



**“ESTA É A MINHA HISTÓRIA”: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE RESGATE
DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO SENADO FEDERAL**

**“THIS IS MY STORY”: ACCOUNT OF THE EXPERIENCE OF THE
ORGANIZATIONAL MEMORY PRESERVATION IN THE FEDERAL SENATE OF
BRAZIL**

**“ESTA ES MI HISTORIA”: INFORME DE EXPERIENCIA DE RESCATE
DE MEMORIA ORGANIZACIONAL EN EL SENADO FEDERAL DE BRASIL**

Ilana Trombka¹
Paulo Ricardo dos Santos Meira²

Resumo: O presente relato da experiência “Esta é a Minha História”, de resgate da memória de servidores aposentados do Senado Federal, à luz da literatura de Gestão do Conhecimento nas organizações. O método é de análise documental, a partir de dispositivos institucionais e da obra em si. A análise sugere que a ação se configura em um bom exemplo de preservação de memória organizacional no setor público, em consonância com a literatura e com os valores e planejamento estratégico da instituição. Foram identificadas as etapas de *socialização*, *externalização* e *combinação* do modelo dinâmico de criação do conhecimento, e que a iniciativa gerou um sentimento de pertencimento a um público que antes recebia pouca atenção da Administração. A contribuição do relato é metodológica, a partir de detalhamento de ações que podem servir de inspiração a iniciativas de outras instituições públicas, na valorização de seu corpo funcional aposentado.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Memória Organizacional; Senado Federal.

Abstract: This experience report details the realization of the project “This is my Story”, to rescue the memory of retired employees of the Federal Senate, in the light of the literature on Knowledge Management in organizations. The method is document analysis, based on institutional devices and the book itself. The analysis suggests that the action is a good example of organizational memory preservation in the public sector, in line with the literature and with the values and strategic planning of the institution. The stages of socialization, externalization and combination of the dynamic knowledge creation model were identified, and that the initiative generated a feeling of belonging to a public that previously received little attention from the Administration. The contribution of the report is methodological, based on the details of actions that can serve as inspiration for initiatives by other public institutions, in valuing its retired staff.

Keywords: Knowledge management; Organizational memory; Federal Senate.

Resumen: Este relato de la experiencia “Esta es mi Historia”, para rescatar la memoria de los empleados

¹ Doutoranda em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), especializada em Direito Legislativo pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), graduada em Relações Públicas (PUCRS) e Diretora-Geral do Senado Federal. E-mail: trombka@senado.leg.br

² Mestre e Doutor em Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), Bacharel em Comunicação Social –habilitação Publicidade e Propaganda –pela UFRGS e Assessor Técnico da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal. E-mail: paulorsm@senado.leg.br

jubilados del Senado Federal, a la luz de la literatura sobre Gestión del Conocimiento. El método es el análisis de documentos, basado en dispositivos institucionales y en el propio libro producido. El análisis sugiere que la acción es un buen ejemplo de preservación de la memoria organizacional en el sector público, en línea con la literatura y con los valores y planificación estratégica de la institución. Se identificaron las etapas de socialización, externalización y combinación del modelo dinámico de creación de conocimiento, y se muestra que la iniciativa generó un sentimiento de pertenencia a un público que antes recibía poca atención por parte de la Administración. El aporte del trabajo es metodológico, basado en el detalle de acciones que pueden servir de inspiración para iniciativas de otras instituciones públicas, en la valoración de su personal jubilado.

Palabras clave: Gestión del conocimiento; Memoria Organizacional; Senado Federal.

1 Introdução

A Carta de Compromissos do Senado Federal (BRASIL, 2015) traz, entre seus valores, o Compromisso com a Memória do Senado, com o seguinte texto descritivo: “Devemos promover a proteção e a organização dos documentos e bens do Senado, de forma a preservar sua memória e permitir, de acordo com a lei, acesso amplo e fácil ao acervo, que é parte importante da história e da cultura da nossa instituição e do nosso País.” Esse valor foi ratificado como a sétima Diretriz Estratégica do Senado para o Biênio 2017, de aprofundamento da Gestão do Conhecimento na instituição, tornando-se, assim, um dos projetos estratégicos da Casa.

O presente estudo de caso do Senado Federal, de iniciativa promovida em 2019, materializa uma das importantes dimensões da gestão do conhecimento, a saber, a gestão da memória organizacional, mostrando que, na instituição, a teoria esposada está em consonância com a teoria-em-uso, como defende Argyris (2000, p. 60). O objetivo do estudo, ou “razão de ser” do mesmo, tal como sugere Coelho (2020, p. 35), é recuperar a sucessão de fatos, de sua concepção ao lançamento, à luz das melhores práticas de gestão do conhecimento, no que tange à produção e proteção da memória organizacional.

2 Revisão de Literatura

Sobre aprendizagem organizacional, a saber, a forma como as instituições aprendem, Senge (1990) a divide entre reativa (respondendo ao ambiente) e generativa, ligada à criatividade e à capacidade de a organização impactar o seu ambiente.

Encontramos em Antonello e Godoy (2011, p. 36) que “toda atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade para aprendizagem em situações sociais casuais; é tão importante quanto experiências de aprendizagem formais”, e essa abordagem, que encontra coro em Crans, Bude, Beausaert, e Segers (2021) será útil na seção seguinte do presente trabalho.

A respeito da criação de conhecimento, Sordi e Azevedo (2008) explanam que é a atividade que contempla o estímulo à criatividade para a geração de novos conhecimentos, desafiando eventuais premissas rígidas e desafiando pensamentos organizacionais.

Enquanto o conhecimento está somente na mente do indivíduo, do colaborador da

organização, é o conhecimento ainda “tácito” (NONAKA; TAKEUSHI, 1995), ao passo que a gestão desse conhecimento é a atividade de tornar comum, explicitar, “o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização” (SPENDER, 2001, p. 31), e uma das formas de realizá-lo é reunir e publicar esse conhecimento, como veremos um caso real na seção seguinte.

O modelo dinâmico de Nonaka e Takeuchi (1995), como exposto na Figura 1 a seguir, está ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado, e inclui elementos cognitivos e técnicos; por sua vez, o conhecimento explícito ou “codificado” é transmissível em linguagem formal e sistemática. O conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões, uma técnica (habilidades e talentos pessoais) e uma cognitiva (crenças, valores, ideais e modelos mentais do indivíduo). Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011, p. 233) afirmam que a importância do conhecimento tácito está relacionada com “a diversidade de conhecimentos do conjunto das pessoas”. Um aumento no conhecimento do indivíduo só gerará valor à organização quando compartilhado (SORDI; AZEVEDO, 2008), de forma que é uma responsabilidade da instituição criar uma cultura de compartilhamento e contribuição, com um devido clima de confiança entre os colaboradores. Vejamos a seguir como se dá a transformação do conhecimento individual em coletivo.

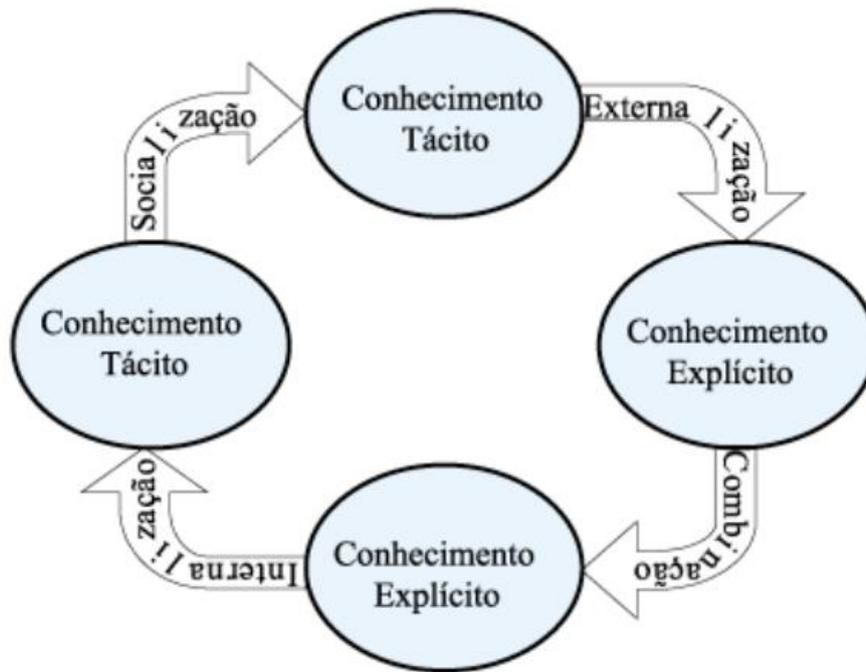
Esta conversão do conhecimento ocorre de quatro modos:

- a) Socialização - conversão do conhecimento tácito em tácito;
- b) Externalização - conversão do conhecimento tácito em explícito;
- c) Combinação - conversão do conhecimento explícito em explícito;
- d) Internalização - conversão do conhecimento explícito em tácito.

A *socialização* é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, de criação do conhecimento tácito por meio de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Sem alguma forma de experiência compartilhada é extremamente difícil uma pessoa conseguir projetar-se no processo de raciocínio de outro. A mera transferência de informações faz pouco sentido se desligada das emoções e dos contextos específicos.

A *externalização* é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Ela é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva e usa a combinação de dedução e indução. A *combinação* é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, envolvendo a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Ela ocorre por meio de trocas e combinações realizadas pelos indivíduos. A *internalização*, por sua vez, é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, intimamente relacionado ao ‘aprender fazendo’.

Figura 1 - Modelo dinâmico de conversão do conhecimento



Fonte: Moresi (2001, n.p.).

Uma das formas de gerar essa externalização é o uso de narrativas, ou “*storytelling*”, pela reconstituição de um fato por quem pessoalmente o viveu, acrescentam Kajimoto e Valentim (2017).

O conhecimento explícito, para Scorsolini-Comin *et al.* (2011), é o conhecimento compilado pela organização, com registros formais, como é o caso do presente objeto de estudo. Como destacam, ainda, esses autores (2011, p. 231), a aprendizagem organizacional deve ser observada como “uma decorrência dos aprendizados individuais de seus colaboradores, e como um resultado maior do que a somatória simples destes aprendizados”. Souza (2004) reforçara que não são os conhecimentos individuais os que estão em jogo na aprendizagem organizacional, mas os compartilhados entre os indivíduos, e que mobilizam a ação, como no caso aqui relatado.

Davila, Fraga, Diana e Spanhol (2014) apresentam uma definição, relativamente consensuada na literatura, de gestão do conhecimento como sendo um processo fluido, em etapas cíclicas com valor sendo gerado a cada etapa, com a finalidade de criar, compartilhar e aplicar conhecimento na organização. Para efeitos do presente estudo de caso, é igualmente relevante o ciclo proposto por Wiig, nos anos 90, do qual destacam também Davila *et al.* (2014, p. 49) as etapas de (a) construção de conhecimento, (b) armazenamento do conhecimento, (c) partilha desse conhecimento, e (d) sua aplicação, nos quais se encaixam o exemplo prático da seção seguinte deste trabalho. Em suma, a essência é tentar transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional aplicado e maximizado (SORDI; AZEVEDO,

2008).

Um olhar diferenciado para a aprendizagem organizacional é apresentado por Souza (2004, p. 3), que enfatiza as “oportunidades de aprendizagem organizacional”, a saber, espaços e situações que podem ser aproveitados ou desenvolvidos pelas instituições, nos quais ocorrem o aprendizado individual ou coletivo. Entre essas oportunidades, pontua Antonello (2011), está justamente o desenvolvimento de projetos, caso do presente relato.

Por sua vez, a **memória organizacional**, entendida como a “habilidade das organizações para salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais” (BOTELHO *et. al.*, 2021, p. 212) é importante em todas as dimensões, especialmente no que tange à questão da aprendizagem. Huber (1991) fornece uma visão basicamente processual da aprendizagem organizacional. Os quatro construtos básicos relacionados ao tema são: a) aquisição de conhecimento, b) distribuição da informação, c) interpretação da informação, e d) *memória organizacional*, nosso interesse principal neste estudo de caso. Em relação à memória organizacional, Huber procura descrever as formas de as empresas obterem a armazenagem e recuperação de informação, e a memória organizacional baseada em computador. Nesse sentido, no caso concreto do Senado Federal, que, em quatro anos, viu aposentar um terço de sua força de trabalho de servidores efetivos, as aposentadorias podem levar à perda da memória organizacional, motivo pelo qual a iniciativa descrita na seção seguinte nos parece uma importante ação de antecipação a essa perda, observando que Davila *et al.* (2014) lembram que a memória organizacional é um dos habilitadores de gestão do conhecimento que favorecem um melhor desempenho da organização.

Em um espectro mais amplo, Vargas-Hernández (2021) entende que a própria sustentabilidade da organização é favorecida pela preservação do conhecimento organizacional. Por sua vez, Damian e Moro-Cabero (2020) entendem que a preservação da memória organizacional permite o compartilhamento e manutenção do conhecimento da instituição, ainda que haja rotatividade dos seus membros e, para seu êxito, é fundamental o apoio e reconhecimento da alta administração da organização. Por sua vez, Feitoza, Telmo, Silva e Duarte (2020, p. 135) preferem denominar memória institucional, e não organizacional, ao conjunto de atributos, histórias, momentos e trajetórias individuais, na formação das próprias instituições.

Souza (2004, p. 7) acrescenta que organizações, diferentemente de indivíduos, possuem sistemas de aprendizagem que “não apenas influenciam seus membros imediatos, mas são também transmitidos para outros, mediante histórias e normas organizacionais”, sendo essa memória preservada para além da presença de membros individuais.

Para Scorsolini-Comin *et al.* (2011, p. 232):

A organização deve ter uma política de administração de seu conhecimento, mas ao mesmo tempo ser capaz de inovar, deve observar suas melhores

práticas [...], incorporando-as em seu sistema de gestão de forma dinâmica e principalmente sendo capaz de fazer com que o conhecimento se dissemine pela instituição.

Sordi e Azevedo (2008, p. 396) ressaltam, entre as atividades do processo de gestão do conhecimento, o “Contribuir / Compartilhar Novos conhecimentos”, na qual se ria uma consciência da importância da transferência de conhecimentos aprendidos, por indivíduos ou equipes, para o restante da organização, gerando valor à instituição. Em relação a essa criação de novos conhecimentos, Nonaka (2000, p. 29) aponta que o “elemento crítico desse processo é o comprometimento pessoal, o senso de identidade dos empregados” para com a organização e sua missão.

Não obstante o valor do compartilhamento do conhecimento, Quinn, Anderson e Finkelstein (1991) indicam uma relutância natural dos indivíduos a esse compartilhamento, uma vez que muitos entendem ser seu conhecimento tácito sua base de poder, devendo dessa forma haver fortes incentivos para o que isso aconteça de forma mais natural. No presente caso, de servidores aposentados, acredita-se que não haja essa relutância, mas sim, pelo que se verá adiante, uma sensação de orgulho ao haver espaço para esse compartilhamento.

Na seção seguinte, descreveremos a iniciativa de memória organizacional que permitiu, tal como aponta Antonello (2011) uma retomada reflexiva – e, portanto, aprendizagem - da experiência de vida de cada autor que se dedicou ao projeto. Da mesma forma, retomaremos a noção de que, a partir de Robbins, Judge e Sobral (2011), esse “olhar” aos aposentados pode ser visto como uma manifestação de suporte organizacional, que favorece um comprometimento dos colegas inativos, não já na forma de mais trabalho, mas de orgulho, sentimento de pertença e defesa da instituição nos círculos em que transitam.

3 Materiais e métodos: o projeto “Esta é Minha História”

Para o presente estudo de caso, fez-se uso de pesquisa documental, definida por Cooper e Schindler (2016, p. 132) como o estudo em que se avaliam “registros históricos ou contemporâneos, confidenciais ou públicos, relatórios, documentos governamentais e opiniões”, após uma necessária etapa de revisão bibliográfica que, de acordo com Boyd, Westfall e Stasch (1989), consiste na revisão de literatura conceitual sobre o tema. Como fontes documentais, utilizou-se o projeto do livro, relatórios internos, matérias publicadas na intranet do Senado Federal e a própria obra finalmente editorada.

Inspirada inicialmente na experiência carioca do projeto “Era Uma Vez”, divulgado pelo portal de notícias G1 e Associação dos Servidores Aposentados e Pensionistas do Senado Federal (Assisefe), a Diretoria-Geral do Senado Federal, no início de 2019, ponderou sobre a possibilidade de realização de um resgate da memória dos servidores aposentados da instituição, em parceria com a Associação dos Servidores Inativos e Pensionistas do Senado Federal (Assisefe) e com o Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo Federal e do Tribunal de

Contas da União (Sindilegis), o sindicato da categoria. A iniciativa vai ao encontro da ideia de “construir e sustentar relacionamentos” (SORDI; AZEVEDO, 2008, p. 396), para a construção de conhecimento, o que foi realizado com as entidades parceiras e os servidores aposentados.

Foi designado um colaborador para conduzir o trabalho, que estruturou o projeto da seguinte forma:

1) Definição do objetivo geral

Editoração de uma obra gráfica na qual sejam retratadas as memórias de diversos personagens da história do Senado Federal, que hoje já se encontrem aposentados da Instituição.

2) Definição dos objetivos específicos

- Realização do projeto em parceria com a Associação dos Servidores Inativos e Pensionistas do Senado Federal (Assisefe) e com o Sindicato dos Servidores do Legislativo (Sindilegis).

- Resgate da história do Senado Federal, pela ótica dos servidores que nele trabalharam.

- Valorização da atuação do Servidor nos diversos momentos da instituição.

- Editoração de obra impressa contendo os relatos individuais, com registro fotográfico dos autores.

- Repercussão da obra além do impresso, em formatos eletrônicos de divulgação.

A consecução do projeto seguiu o preconizado por Alves (2018), de sequenciar: (a) iniciação, (b) planejamento, (c) execução, (d) controle e (e) encerramento, com a diferença que, em vez de um Termo de Abertura de Projeto (TAP), mais usual em gerenciamento de projetos, foi preparada uma apresentação em Power Point, com o *rationale* do projeto e apresentação geral da estrutura e forma de execução. O material foi apresentado, para validação, primeiramente ao Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas. Em seguida, houve validação por parte da Diretora-Geral do Senado Federal e, com ambas as aprovações, foi apresentado às associações parceiras, para avaliação geral.

Foi realizado um convite a pessoas-chave (originariamente indicados pela Diretoria-Geral, Secretaria de Gestão de Pessoas, Assisefe e Sindilegis) que notadamente tenham tido participação profissional destacada no Senado Federal e que tenham condições de relatar sua história, com o uso da técnica de bola-de-neve (*snowball sampling technique*), pela qual participantes dos relatos possam indicar outros participantes.

Pediu-se aos potenciais autores que produzissem um relato sobre sua atuação profissional no Senado (não se tratava de um histórico de lotações, mas de uma narrativa sobre as principais vivências, na Casa, e o período em que isso se deu), com extensão de duas a quatro laudas de texto. O relato deveria ser escrito na primeira pessoa do singular e enviado até a data-limite de 30 de agosto de 2019. O material deveria também ser acompanhado de pelo menos duas fotografias, de época e atuais, para ilustrar o material.

Foram enviadas cerca de sessenta mensagens, com reforço por comunicação telefônica, obtendo-se, ao final, uma lista válida de trinta e dois servidores que se interessaram em contar sua história. Houve desinteresse por parte de servidores mais idosos, por se encontrarem em alguma condição de saúde que lhes impedia a participação. Curioso ressaltar que, entre os participantes efetivos, estava uma servidora atualmente vivendo no Havaí (Estados Unidos), sendo toda a tratativa por meios eletrônicos, e um servidor pesquisador da área médica, com noventa anos de idade, que contou sua trajetória enquanto estava em um congresso de medicina no Japão, com comunicação assíncrona devido ao fuso horário.

O planejamento da obra previu um texto de apresentação do Presidente do Senado Federal, do parlamentar Presidente do Conselho Editorial da instituição, da Diretora-Geral do Senado, do Presidente do Sindilegis e do Presidente da Assisefe. Considerou-se um projeto gráfico e editorial que fosse, ao mesmo tempo, esteticamente agradável e com um corpo de fonte que favorecesse a leitura por pessoas mais idosas. Um “*brainstorming*” foi conduzido até que se chegasse a um título representativo da obra.

4 Resultados e análise

O projeto “Esta é Minha História: relatos de servidores aposentados do Senado Federal” foi, então, materializado em uma obra de 280 páginas, formato diferenciado, e de leitura facilitada a partir de um dedicado trabalho da Gráfica do Senado. A Figura 2 a seguir replica seu *design* gráfico e uma imagem dos trinta e dois autores, em *banner* e fundo de tela que seria usado em evento de lançamento.

Figura 2 – Obra “Esta é Minha História”



Fonte: Assessoria de Comunicação da Diretoria-Geral do Senado Federal, 2021.

O texto redigido pelo organizador da obra, para as “orelhas” do livro, retrata o espírito com que o projeto foi conduzido:

“Juntos somos mais”, costuma dizer a Diretora-Geral do Senado, Ilana Trombka. Inspirada nos valores da Carta de Compromissos do Senado Federal, Ilana enxergou a possibilidade de realização de um resgate da memória dos servidores aposentados da instituição, em parceria com duas importantes entidades ligadas aos servidores, a Associação dos Servidores Inativos e Pensionistas do Senado Federal (ASSISEFE) e o Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo Federal e do Tribunal de Contas da União (Sindilegis). A ideia foi acolhida com carinho e entusiasmo também pela Presidência do Senado e pelo Conselho Editorial da instituição, e assim, juntos, fomos mais.

O objetivo, assim, era a editoração, em parceria com as entidades, de uma obra na qual estivessem retratadas as memórias de diversos personagens da história do Senado Federal, que hoje se encontrassem aposentados da Instituição. Uma obra que resgatasse a história do Senado pela ótica dos servidores que nele trabalharam. Um livro que, com textos e imagens, valorizasse a atuação dos servidores em diversos momentos da instituição.

O projeto está em consonância com o Compromisso com a Memória do Senado Federal e com a sétima Diretriz Estratégica do Senado para o Biênio 2017-2019, de aprofundamento da Gestão do Conhecimento na instituição. Da mesma forma, o projeto se alinha com a aspiração de valorização do servidor público apontada em diferentes entrevistas da Diretoria do Sindilegis, e do reforço da dignidade dos servidores aposentados associados à Assisefe.

Ao mesmo tempo em que se resgata parte da história do Senado Federal, valoriza-se a atuação e história de vida dos servidores aposentados, bem como se amplia a oferta de informação para jornalistas, historiadores e cidadãos em geral.

Em seu discurso na cerimônia de posse dos novos membros do Conselho Editorial do Senado Federal, o Senador Randolfe Rodrigues, presidente do Conselho, lançou um desafio aos novos conselheiros: “As senhoras e os senhores conselheiros serão caçadores de tesouros cujo valor deve ser visto não de forma amesquinhada, imediata, mas sempre na perspectiva do legado que queremos deixar. Vamos ser caçadores de tesouros.”. Com a receptividade do Conselho a esta iniciativa, vê-se que missão foi bem recebida. Temos nesta obra muitos tesouros a descobrir em sua leitura. Histórias de vida de alguns nomes já conhecidos, e mas também de muitos heróis anônimos, que dedicaram sua vida a fazer deste Senado uma instituição melhor. Nosso agradecimento a cada um desses autores, cuja publicação de seus relatos é uma singela devolutiva de tamanho empenho e dedicação em suas trajetórias.

Para o evento de lançamento da obra, a Diretoria-Geral do Senado convidou, para palestra de abertura a Dr^a Mirian Goldenberg, pesquisadora na área de Gerontologia e felicidade humana na terceira idade, conforme ilustrado na Figura 3 a seguir. Na solenidade de entrega, cada um dos autores recebeu uma sacola com dez exemplares do livro, para arquivo pessoal e eventual presente a amigos e familiares, bem como receberam, posteriormente, o *link* para *download* gratuito, nos *websites* da Editora e da Livraria do Senado Federal.

Figura 3 – Evento de lançamento do livro “Esta é Minha História: relatos de servidores aposentados do

PALESTRA

A INVENÇÃO DE UMA BELA VELHICE
Projetos de vida e a busca da felicidade

com

MIRIAN
Goldenberg

Colunista do jornal Folha de S Paulo, desde 2010. Realizando Pós-Doutorado “Envelhecimento e Felicidade” (IVIG/COPPE/UFRJ)

LANÇAMENTO DO LIVRO

ESTA É MINHA HISTÓRIA
Relatos de servidores aposentados do Senado Federal

05 dez quinta-feira | 15h | Auditório Antonio Carlos Magalhães, Senado Federal Via N2, Bloco 2 - Interlegis

a inscrição não é necessária

Fonte: Assessoria de Comunicação da Diretoria-Geral do Senado, 2021.

No evento de lançamento do livro, realizado no Auditório Antonio Carlos Magalhães, do Interlegis, o presidente da Associação dos Servidores Inativos e Pensionistas do Senado, Lourival Zagonel dos Santos, ressaltou a alegria de estar no evento e a sensação de “estar voltando à Casa”. Por sua vez, o servidor aposentado – e hoje servidor voluntário da Casa - Florian Madruga lembrou uma frase proferida por John Kennedy, quando assumiu a presidência dos Estados Unidos em 1961. — No discurso de posse, ele disse: ‘Não esperem o que os EUA podem fazer por vocês, mas o que vocês podem fazer pelos EUA’. E eu adotei isso como lema aqui no Senado. O que nós podemos fazer pelo Senado? Nesses 43 anos como

servidor efetivo e três como voluntário, esse lema me guia todos os dias”. Na mesma ocasião, Fabrício Ferrão, então diretor da Gráfica do Senado, afirmou que o trabalho foi "interessante e inovador". Para ele, a equipe entregou um "trabalho de qualidade superior, valorizando o trabalho de tantos colegas que, na história do Senado, construíram a estrutura hoje vigente". Por sua vez, o presidente do Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo e do Tribunal de Contas da União (Sindilegis), Petrus Elesbão, que se aposentou recentemente, falou sobre o orgulho de ser servidor público e enalteceu que “a contribuição da Casa para a sociedade é inimaginável”. Um auditório lotado, como se vê nas Figuras 4 e 5 a seguir, pode compartilhar o conhecimento e a experiência dos colegas aposentados, e ainda recebendo um especial acolhimento pela apresentação do Coral do Senado.

Figura 4 – Palestra no evento de lançamento do livro “Esta é Minha História: relatos de servidores aposentados do Senado Federal”



Fonte: Gabriel Matos – Assessoria de Comunicação da Diretoria-Geral do Senado, 2021.

Figura 5 – Coral do Senado Federal, no evento de lançamento do livro “Esta é Minha História: relatos de servidores aposentados do Senado Federal”



Fonte: Gabriel Matos – Assessoria de Comunicação da Diretoria-Geral do Senado, 2021.

O fato de convidar os aposentados a “revisitarem” mentalmente sua experiência de trabalho, e refletir sobre ela, pode induzir ao aprendizado de ciclo duplo, tal como propugnado por Argyris (2000, p. 52), e a editoração da obra, com reunião dos relatos de cada autor, e fotografias de sua atuação profissional são, a partir da perspectiva de Nonaka e Takeushi (1995), são a etapa de Externalização, quando o conhecimento é documentado e objetivado.

Resgatando-se o proposto por Antonello e Godoy (2011), houve nova situação de aprendizagem no evento de lançamento da obra, quando, em situação social, o evento de lançamento da obra, foram reunidos os 32 autores de capítulos, em uma comovente reunião de diferentes gerações, configurando-se como uma das “oportunidades de aprendizagem organizacional” como ressaltado por Souza (2004, p. 3) e revisitado por Crans, Bude, Beusaert e Segers (2021), nas situações de aprendizagem social informal.

Nesse evento de lançamento, nostálgicos discursos, com bonitas histórias, por parte de alguns dos autores de capítulos, podem ser enquadrados como a etapa de Socialização do conhecimento, no ciclo proposto por Nonaka e Takeuchi (1995), tal como apontado por Oliveira Jr. (2001, p. 148).

Igualmente, nova oportunidade de Socialização do conhecimento se deu em abril de 2021, quando, em uma *live* – vide Figura 6 a seguir – uma das autoras de capítulo selecionadas para a obra “Esta é Minha História” pode contar, ao vivo, seu relato de vida profissional.

Figura 6 – Relato de experiências de Maria Elisa Stracquadiano, co-autora da obra “Esta é Minha História



Fonte: - Assessoria de Comunicação da Diretoria-Geral do Senado, 2021.

São retomados, no Quadro 1, a seguir, os conceitos da literatura de gestão de conhecimento, e as evidências levantadas na análise deste estudo.

Quadro 1 – Conceitos e evidências

Conceito	Evidência
Aprendizagem organizacional generativa (SENGE, 1990)	Ineditismo da iniciativa de planejamento e editoração da obra.
Etapas de Socialização, Externalização e Combinação do modelo dinâmico de Nonaka e Takeushi (1995)	Compilação dos relatos, editoração da obra, e sua transformação em formato eletrônico para download gratuito, além da versão impressa.
Ciclo de Wiig (DAVILA <i>et al.</i> , 2014)	A realização do projeto como um todo, até a editoração, lançamento e divulgação da obra
Retomada reflexiva (ANTONELLO, 2011)	Redação dos capítulos, por cada um dos autores
Criação do conhecimento (SORDI; AZEVEDO, 2008)	Redação individual pelos autores e editoração geral da obra.
Situações sociais de aprendizagem (ANTONELLO; GODOY, 2011)	Evento de lançamento, com os discursos de autores de capítulos
Aprendizagem organizacional por meio de histórias	Capítulos da obra, e depoimentos orais no evento

(SOUZA, 2004)	final.
Situações informais de aprendizagem (SOUZA, 2004)	“Live” realizada com autora de capítulo, e contação, oral, da narrativa.
Construção e sustentação de parcerias, para a geração de conhecimento (SORDI; AZEVEDO, 2008)	Parceria com as instituições e inclusão e valorização dos servidores aposentados.
Narrativas / <i>Storytelling</i> (KAJIMOTO; VALENTIM, 2017)	“Live” em rede social com uma das autoras, e palestras de dois dos autores no evento de lançamento da obra.

Fonte: elaborado pelos autores, 2021.

Tal como preconizado por Antonello (2011) em relação a projetos e gestão do conhecimento, realizou-se uma sessão de “lições aprendidas” no projeto. Entre essas lições, estão a de não pressupor previamente o entendimento claro das instruções aos autores, e de revisar sistematicamente cada material à medida que chegue. Explicando melhor, alguns autores enviaram não o relato profissional solicitado, extrapolando o tema, e alguns avançaram o limite mínimo e máximo de páginas estipulados, mas como o material foi sendo recebido para avaliação posterior, ocasionando a necessidade de pedir-se aos autores os ajustes com prazo muito próximo da data de lançamento, o que implica risco de insucesso. Se a revisão for realizada *pari passu* ao recebimento de cada capítulo e fotos, os autores teriam mais tempo para os ajustes solicitados, e isso favoreceria também os prazos de revisão interna pelos organizadores e pela gráfica.

Passa-se, na seção seguinte, às conclusões deste relato de experiência.

5 Conclusões

Entende-se que a obra editorada, disponível gratuitamente em formato “*ebook*” no [link Esta é a minha história: relatos de servidores aposentados do Senado Federal](#), da Livraria (e também na Editora) do Senado, tenha se configurado em um bom exemplo de uma ação de resgate de memória organizacional, na linha preconizada pela literatura de Gestão do Conhecimento, em consonância com os valores presentes na Carta de Compromissos e planejamento estratégico da instituição.

Como antes colocado, os discursos durante o evento foram, de acordo com a proposição de Nonaka e Takeushi (1995) e Nonaka (2000), a etapa de **socialização** do conhecimento, quando de tácito individual, torna-se tácito coletivo, enquanto a obra em si reflete a etapa de externalização, no modelo. As replicações do lançamento, na Intranet do Senado Federal, e a divulgação da obra pelos meios de comunicação da Editora do Senado, se constituíram em uma etapa de combinação, à luz do mesmo modelo teórico, como está sintetizado no Quadro 1 da seção anterior.

Um provável fator de êxito na iniciativa talvez tenha sido a *bona fide* dos servidores em compartilhar suas histórias e experiências por já não estarem no jogo organizacional cotidiano,

haja vista que, segundo Quinn *et al.* (1998, p. 80) asseveram que trabalhadores na ativa tem relutância em transferir conhecimento, por diferentes razões, sobretudo sua importância para a organização pelo *know-how* acumulado, sendo esta a sua “base de poder”. Os autores, em contrapartida, ressaltam o crescimento mútuo quando dois indivíduos compartilham conhecimento entre si. Dessa forma, na obra editorada, o compartilhamento das experiências individuais promove esse ganho coletivo. Outro fator de sucesso da iniciativa, tal como propõem Damian e Moro-Cabero (2020), foi a iniciativa e patrocínio da Alta Administração do Senado. Ainda na linha de fatores que favoreceram o êxito da iniciativa, está a cultura organizacional (SOUZA, 2004; DAVILA *et al.*, 2015) da instituição, promotora do reconhecimento ao servidor, da gestão do conhecimento e da preservação da memória organizacional, tal como consta da Carta de Compromissos dos Servidores do Senado Federal.

Haveria uma segunda edição da obra no ano subsequente, 2020, mas a Administração do Senado entendeu que seria melhor realizar em formato bienal, para não colocar em risco à saúde, pela pandemia de Covid-19, as equipes envolvidas na editoração e impressão da obra.

Scorsolini-Comin *et al.* (2011) defendem que, entre as formas de aprendizagem das organizações, está a observância das experiências e melhores práticas de outras instituições. Nesse diapasão, entende-se que a contribuição do presente relato é sobretudo metodológica, a partir de detalhamento de ações que podem servir de inspiração a iniciativas de outras instituições públicas, na valorização de seus servidores aposentados, com a perspectiva de Vargas-Hernández (2021) de que a preservação do conhecimento organizacional promove a sustentabilidade das instituições.

Referências

ALVES, J. C. **Gerenciamento de Projetos, Fácil e Prático: 5 Princípios para o Sucesso do(a) Gerente.** Brasília: Verbena Editora, 2018.

ANTONELLO, C. S. Desenvolvimento de Projetos e Aprendizagem nas Organizações. In: Antonello, C. S. et al. (Org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as Raízes de Sua Polissemia. In: ANTONELLO, C. S. et al. (Org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Gestão do conhecimento.** Coleção Harvard Business Review (p. 185-203). Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BOTELHO, L. L. R.; VOGT, P., KAPELINSKI, F; KARNIKOWSKI, E. A., OLEGÁRIO, C. B. B.; EBERHARDT, G. M. Memória organizacional e o processo de gestão do conhecimento da Cooperativa de Trabalho de Catadores Unidos pela Natureza. **COLÓQUIO** - Revista do Desenvolvimento Regional, v. 18, n. 1, p. 206-220, 2021.

BOYD, H.; WESTFALL, R.; STASCH, S. **Marketing research: Text and cases** (7th ed.). Irwin (Homewood, Ill.), USA, 1989.

BRASIL. SENADO FEDERAL. **Carta de Compromissos dos Servidores do Senado Federal.**

Ato da Comissão Diretora nº 5, de 5 de maio de 2015. [Boletim Administrativo do Senado Federal de 5 maio de 2015].

COELHO, F. A., Jr. **Descomplicando o Pensar Científico**: provocações esclarecedoras para você refletir sobre sua pesquisa (1ª ed). Curitiba: CRV, 2020.

COOPER, R. C.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração** (12ª ed.) Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRANS, S.; BUDE, V.; BEAUSAERT, S.; SEGERS, M. Social informal learning and the role of learning climate: Toward a better understanding of the social side of learning among consultants. **Human Resource Development Quarterly**, v.22, n.83, p.17-32, 2021.

DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Informação & Sociedade**, v. 30, n. 2, p. 36-49, 2020.

DAVILA, G. A; FRAGA, B. D.; DIANA, J. B.; SPANHOL, F. J. O Ciclo de Gestão do Conhecimento na Prática: Um Estudo nos Núcleos Empresariais Catarinenses In: **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v.3, n. 7, p. 43-64, 2015.

FEITOZA, R.; TELMO, F.; SILVA, A.; DUARTE, E. Memória organizacional na perspectiva da gestão de documentos, da informação e do conhecimento. **Revista Gestão e Organizações**, v.5, n.1, p.123-141, 2020.

HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**, v 2, n. 1, p.88-115, 1991.

KAJIMOTO, N.; VALENTIM, M. L. P. Aplicação do método storytelling de gestão do conhecimento para a constituição da memória organizacional do movimento Shindo Renmei. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v.10, n. 2, p.364-387, 2017.

KOROBINSKI, R. R. O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 6, n. 1, p. 82-96, 2007.

MORESI, E. A. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 54-62, 2001.

NONAKA, I. A Empresa Criadora de Conhecimento. In: **Gestão do conhecimento**. Coleção Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.27-49.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company**. New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, Jr., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In M. T. Fleury & M. M. Oliveira Júnior (Orgs.), **Gestão estratégica do conhecimento**: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências (pp. 121-156). São Paulo: Atlas, 2001.

QUINN, J.B.; ANDERSON P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional: Obtendo o máximo dos melhores. In: Klein, D. A. (Org). **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 2, p. 227-240, 2011.

SENGE, P. M. **Fifth discipline**: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 1990.

SORDI, J.O.; AZEVEDO, M.C. Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**,

São Paulo, v. 10, n. 29, P. 391-407, 2008.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v.3, n.1, art.5, jan./jun., n.p., 2004. Disponível em: Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional (scielo.br) Acesso em: 18 mar. 2021.

SPENDER, J.C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: Fleury, M. T. L., Oliveira, M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

VARGAS-HERNÁNDEZ, J. G. Strategic Implications of Organizational Culture, Knowledge, Learning Organizations, and Innovation on Sustainable Organizations. In M. Ali (Eds.), **Remote Work and Sustainable Changes for the Future of Global Business**. IGI Global, 2021, p.96-118.

Artigo recebido em: 2021-08-18

Artigo aceito para publicação em: 2021-09-17