



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**“ESTA É A MINHA HISTÓRIA”: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE
RESGATE DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO SENADO
FEDERAL SOB A PERSPECTIVA DE ANÁLISE DOS VÍNCULOS
AFETIVOS COM O TRABALHO.**

PAULO RICARDO DOS SANTOS MEIRA, ILANA TROMBKA,

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

“Esta é a minha história”: relato de experiência de resgate da memória organizacional no Senado Federal sob a perspectiva de análise dos vínculos afetivos com o trabalho.

Resumo

O presente relato da experiência “Esta é a Minha História”, de resgate da memória de servidores aposentados do Senado Federal, com análise dos vínculos afetivos com o trabalho, identidade pessoal x profissional e da preservação da memória organizacional. 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. 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, em uma construção de identidade pessoal e ao mesmo tempo coletiva. 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: Identidade; Memória Organizacional. Senado Federal. Vínculos Afetivos no Trabalho.

1 Introdução

A Carta de Compromissos do Senado Federal¹ (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.”

O presente relato técnico do Senado Federal, de iniciativa promovida em 2019, materializa uma das importantes dimensões da gestão do conhecimento, a saber, a gestão da memória organizacional, e de construção de um vínculo mais perene com os colaboradores já aposentados, que não se sentiam anteriormente valorizados pela organização. 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.

¹ Disponível em: [Projetos Estrategicos 2017-2019.pdf \(senado.leg.br\)](#) Acesso em 15 mar. 2021.

2 Referencial teórico

São visitados, nesta seção, os conceitos de memória organizacional, vínculos afetivos com o trabalho e a identidade pessoal x profissional, temas que perpassam a iniciativa relatada.

2.1 Memória organizacional

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. 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.

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.

2.2 Vínculos afetivos com o trabalho e identidade pessoal x profissional

Uma das formas de criação de vínculos mais fortes com o trabalho, além de um ambiente de trabalho mais saudável, é a partir do *reconhecimento* dos trabalhadores por parte dos gestores (FERREIRA, 2017), e o presente relato mostra uma forma de reconhecimento dos servidores aposentados que é vista também pelos colaboradores em atividade, o que leva a uma sensação de que não estão sendo “usados e descartados”, mas sim possibilita uma sensação de pertencimento legítimo à instituição, e sensação de que serão “cuidados” pela organização, quando da saída da ativa. Essas experiências positivas do trabalhador, ressaltam Pantaleão e Veiga (2019) têm sido apontadas essenciais para o funcionamento adequado da organização, favorecendo a formação de vínculos positivos com o trabalho e com sua organização empregadora

Na obra, diversos capítulos mostram contextos em que foi favorecido o *encarreamento* dos(as) servidores(as), entendendo-se o termo como o processo progressivo de especialização e de evolução profissional que busca o aumento do desempenho dos colaboradores, com os efeitos esperados pela instituição.

Paganini-da-Silva e Mano (2018) indicam que o termo *identidade* é de origem latina, significando igualdade ou continuidade. As autoras apontam ainda que o termo é polissêmico, sendo objeto de diferentes domínios como o sociológico, psicológico e antropológico. Afirmam ainda que na dimensão individual, a história da vida de um indivíduo é marcada por uma sucessão de mudanças de identidade, e que essa identidade pessoal é observada nas reações das pessoas em suas interações, e que cada indivíduo tem a capacidade de possuir algo particular, que o torna único. Aportam, complementarmente, que a identidade está sempre sofrendo transformações e influenciando as experiências pessoais.

A identidade é considerada um elemento de natureza dinâmica, relacional e situacional, que implica a criação de sentido e interpretação dos próprios valores e experiências. Essa identidade é o resultado da socialização, compreendendo o cruzamento dos processos relacionais e biográficos do indivíduo. Por sua vez, a identidade profissional (IP) seria uma das muitas identidades sociais do indivíduo, aquela que é ancorada nas representações, práticas e saberes profissionais, dependente do contexto de exercício profissional de cada indivíduo (VOZNIAK; MESQUITA; BATISTA, 2016).

Os autores indicam que (2016, p. 295):

“o processo de reconstrução da IP aporta implicações ao modo como a formação continuada deve ser concebida, isto é, incorporando processos de interação social, de partilha com os pares, em que o conhecimento experiencial ganhe relevo em detrimento de uma formação centrada no conhecimento conceitual”.

Nesse sentido, a obra editorada aqui apresentada aparentemente cumpre esse papel de partilha do conhecimento experiencial, a partir dos diversos relatos dos(as) autores(as).

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:

a) 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.

b) Definição dos objetivos específicos

- Realização do projeto em parceria com a Assisefe e com o 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 (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 análises

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 1 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.

Fig. 1 – Obra “Esta é Minha História”



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

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. 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.

Um auditório lotado, como se vê na Figuras 2 a seguir, pode compartilhar o conhecimento e a experiência dos colegas aposentados, e ainda recebendo um especial acolhimento pela apresentação do Coral do Senado.

Fig. 2: 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

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

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 Crans, Bude, Beausaert e Segers (2021), nas situações de aprendizagem social informal.

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

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, em consonância com os valores presentes na Carta de Compromissos e planejamento estratégico da instituição.

A beleza inerente a cada relato pode estar baseada no que trazem Paganini-da-Silva e Mano (2018), de que cada indivíduo, em sua história e características, tem algo que o torna especial, diferente e único. Assim, as diferentes histórias de trajetórias profissionais, não obstante ser a mesma instituição retratada, se dá, de forma complementar, com um olhar sob um determinado momento histórico e contexto profissional, permitindo, em seu conjunto, um olhar mais completo e holístico do Senado Federal, a partir da ótica de seus colaboradores. Diferentes identidades pessoais que, somadas, trazem um rico panorama de identidade coletiva.

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 (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, tal como preconizado por Bergue (2020, p. 59), que indica que entre as funções de uma gestão estratégica de pessoas no setor público, está a de “produzir conhecimento sob a forma de pesquisa e publicações, e representar a organização em seminários, encontros, congressos e afins, divulgando diagnósticos, boas práticas, aspectos a serem evitados e potencializados”. Espera-se que, nesse sentido, o objetivo tenha sido atingido..

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 (pp. 185-203). Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 396 p. ISBN 978-85-450-0714-2

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** (v.18, nº1). Taquara: Faccat, 2021. Disponível em: [Memória organizacional e o processo de gestão do](#)

[conhecimento da Cooperativa de Trabalho de Catadores Unidos pela Natureza | Botelho | COLÓQUIO - Revista do Desenvolvimento Regional \(faccat.br\)](#) Acesso em: 28 mar. 2021

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

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**, 2021 Disponível em: [Social informal learning and the role of learning climate: Toward a better understanding of the social side of learning among consultants - Crans - - Human Resource Development Quarterly - Wiley Online Library](#) Acesso em: 29 mar. 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: Estudos**, 30 (2), 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n2.52478. Acesso em: 22 jul. 2021.

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, (pp. 43-64), 2015. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2792>, Acesso em 18 mar. 2021.

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**, 5(1), 123-141, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rgo/article/view/4486> Acesso em: 22 jul. 2021

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 3ª ed. Brasília: Paralelo 15, 2017. 339 p.

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

PANTALEÃO, P. F.; Veiga, H. M. S. Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura nacional na última década. **Holos**, 5, vol1, 1–24, 2019 Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/7570> Acesso em: 09 jul. 2022.

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, (pp. 227-240), 2011.

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].

PAGANINI-DA-SILVA, E.; MANO, A. M. P. Identidade profissional docente: concepção de futuros professores. **Ensino Em Re-Vista**, Uberlândia, v. 25, n. 1, p.184-208, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/41365> Acesso em: 10 jul. 2022.

SORDI, J.O.; AZEVEDO, M.C. Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. (pp. 391-407) **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 29, 2008.

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** (pp. 96-118). IGI Global, 2021. <http://doi:10.4018/978-1-7998-7513-0.ch007> Disponível em: <https://www.igi-global.com/chapter/strategic-implications-of-organizational-culture-knowledge-learning-organizations-and-innovation-on-sustainable-organizations/281446> Acesso em: 07 jul. 2021.

VOZNIAK, L.; MESQUITA, I.; BATISTA, P. F. A Identidade Profissional em análise: um estudo de revisão sistemática da literatura. *Educação*, 41(2), 2016, p. 281-296. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/1171/117146405002/html/> Acesso em: 06 jul. 2022.