pesquisa futura, além das listadas na agenda de pesquisa, sugere-se um estudo para identificar um modelo que demonstre os antecedentes e os consequentes da MO.

Referências

ADOBOR, H.; KUDONOO, E.; DANESHFAR, A. Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies. **International Journal of Public Sector Management**, Leeds, v. 32, n. 6, p. 671-687, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2018-0225>. Acesso em: 5 set. 2025.

AL OMARI, G. I.; MARAQA, M. R.; AL-JARRAH, M. A. Organisational memory and its impact on competitive strategies in IT companies in Jordan.

International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development, Hershey, v. 11, n. 4, p. 52-70, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/IJSKD.2019100104>. Acesso em: 5 set. 2025.

ALMEIDA, M. F. I.; VITORIANO, M. C. P. C. Memória organizacional: a construção de um instrumento em sistema acessível. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 3, p. 1-25, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n3.52225>. Acesso em: 5 set. 2025.

ALSTETE, J. W.; MEYER, J. P. Intelligent agent-assisted organizational memory in knowledge management systems. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Leeds, v. 50, n. 4, p. 615-630, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2019-0063>. Acesso em: 5 set. 2025.

ARASAKI, P. K.; STEIL, A. V.; SANTOS, N. Sistemas de memória em organizações intensivas em conhecimento: um estudo de caso. **Espacios**, Caracas, v. 38, n. 4, p. 1, 2017.

BERG, J.; GRÜTTNER, M.; BAKER, S. Durable supports for refugees in higher education through resisting short-termism and organisational memory loss: illustrative cases from Australia and Germany. **Journal of Higher Education Policy and Management**, London, v. 45, n. 1, p. 36-52, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2129316>. Acesso em: 5 set. 2025.

BERNARDINO, J.; STRAUHS, F. R. Organizational Memory - an effective knowledge management practice in sustainable public administration? **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 16, n. 2, p. 1-25, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v16i2.15456>. Acesso em: 5 set. 2025.

BLAGOEV, B.; FELTEN, S.; KAHN, R. The career of a catalogue: organizational memory, materiality and the dual nature of the past at the British Museum (1970-today). **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 39, n. 12, p. 1757-1783, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840618789189>. Acesso em: 5 set. 2025.

BOTELHO, L. L. R; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>. Acesso em: 5 set. 2025.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis. In: COOPER, Harris Ed *et al.* **APA handbook of research methods in psychology**. Washington: American Psychological Association, 2012. v. 2, p. 57-71.

CALLAHAN, J. L. Constructing a manuscript: distinguishing integrative literature reviews and conceptual and theory articles. **Human Resource Development Review**, Thousand Oaks, v. 9, n. 3, p. 300-304, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484310371492>. Acesso em: 5 set. 2025.

CEGARRA-NAVARRO, J.; MARTELO-LANDROGUEZ, S. The effect of organizational memory on organizational agility: testing the role of counter-knowledge and knowledge application. **Journal of Intellectual Capital**, Leeds, v. 21, n. 3, p. 459-479, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2019-0048>. Acesso em: 5 set. 2025.

CHEN, H.; YAO, Y.; ZHOU, H. How does knowledge coupling affect exploratory and exploitative innovation? The chained mediation role of organisational memory and knowledge creation. **Technology Analysis & Strategic Management**, London, v. 33, n. 6, p. 713-727, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1840543>. Acesso em: 5 set. 2025.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. Métodos de sistematização de literatura em estudos científicos: bibliometria, meta-análise e revisão sistemática. **Internext**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 284-292, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18568/internext.v17i2.704>. Acesso em: 5 set. 2025.

CORREIA-LIMA, B. C.; RIGO, A. S.; SANTOS, M. E. P. Memória organizacional e construção de identidade local: uma análise da mobilização e organização social no Conjunto Palmeira. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 8, n. 4, p. 235-246, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i4.1079>. Acesso em: 5 set. 2025.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. O. R. O. Mapeamento da produção científica sobre gestão do conhecimento e memória organizacional: um enfoque sobre os modelos de implantação e os fatores críticos de sucesso. **Perspectivas em Gestão do Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 3, p. 226-245, 2020a. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/UFPB.2236-417X.2020v10n3.49616>. Acesso em: 5 set. 2025.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. O. R. O. Proposition of a knowledge management model focused on the characteristics of organizational memory. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 25, p. 1-21, 2020b. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2020.e73691>. Acesso em: 5 set. 2025.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. O. R. O. Strategic guidelines based on the critical success factors of knowledge management focused on the characteristics of organizational memory. **Informacao & Sociedade - Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 2, 2020c.

EISENMAN, M.; FRENKEL, M. Remembering materiality: a material-relational approach to organizational memory. **Organization Theory**, Thousand Oaks, v. 2, n. 3, p. 1-24, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/26317877211029666>. Acesso em: 5 set. 2025.

FEITOZA, R. A. B.; DUARTE, E. N. Gestão do conhecimento: base da memória organizacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) na Paraíba. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. 3, p. 211-226, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufrpb.2236-417X.2021v11n3.61615>. Acesso em: 5 set. 2025.

FEIZ, A.; SOLTANI, M. D.; FARSIZADEH, H. The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. **Studies in Higher Education**, London, v. 44, n. 1, p. 3-19, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1328595>. Acesso em: 5 set. 2025.

FEIZ, D. *et al.* Assessing the effect of knowledge sharing on Employees' Psychological Empowerment by Clarifying Mediating Role of organizational memory and learning collaborative electronic in National Library and Archives of I.R of Iran. **Iranian Research Institute for Information Science and Technology**, Tehran, v. 32, n. 3, p. 731-760, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.35050/IJPM010.2017.036>. Acesso em: 5 set. 2025.

FOROUGH, H. *et al.* Organizational memory studies. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 41, n. 12, p. 1725-1748, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840620974338>. Acesso em: 5 set. 2025.

FREIRE, P. S. *et al.* Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p41>. Acesso em: 5 set. 2025.

GRANJA, A. L.; SANTOS, J. M. C. M. O poder do passado: a utilização da memória organizacional na construção da identidade de clubes de futebol. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 81-99, 2016.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>. Acesso em: 5 set. 2025.

HUSSEIN, A. M.; TAHER, M. H.; HAMEED, L. M. Employees retention strategy and its impact on organizational memory: an exploratory research for the opinion of faculty members at private colleges on Baghdad. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, London, v. 10, n. 1, p. 357-357, 2021.

Disponível em: <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0030>. Acesso em: 5 set. 2025.

INGRAM, L. *et al.* **Writing a literature review and using a synthesis matrix.** Raleigh: NC State University Writing and Speaking Tutorial Service, 2006.

ISSA, A. H. H. *et al.* Effect of social media and organizational memory on hotel reputation: a partial least squares-structural equation approach. **Journal of Governance and Regulation**, Ukraine, v. 12, n. 4, p. 72-82, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22495/jgrv12i4art7>. Acesso em: 5 set. 2025.

JACQUES, L. *et al.* Modelo de gestão e a memória organizacional na indústria cervejeira artesanal do Rio Grande do Sul. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 65-80, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11n1.55133>. Acesso em: 5 set. 2025.

KAMEO, N. A culture of uncertainty: interaction and organizational memory in software engineering teams under a productivity scheme. **Organization studies**, Thousand Oaks, v. 38, n. 6, p. 733-752, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840616685357>. Acesso em: 5 set. 2025.

KMIECIAK, R. Improving SME performance through organizational memory: The role of open-mindedness culture. **Journal of Organizational Change Management**, Leeds, v. 32, n. 4, p. 473-491, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2019-0003>. Acesso em: 5 set. 2025.

LAHIRI, M.; BHANDARKER, A.; BEHRENS, A. Organizational memory and institution theory: a postcolonial perspective. **Thunderbird International Business Review**, New Jersey, v. 63, n. 4, p. 487-501, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/tie.22189>. Acesso em: 5 set. 2025.

LEE, V.; OOI, K. Applying the Malcolm Baldrige National Quality Award criteria: an approach to strengthen organisational memory and process innovation. **Total Quality Management & Business Excellence**, London, v. 26, n. 11-12, p. 1373-1386, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.934519>. Acesso em: 5 set. 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**, Amsterdam, v. 120, p. 117-129, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.016>. Acesso em: 5 set. 2025.

MARTÍN, M.; DIVÁN, M. Applications of case based organizational memory supported by the PABMM Architecture. **Advances in Science, Technology and**

Engineering Systems Journal, Covina, v. 2, n. 3, p. 12-23, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.25046/aj020303>. Acesso em: 5 set. 2025.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 147-169, 2015.

MUSKAT, B.; DEERY, M. Knowledge transfer and organizational memory: an events perspective. **Event Management**, New York, v. 21, n. 4, p. 431-447, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.3727/152599517X14998876105765>. Acesso em: 5 set. 2025.

NASCIMENTO, N. M. *et al.* Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, p. 29-44, 2016.

NEVES, P. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n1p3>. Acesso em: 5 set. 2025.

NONATO, J. A. A.; PEREZ, G. Os sistemas de informação e seu apoio às funções da memória organizacional: um estudo exploratório. **Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 15, p. 1-24, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.4301/S1807-1775201815008>. Acesso em: 5 set. 2025.

ODEH, A. A.; AMMAR, A.; TAREQ, A. O. The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization. **Cogent Business & Management**, London, v. 8, n. 1, p. 1-14, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1924933>. Acesso em: 5 set. 2025.

PACHECO, R. C. D. S. Coprodução em ciência, tecnologia e inovação: fundamentos e visões. *In*: PEDRO, J. M.; FREIRE, P. D. S. **Interdisciplinaridade: universidade e inovação social e tecnológica**. Curitiba: CRV, 2016.

PAGE, M. J. *et al.* A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Revista Panamericana de Salud Publica**, Washington, v. 46, p. 1-12, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.112>. Acesso em: 5 set. 2025.

PERDIGÃO, D. A. *et al.* Lembranças depositadas: a construção de uma memória organizacional no extinto Banco da Lavoura (Banlavoura) de Minas Gerais. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 92-126, 2015. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p92-126>. Acesso em: 5 set. 2025.

PEREIRA, M. O. F. *et al.* Memória organizacional e as suas contribuições para o fundo setorial- CT-INFRA-UFPR. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 128-140, 2016.

SANTARÉM, V.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, p. 158-170, 2016.

SANTOS, J. C.; VALENTIM, M. L. P. Institutional memory and organizational memory: faces of the same coin. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 26, n. 3, p. 208-235, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4315>. Acesso em: 5 set. 2025.

SANTOS, N.; RADOS, G. J. V. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2020.

SEN, C.; ARUN, K.; OKUN, O. Organizational memory: a qualitative research study on a multi-cultural organization. **Kybernetes**, Leeds, v. 52, n. 4, p. 1528-1551, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/K-08-2021-0783>. Acesso em: 5 set. 2025.

SILVA, O. T. *et al.* Rotinas evolucionárias: identificação de um ‘Framework’ a partir do resgate do individualismo metodológico, do ‘Path Dependence’ e da memória organizacional. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 25, n. 2, p. 211-225, 2018. Disponível em: [https://doi.org/10.14210/alcance.v25n2\(Mai/Ago\).p211-225](https://doi.org/10.14210/alcance.v25n2(Mai/Ago).p211-225). Acesso em: 5 set. 2025.

SINGH, V. K. *et al.* The journal coverage of Web of Science, Scopus and dimensions: a comparative analysis. **Scientometrics**, New York, v. 126, p. 5113-5142, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11192-021-03948-5>. Acesso em: 5 set. 2025.

STEIL, A. V.; SANTOS, J. L. Building conceptual relations between organizational learning, knowledge, and memory. **International Journal of Business and Management Tomorrow**, New Delhi, v. 2, n. 2, p. 1-9, 2012.

STEIN, E. W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, Amsterdam, v. 15, n. 2, p. 17-32, 1995. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(94\)00003-C](https://doi.org/10.1016/0268-4012(94)00003-C). Acesso em: 5 set. 2025.

SULATOPO, S.; MANONGGA, D.; NUGRAHA, A. K. N. A. Organizational memory system model for higher education internal quality assurance. **Journal of System and Management Sciences**, Hong Kong, v. 12, n. 2, p. 21-51, 2022.

Disponível em: <https://doi.org/10.33168/JSMS.2022.0202>. Acesso em: 5 set. 2025.

UZOCHUKWU, O. C.; UCHENNA, O. N. Organizational memory and employee performance in federal parastatals in Enugu State of Nigeria. **International Journal of Public Policy and Administration Research**, New York, v. 6, n. 2, p. 91-101, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18488/journal.74.2019.62.91.101>. Acesso em: 5 set. 2025.

VERSIANI, A. F. *et al.* How project knowledge management develops volatile organizational memory. **Innovation & Management Review**, Leeds, v. 21, n. 3, p. 212-226, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2022-0144>. Acesso em: 5 set. 2025.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of Management Review**, Chicago, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258607>. Acesso em: 5 set. 2025.

YU, S. *et al.* The moderating impact of organizational identity strength between strategic improvisation and organizational memory and their effects on competitive advantage. **Sustainability**, Basel, v. 13, n. 6, p. 3207, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13063207>. Acesso em: 5 set. 2025.

Organizational memory: an integrative review of the last 10 years of research (2015-2024)

Abstract: This article presents an integrative review of the literature on Organizational Memory, synthesizing theoretical and practical contributions, as well as suggestions for future research from studies published in the last teen years (2015-2024). The objective is to map the landscape of scientific production on Organizational Memory. For the integrative review, thematic analysis was used to evaluate and synthesize the evidence. The results highlight the importance of Organizational Memory as a strategic resource for knowledge management, directly influencing the performance and competitiveness of organizations. The analyses also identified success factors and challenges for implementation. The findings suggest further research on outcomes, the application of different research methodologies in various contexts, and the use of Artificial Intelligence to enhance the capture, storage, and retrieval of organizational memories, with the potential to contribute to the definition of strategies.

Keywords: organizational memory; integrative review; knowledge management

Declaração de autoria

Concepção e elaboração do estudo: Juliane Laviniki, Renata Emília Cardoso

Coleta de dados: Juliane Laviniki, Renata Emília Cardoso

Análise e interpretação de dados: Juliane Laviniki, Renata Emília Cardoso, Gregório Varvakis, Maria José Baldessar

Redação: Juliane Laviniki, Renata Emília Cardoso, Gregório Varvakis, Maria José Baldessar

Revisão crítica do manuscrito: Juliane Laviniki, Renata Emília Cardoso, Gregório Varvakis, Maria José Baldessar

Declaração de disponibilidade de dados

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo pode ser solicitada aos autores (ver autoria para correspondência).

Autoria para correspondência

Juliane Laviniki

ju.laviniki@hotmail.com

Editor-chefe

Thiago Henrique Bragato Barros

Como citar

LAVINIKI, Juliane; CARDOSO, Renata Emília; VARVAKIS, Gregório; BALDESSAR, Maria José. Memória organizacional: uma revisão integrativa dos últimos 10 anos de pesquisas (2015-2024). **Em Questão**, Porto Alegre, v. 31, e-145384, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-5245.31.145384>.

Parecer(es) aberto(s):

<https://doi.org/10.1590/1808-5245.31.145384A>

Recebido: 23/01/2025

Aceito: 14/08/2025

