

MEMÓRIA INSTITUCIONAL COMO PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DA EXPOSIÇÃO VIRTUAL DA RNP “PÁSSAROS VOAM EM BANDO”

INSTITUTIONAL MEMORY AS A KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE: A CASE STUDY OF RNP'S VIRTUAL EXHIBITION "PÁSSAROS VOAM EM BANDO"

Mariana Caram

Mestranda em Ciência da Informação. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) – Brasil.

marianacaram22@gmail.com.

RESUMO

Este artigo analisa a Exposição Virtual Pássaros Voam em Bando, desenvolvida em celebração aos 35 anos da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), como uma iniciativa aplicada à Memória Institucional e à gestão do conhecimento da Organização, que atua nos campos da ciência, tecnologia, educação e inovação. Parte-se do entendimento de que ações de memória transcendem seu caráter histórico ou comemorativo quando estruturadas como mecanismos capazes de capturar, organizar, contextualizar e disseminar conhecimentos produzidos ao longo da trajetória organizacional. Nesse sentido, a Exposição é compreendida não apenas como um produto de comunicação institucional, mas como um dispositivo de preservação, compartilhamento e valorização de ativos intangíveis. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, configurando-se como um estudo de caso organizacional. A análise fundamentou-se na documentação pública da Exposição, documentos institucionais relacionados à gestão da informação e da memória organizacional na RNP, bem como em registros produzidos durante a concepção e desenvolvimento da iniciativa. Os resultados indicam que a articulação entre curadoria digital, objetos de acervo, narrativas temáticas e depoimentos audiovisuais favorece a externalização de conhecimentos tácitos, a integração de diferentes registros informacionais e a construção de uma narrativa institucional capaz de conectar passado, presente e perspectivas futuras da Organização. Entende-se que a experiência contribui para o fortalecimento da identidade institucional, para a ampliação da transparência organizacional e para a transformação de conhecimentos dispersos em recursos acessíveis e reutilizáveis, capazes de apoiar processos de aprendizagem organizacional e preservação da memória.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Memória Institucional, exposição virtual, RNP, acervo digital.

ABSTRACT

This article analyzes the Pássaros Voam em Bando Virtual Exhibition, developed to celebrate the 35th anniversary of the Brazilian National Research and Education Network (RNP), as an initiative applied to Institutional Memory and the Organization's Knowledge Management practices in the fields of science, technology, education, and innovation. The study is based on the understanding that memory initiatives transcend their historical or commemorative function when structured as mechanisms capable of capturing, organizing, contextualizing, and disseminating knowledge produced throughout an organization's trajectory. In this sense, the Exhibition is understood not merely as an institutional communication product, but as a device for preserving, sharing, and enhancing intangible assets. The research adopted a qualitative, exploratory, and descriptive approach, configured as an organizational case study. The analysis

was grounded in the Exhibition's publicly available documentation, institutional documents related to information management and organizational memory at RNP, as well as records produced during the conception and development of the initiative. The results indicate that the articulation between digital curation, collection objects, thematic narratives, and audiovisual testimonies fosters the externalization of tacit knowledge, the integration of diverse informational records, and the construction of an institutional narrative capable of connecting the Organization's past, present, and future perspectives. The study concludes that the experience contributes to strengthening institutional identity, increasing organizational transparency, and transforming dispersed knowledge into accessible and reusable resources that can support organizational learning processes and memory preservation.

KEYWORDS: knowledge management, institutional memory, virtual exhibition, RNP, digital collection.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem sido progressivamente compreendida como uma prática estratégica para organizações que dependem da circulação, da preservação e da aplicação de conhecimento em contextos complexos. Em instituições intensivas em conhecimento, como aquelas dedicadas à educação, à pesquisa, à ciência, à tecnologia e à inovação, o desafio não está apenas em produzir informação, mas em atribuir sentido a trajetórias, decisões, aprendizados e relações que sustentam a atuação institucional ao longo do tempo.

A Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) constitui um caso particularmente relevante para esse debate. Criada no contexto da formação da rede acadêmica brasileira, a instituição consolidou uma trajetória associada à conectividade para ensino e pesquisa, à articulação entre atores científicos e tecnológicos e ao desenvolvimento de serviços digitais para a comunidade acadêmica nacional. Ao longo de sua atuação, a RNP extrapolou a oferta de infraestrutura de rede, passando também a desenvolver iniciativas relacionadas a aplicações, formação, inovação, colaboração e comunicação pública.

Em 2024, no marco de seus 35 anos, a RNP lançou a Exposição Virtual “Pássaros Voam em Bando”, apresentada como uma narrativa digital da trajetória da Organização e da conectividade para o ensino e a pesquisa no Brasil. O *site* oficial¹ da Exposição afirma que a mostra conta os “35 anos de história da RNP contada por quem fez a história” e organiza a experiência em quatro grandes galerias: Pássaros Voam em Bando, Jornada para Transformação, Águas Profundas e Próximos Voos.

¹ Disponível em <https://exposicao35anos.rnp.br/>

Este artigo parte da seguinte questão de pesquisa: de que modo uma exposição virtual comemorativa pode funcionar como iniciativa aplicada de Gestão do Conhecimento, contribuindo para a preservação da Memória Institucional, a disseminação de narrativas organizacionais e a geração de valor para públicos internos e externos? A questão se torna relevante porque muitas organizações tratam ações de memória apenas como comunicação institucional ou celebração histórica, sem explicitar seu potencial como prática de GC.

O objetivo geral deste estudo é analisar a Exposição Virtual “Pássaros Voam em Bando” como estudo de caso organizacional de aplicação da Gestão do Conhecimento. Como objetivos específicos, pretende-se: a) contextualizar a relação entre Memória Institucional e GC; b) descrever os principais elementos estruturantes da exposição; e c) discutir como a iniciativa mobiliza processos de captura, organização, socialização e disseminação do conhecimento.

A submissão à Trilha 3 – Aplicação e Iniciativas, justifica-se pelo caráter aplicado do caso. A Exposição não é analisada apenas como produto cultural, mas como intervenção organizacional que articula acervo, curadoria, narrativa, memória, tecnologia e comunicação pública. Sua contribuição está em demonstrar como práticas de memória podem apoiar a maturidade da GC, fortalecendo a identidade institucional, a transparência, o aprendizado coletivo e a agregação de valor ao negócio organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do conhecimento e ativos intangíveis

A literatura clássica da Gestão do Conhecimento reconhece o conhecimento como um recurso organizacional de difícil captura, frequentemente associado à experiência, ao contexto e à mediação humana. Davenport e Prusak (1998) distinguem dados, informação e conhecimento, destacando que o conhecimento envolve reflexão, síntese, interpretação e contexto. Essa distinção é especialmente útil para compreender iniciativas de Memória Institucional, pois documentos, imagens e registros audiovisuais só se tornam conhecimento organizacional quando contextualizados e conectados a narrativas significativas.

Nonaka e Takeuchi (1997) contribuem ao propor a dinâmica entre conhecimento tácito e explícito, expressa no modelo SECI: socialização, externalização, combinação e internalização. Ainda que o modelo tenha sido originalmente formulado no contexto da inovação organizacional, ele oferece uma chave interpretativa para analisar a Exposição Virtual da RNP. Relatos pessoais, depoimentos de pioneiros, objetos de acervo e textos curatoriais

podem ser compreendidos como mecanismos de externalização e combinação: experiências individuais são registradas, organizadas e disponibilizadas em um ambiente comum.

Ao tratar o conhecimento como ativo intangível, a GC desloca a atenção de sistemas meramente tecnológicos para práticas sociais, culturais e comunicacionais. Nessa perspectiva, o conhecimento pode ser compreendido como um ativo intangível organizacional, uma vez que constitui um recurso capaz de gerar valor, apoiar a tomada de decisão, favorecer a inovação e sustentar vantagens competitivas. Diferentemente dos ativos tangíveis, o conhecimento está associado às experiências, competências, relações e capacidades acumuladas pelos indivíduos e pelas organizações. Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento representa um dos principais recursos estratégicos das organizações contemporâneas, exigindo mecanismos capazes de promover sua identificação, compartilhamento, preservação e utilização.

As práticas de Memória Institucional apresentam forte convergência com a Gestão do Conhecimento, pois ambas atuam sobre a identificação, preservação, organização, compartilhamento e reutilização do conhecimento organizacional. Ao registrar experiências, relatos, documentos e evidências da trajetória institucional, a memória organizacional contribui para a retenção e recuperação de conhecimentos que apoiam a aprendizagem e a tomada de decisão (Walsh; Ungson, 1991).

Além disso, ao converter experiências e conhecimentos tácitos em narrativas, documentos e registros acessíveis, iniciativas de Memória promovem processos de externalização e combinação do conhecimento descritos por Nonaka e Takeuchi (1997). Dessa forma, desenvolver ações de memória institucional significa também desenvolver práticas de Gestão do Conhecimento. Portanto, uma exposição digital se constitui como prática de GC quando transforma registros dispersos em recursos interpretáveis, reutilizáveis e disponíveis para a aprendizagem organizacional.

2.2 Memória Institucional, identidade e aprendizagem organizacional

A Memória Institucional pode ser entendida como o conjunto de registros, narrativas, práticas e referências simbólicas que permitem a uma organização reconhecer sua trajetória e projetar seu futuro. Não se trata de recuperar o passado de forma neutra, mas de organizar evidências e interpretações que ajudam a explicar como a instituição se constituiu, quais desafios enfrentou e quais conhecimentos foram acumulados ao longo do caminho.

Nora (1993) observa que os lugares de memória emergem quando determinados grupos reconhecem a necessidade de preservar referências diante da transformação contínua. No contexto organizacional, acervos digitais, exposições virtuais, memoriais e repositórios podem

desempenhar função semelhante: tornam visíveis experiências que, sem tratamento informacional adequado, poderiam permanecer fragmentadas ou esquecidas.

A memória também tem dimensão gerencial. Ao preservar marcos, decisões, atores, valores e aprendizados, a organização cria condições para continuidade, reconhecimento, transparência e aprendizagem. Nesse sentido, a Memória Institucional aproxima-se da Gestão do Conhecimento ao converter experiências passadas em recursos para interpretação do presente e orientação de decisões futuras.

Nessa perspectiva, a Memória Institucional não se limita ao armazenamento de documentos históricos, mas compreende processos de produção, organização, representação, preservação e circulação da informação. González de Gómez (2002) argumenta que os regimes de informação constituem elementos fundamentais para a construção e legitimação das práticas institucionais, uma vez que organizam os fluxos pelos quais a informação é produzida, compartilhada e apropriada socialmente. Assim, a Memória pode ser compreendida como parte da infraestrutura informacional que sustenta a continuidade e a identidade das organizações.

Essa compreensão aproxima a Memória Institucional dos debates contemporâneos sobre aprendizagem organizacional e governança da informação. Jardim (2018) afirma que os processos de memória e informação constituem recursos estratégicos para a transparência, a prestação de contas e a construção de conhecimento organizacional, especialmente em instituições que desempenham funções públicas ou de interesse coletivo. Sob essa perspectiva, desenvolver ações de memória institucional significa, simultaneamente, desenvolver práticas de Gestão do Conhecimento, uma vez que ambas atuam sobre a preservação, a organização, a circulação e a reutilização do conhecimento organizacional.

2.3 Exposições virtuais como dispositivos de comunicação e conhecimento

A crescente digitalização dos acervos institucionais ampliou a relevância da curadoria digital como prática estratégica de preservação e acesso ao conhecimento. Nesse contexto, a preservação digital não envolve apenas o armazenamento de objetos digitais, mas também a adoção de mecanismos capazes de garantir autenticidade, acessibilidade, integridade e reutilização da informação ao longo do tempo. Márdero Arellano (2004) destaca que a preservação digital deve ser compreendida como um conjunto de políticas, procedimentos e tecnologias voltados à manutenção do acesso contínuo aos recursos informacionais digitais. Sob essa perspectiva, iniciativas de memória institucional dependem não apenas da existência de acervos digitais, mas também da capacidade de organizá-los, descrevê-los e disponibilizá-los de forma sustentável.

Exposições virtuais são ambientes digitais de mediação cultural, documental e narrativa que extrapolam a mera disponibilização de objetos em formato eletrônico. Por meio de recursos informacionais, comunicacionais e curatoriais, esses ambientes organizam percursos de visita, estabelecem relações entre diferentes materiais e favorecem processos de interação e atribuição de sentido pelos usuários. Nesse contexto, constituem espaços de mediação e apropriação da informação, capazes de integrar preservação, comunicação, educação e acesso ao patrimônio cultural e documental (Serafim; Padilha, 2021).

A Exposição “Pássaros Voam em Bando” evidencia essa convergência ao estruturar a trajetória da RNP em galerias e salas virtuais, combinando objetos digitais, vídeos curtos e textos narrativos. Ao fazer isso, a iniciativa amplia a acessibilidade do acervo, reduz barreiras geográficas e permite que diferentes públicos — colaboradores, parceiros, instituições conectadas, pesquisadores e sociedade — tenham contato com marcos da história da rede acadêmica brasileira.

O caráter virtual também favorece atualização, reaproveitamento e ampliação de conteúdo. Diferentemente de uma exposição física temporária, a exposição digital pode permanecer como base para novos produtos de memória, ações educacionais, pesquisas históricas, comunicação institucional e fortalecimento de comunidades de prática.

3. METODOLOGIA

Este artigo adota abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, configurando-se como estudo de caso organizacional. A escolha do estudo de caso se justifica pela intenção de compreender em profundidade uma iniciativa aplicada de Gestão do Conhecimento, situada em um contexto institucional específico e articulada a uma prática concreta: a exposição virtual comemorativa dos 35 anos da RNP.

Foram utilizadas quatro fontes principais de evidências: a) análise documental do site da Exposição “Pássaros Voam em Bando”; b) plano de ação 2026 da Gerência de Informação² (GInfo); d) registros documentais e versões preliminares de textos produzidos sobre a Exposição; e e) informações compartilhadas em conversas de trabalho sobre a distinção entre gestão da memória/acervo e comunicação/publicização.

O procedimento analítico foi organizado em quatro etapas. A primeira consistiu na identificação dos elementos narrativos e informacionais da Exposição: título, proposta,

² A Gerência de Informação (GInfo) é uma área na RNP responsável por estruturar e disponibilizar informações geradas pela Organização, tendo em vista a construção do conhecimento, a tomada de decisão e a transparência.

galerias, salas, objetos, relatos e público-alvo. A segunda etapa relacionou esses elementos aos conceitos de GC, Memória Institucional e acervo digital. A terceira etapa buscou interpretar os resultados a partir de dimensões aplicadas: captura do conhecimento, curadoria, disseminação, valor institucional e implicações gerenciais. A quarta etapa resultou na sistematização de contribuições, limitações e possibilidades de estudos futuros.

Quadro 1 – Procedimentos metodológicos do estudo

Etapa metodológica	Descrição	Produto analítico
Levantamento documental	Consulta ao site da Exposição, template de submissão, documentos internos e registros de trabalho sobre memória organizacional.	Mapeamento dos elementos do caso e dos dados disponíveis.
Análise de fontes bibliográficas	Relacionamento do caso com conceitos de conhecimento tácito/explicito, Memória Institucional e acervo digital.	Construção do referencial interpretativo.
Análise do caso	Identificação de práticas de captura, curadoria, organização, disseminação e publicização do conhecimento.	Resultados e discussão sobre a Exposição como iniciativa de GC.
Sistematização	Formulação das contribuições, implicações, limitações e agenda futura.	Proposição de aprendizados gerenciais e recomendações para continuidade.

Fonte: Elaboração própria

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da Exposição “Pássaros Voam em Bando”

A Exposição Virtual “Pássaros Voam em Bando” foi lançada como parte das comemorações dos 35 anos da RNP. O *site* oficial apresenta a proposta de contar “35 anos de história da RNP contada por quem fez a história”, por meio de quatro galerias que narram a trajetória da RNP e da conectividade para o ensino e a pesquisa no Brasil. As galerias indicadas no próprio ambiente digital são “Pássaros Voam em Bando”, “Jornada para a transformação”, “Águas profundas” e “Próximos voos”.

O texto “Sobre a Exposição” afirma que a mostra nasceu com duas finalidades: homenagear a data, atualizando e narrando momentos históricos a partir de relatos das pessoas que estavam à frente dos acontecimentos, e iniciar a sistematização de um acervo de memória da RNP. Segundo o próprio projeto, o fio condutor surgiu quando a equipe decidiu espelhar uma exposição virtual em exposição, como se o visitante percorresse corredores e espaços de um museu contemporâneo.

A estrutura expositiva apresenta 34 temas organizados em 10 salas, divididas em quatro grandes galerias. Entre os temas, destacam-se a história da internet e da rede acadêmica de computadores no Brasil e seus impactos na educação, na pesquisa e na inovação no país. A curadoria reconhece que muitos eventos e atores precisaram ser suprimidos em razão da síntese necessária à experiência, indicando a possibilidade de futuras exposições e de continuidade do trabalho de memória.

A metáfora da revoadada é central para a interpretação do caso. O próprio site destaca a ação coletiva e a capacidade orgânica de reunir pessoas e instituições, mesmo com pensamentos diferentes, em torno do mesmo objetivo. Por isso, a Exposição faz referência aos pássaros em bando: não é necessário que sejam iguais para voarem na mesma direção. Essa imagem resume a forma pela qual a RNP se desenvolveu como rede acadêmica nacional e oferece uma chave narrativa para transformar marcos técnicos em história compartilhável.

Os objetos digitais oferecem evidências materiais e documentais; os vídeos registram experiências individuais e coletivas; as galerias e salas organizam a navegação; e a narrativa curatorial oferece interpretação. Em conjunto, esses elementos transformam a comemoração institucional em uma prática estruturada de memória, aprendizagem e comunicação pública.

Quadro 2 – Elementos da Exposição e sua relação com Gestão do Conhecimento

Elemento da Exposição	Descrição observada	Relação com Gestão do Conhecimento
Galerias temáticas	Quatro galerias organizam a trajetória institucional e os principais eixos narrativos da mostra.	Favorecem a combinação de registros e a compreensão de marcos históricos.
Salas virtuais	Dez salas criam percurso de visitação semelhante ao de um museu contemporâneo.	Organizam a experiência do usuário e contextualizam conteúdos dispersos.
Temas curatoriais	Trinta e quatro temas estruturam recortes da história da rede acadêmica e da RNP.	Criam eixos de interpretação e ajudam a transformar informação em narrativa de conhecimento.
Objetos digitais	Registros históricos, documentos, imagens e materiais de acervo organizados no ambiente online.	Preservam conhecimento explícito e evidências da trajetória organizacional.
Relatos em vídeo	Depoimentos de pessoas que participaram de diferentes fases da história institucional.	Externalizam conhecimento tácito, memórias individuais e interpretações sobre acontecimentos.
Narrativa curatorial	Textos e percursos interpretativos articulam os materiais apresentados.	Transformam registros fragmentados em conhecimento acessível, contextualizado e compartilhável.

Fonte: Elaboração própria, com base no site da Exposição e nos documentos analisados

4.2 A exposição como processo de externalização do conhecimento

Um dos principais resultados do caso é a capacidade da Exposição de externalizar conhecimentos que, de outra forma, poderiam permanecer vinculados à experiência individual de profissionais e parceiros. Os relatos em vídeo registram memórias pessoais e visões sobre acontecimentos institucionais, tornando acessível uma camada de conhecimento que dificilmente seria recuperada apenas por documentos formais.

Na perspectiva do modelo SECI, pensado por Nonaka e Takeuchi (1997), a Exposição atua especialmente na externalização e na combinação. A externalização ocorre quando experiências, percepções e aprendizados são transformados em relatos audiovisuais e textos interpretativos. A combinação ocorre quando esses relatos são organizados junto a documentos, imagens, marcos históricos e outros objetos de acervo, compondo uma narrativa coesa.

A relevância dessa prática está no reconhecimento de que a história de uma organização não é composta apenas por documentos oficiais. Ela também depende de atores, redes de colaboração, contextos técnicos e decisões que circulam na forma de memória oral, experiência acumulada e reconhecimento entre pares (Jardim, 2018). Ao registrar e publicar esses elementos, a Exposição contribui para reduzir perdas de conhecimento relacionadas ao tempo, à rotatividade, à aposentadoria de profissionais e à dispersão de registros.

A preservação dessas narrativas possui relevância, nas quais uma parcela significativa do aprendizado institucional permanece associada à experiência dos indivíduos (Walsh; Ungson, 1991). Nesse sentido, iniciativas de registro e disponibilização de relatos contribuem para reduzir riscos de perda de conhecimento decorrentes de desligamentos, aposentadorias ou descontinuidade de projetos, reforçando o papel da memória organizacional como instrumento de retenção do conhecimento (Jardim, 2018).

O caso também evidencia que a externalização não é um processo meramente técnico. A produção de depoimentos depende de roteiro, escuta, seleção, edição, autorização, contextualização e publicação. Cada uma dessas etapas requer decisões curatoriais e critérios de qualidade informacional. Portanto, a Exposição revela uma dimensão prática da Gestão do Conhecimento ao demonstrar que a transformação de experiências, memórias e aprendizados em recursos acessíveis e reutilizáveis exige não apenas tecnologia, mas também métodos de curadoria, governança informacional e mediação especializada.

4.3 Curadoria e organização: do acervo disperso à narrativa institucional

A organização de objetos digitais em ambientes de memória depende de processos de representação da informação capazes de estabelecer relações entre documentos, contextos,

agentes e eventos históricos. Para Souza (2013), a organização do conhecimento não consiste apenas em classificar conteúdos, mas em criar estruturas que permitam sua recuperação, interpretação e reutilização pelos diferentes públicos.

A Exposição evidencia o papel da curadoria pode ser uma prática de Gestão do Conhecimento, uma vez que não basta reunir documentos, fotografias e vídeos: é necessário selecionar, organizar, contextualizar e criar relações entre materiais. A curadoria atua como mediação entre o acervo e o público, permitindo que registros diversos sejam compreendidos como parte de uma trajetória institucional compartilhada.

No caso analisado, a divisão em galerias e salas virtuais representa uma estratégia de organização do conhecimento. Cada parte da Exposição funciona como eixo de interpretação, permitindo que o visitante percorra temas associados à origem da rede, às transformações tecnológicas, às conexões internacionais e às perspectivas futuras. Essa organização aproxima a Exposição de um repositório narrativo, no qual a busca por memória não se dá apenas por itens isolados, mas por relações entre acontecimentos, pessoas, tecnologias e contextos.

O Plano de Ação da Gerência de Informação de 2026 reforça a pertinência dessa leitura. Essa abordagem encontra respaldo na literatura da Ciência da Informação, que compreende os acervos institucionais como recursos estratégicos para a preservação da memória organizacional e para a produção de novos conhecimentos a partir da recontextualização de registros históricos (Pinheiro, 2005).

A frente de Memória Organizacional aparece como ação voltada a desenvolver a Memória Institucional por meio de avaliação, preservação, organização e divulgação de informações, contribuindo para a gestão da informação, do conhecimento e para o fortalecimento da identidade da Organização. A Exposição, portanto, dialoga diretamente com um campo institucional que já compreende informação e memória como ativos estratégicos.

Essa curadoria também explicita uma tensão típica da memória organizacional: a necessidade de síntese. Projetos de memória sempre selecionam recortes, priorizam narrativas e deixam lacunas. O próprio texto da Exposição reconhece que muitos eventos e atores relevantes foram suprimidos em favor da experiência expositiva. A gestão do conhecimento pode contribuir justamente para documentar esses critérios e transformar as lacunas em agenda de continuidade.

4.4 Comunicação, publicização e valor para públicos internos e externos

A literatura contemporânea sobre patrimônio digital destaca que a democratização do acesso ao conhecimento depende da articulação entre preservação, documentação e mediação.

Nesse sentido, Parry (2010) chama atenção para o fato de a publicização de acervos institucionais não representar etapa posterior à gestão da informação, mas atuar como parte integrante do processo de construção de valor social associado à memória organizacional.

A Exposição torna conteúdos institucionais acessíveis a públicos que não necessariamente participam da rotina interna da RNP. Ao disponibilizar relatos, objetos e narrativas em ambiente digital aberto, a iniciativa amplia a visibilidade da trajetória organizacional e contribui para a transparência sobre o papel da RNP no desenvolvimento da internet acadêmica brasileira.

Para públicos internos, a Exposição pode funcionar como recurso de integração, reconhecimento e aprendizagem. Novos colaboradores podem compreender marcos, valores e desafios históricos da Organização; equipes podem reconhecer a contribuição de diferentes áreas e parceiros; e gestores podem utilizar a narrativa como apoio a ações de cultura, planejamento e comunicação institucional.

Para públicos externos, a mostra contribui para a compreensão social da RNP e de sua relevância no ecossistema de ensino, pesquisa e inovação. A narrativa de 35 anos ajuda a tornar visíveis infraestruturas e processos que, embora essenciais, muitas vezes permanecem invisíveis para o usuário final. Nesse sentido, a Exposição produz valor social ao explicar a contribuição da rede acadêmica para a ciência, a educação e inovação.

A distinção entre gestão e publicização é fundamental. A vertente de gestão envolve preservar, organizar, descrever, tratar e disponibilizar acervos com critérios de qualidade, direitos, governança e sustentabilidade. A vertente de publicização traduz esse patrimônio em linguagens acessíveis, narrativas e experiências. O sentido da Exposição está na articulação das duas dimensões: sem gestão, a publicização corre o risco de ser episódica; sem publicização, a gestão pode permanecer invisível e pouco apropriada pelos públicos.

Quadro 3 – Dimensões de valor da Exposição para a Organização

Dimensão de valor	Contribuição observada	Exemplo de aplicação gerencial
Preservação	Registro e organização de objetos digitais, depoimentos e marcos institucionais.	Base para acervo permanente de memória e futuras exposições.
Aprendizagem	Contextualização de experiências e decisões que marcaram a trajetória da RNP.	Uso em integração de novos colaboradores e ações de formação interna.
Identidade	Reforço da colaboração como valor constitutivo da Organização.	Apoio à cultura organizacional e ao reconhecimento de trajetórias.

Transparência	Disponibilização pública de narrativas sobre a atuação institucional.	Comunicação com sociedade, parceiros e instituições do Sistema RNP ³ .
Inovação	Conexão entre memória, tecnologia digital e novos formatos de acervo.	Modelo para projetos de memória em outras organizações intensivas em conhecimento.
Maturidade em GC	Criação de um piloto que pode alimentar processos, repositórios, políticas e indicadores futuros.	Transformação da memória em processo contínuo e não apenas em produto comemorativo.

Fonte: Elaboração própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Este artigo analisou a Exposição Virtual Pássaros Voam em Bando, desenvolvida em celebração aos 35 anos da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), como uma iniciativa aplicada de Gestão do Conhecimento e Memória Institucional. Os resultados permitem compreender a Exposição não apenas como uma ação comemorativa ou produto de comunicação institucional, mas como um dispositivo organizacional voltado à identificação, registro, organização, preservação e disseminação de conhecimentos construídos ao longo da trajetória da instituição.

A análise evidenciou que a iniciativa articula diferentes processos associados à Gestão do Conhecimento. Ao registrar depoimentos, experiências e narrativas de atores que participaram da construção da RNP, a exposição favorece a externalização de conhecimentos tácitos. Ao integrar relatos, documentos, imagens e objetos digitais em uma narrativa estruturada, promove a combinação e a contextualização de informações dispersas. Além disso, ao disponibilizar esses conteúdos em ambiente digital aberto, amplia as possibilidades de compartilhamento, acesso, reutilização e apropriação social do conhecimento institucional.

A pesquisa sugere, ainda, que a Memória Institucional pode ser compreendida como uma dimensão estruturante da Gestão do Conhecimento. Ao reunir práticas de captura, curadoria, representação, preservação e comunicação de informações sobre a trajetória organizacional, iniciativas dessa natureza contribuem para transformar conhecimentos dispersos em patrimônio informacional acessível e reutilizável. Nessa perspectiva, a memória deixa de ocupar papel exclusivamente histórico ou comemorativo e passa a constituir recurso estratégico para aprendizagem, tomada de decisão e inovação.

³ Segundo consta no *site* oficial da Organização, o Sistema RNP é a “comunidade formada pelas instituições de ensino, pesquisa e inovação brasileiras. É um ambiente exclusivo de cocriação com internet e serviços seguros, pensados para promover a colaboração científica nacional e internacional”.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para aproximar os campos da Gestão do Conhecimento, da Memória Institucional e da Ciência da Informação. Essa aproximação permite compreender que práticas de curadoria e organização do conhecimento são tão relevantes para a sustentabilidade dos processos organizacionais quanto as tecnologias normalmente associadas à Gestão do Conhecimento. Conforme destacam Souza (2013) e Pinheiro (2005), a organização, a representação e a mediação da informação constituem elementos essenciais para que registros e documentos possam ser efetivamente apropriados e transformados em conhecimento pelos diferentes públicos.

Sob essa perspectiva, a contribuição do caso da RNP ultrapassa a discussão sobre exposições virtuais. O estudo demonstra que iniciativas de memória podem funcionar como mecanismos de governança da informação e do conhecimento, conectando preservação, comunicação, aprendizagem e construção de identidade institucional. Essa compreensão dialoga com a perspectiva de Jardim (2018), para quem memória, informação e transparência constituem dimensões complementares na consolidação de processos organizacionais e na preservação do patrimônio informacional das instituições.

Do ponto de vista prático, a realização de entrevistas, a sistematização de acervos, a organização temática dos conteúdos, a contextualização dos registros e a disponibilização pública das narrativas, demonstram que a memória pode ser incorporada às estratégias organizacionais como ativo de conhecimento e não apenas como ação eventual de comunicação.

O caso também sugere que a maturidade em Gestão do Conhecimento não depende exclusivamente da implementação de tecnologias, plataformas colaborativas ou repositórios institucionais. Ela está igualmente relacionada à capacidade de reconhecer, preservar, organizar e compartilhar os conhecimentos acumulados ao longo da trajetória organizacional. Nesse sentido, iniciativas de memória podem atuar como elementos estruturantes de uma estratégia mais ampla de governança da informação e do conhecimento.

Por fim, em um contexto marcado pela transformação digital e pela crescente valorização dos ativos intangíveis, a Memória Institucional assume papel cada vez mais estratégico. A experiência da RNP demonstra que iniciativas de memória podem ir além da preservação do passado, constituindo-se como instrumentos capazes de conectar gerações, fortalecer identidades, ampliar a transparência organizacional e apoiar a criação de conhecimento para o futuro.

Nesse contexto, os “pássaros que voam em bando” não representam apenas uma metáfora da história da RNP, mas a própria essência da construção coletiva do conhecimento

que sustenta a narrativa. O voo em conjunto simboliza uma rede de relações, experiências, competências e aprendizados acumulados que, ao serem preservados, organizados e compartilhados, transformam-se em um ativo estratégico para a Organização. A Exposição evidencia que a Memória Institucional não se limita à preservação do passado, mas atua como infraestrutura de conhecimento capaz de fortalecer a identidade organizacional, promover a aprendizagem contínua e orientar os rumos futuros da RNP.

Dessa forma, o legado construído ao longo de 35 anos deixa de ser apenas objeto de recordação para tornar-se instrumento ativo de criação de valor, inovação e projeção de novos voos coletivos.

REFERÊNCIAS

- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DEMENTSHUK, Márcia; HENRIQUES, Percival. **Pássaros voam em bando**: a história da Internet do século XVIII ao século XXI. João Pessoa: Editora ANID, 2019. Disponível em: <https://www.anid.org.br/site/editora/passaros-voam-em-bando-26480594ce352ae1a43d5b3247e182b8>. Acesso em: 10 jul. 2026.
- EXPOSIÇÃO 35 ANOS RNP. **Pássaros Voam em Bando**. Disponível em: <https://exposicao35anos.rnp.br/>. Acesso em: 25 jun. 2026.
- EXPOSIÇÃO 35 ANOS RNP. Sobre a exposição. Disponível em: <https://exposicao35anos.rnp.br/sobre-a-exposicao/>. Acesso em: 25 jun. 2026.
- GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélida. **Novos cenários políticos para a informação**. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 1, p. 27-40, 2002.
- JARDIM, José Maria. **A construção social da informação arquivística e suas implicações para a gestão da memória**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORA, Pierre, Tradução: Yara Aun Khoury. ENTRE MEMÓRIA E HISTÓRIA: A PROBLEMÁTICA DOS LUGARES. **Projeto História : Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História**, [S. l.], v. 10, 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/view/12101>. Acesso em: 02 jul. 2026.
- MÁRDERO ARELLANO, Miguel Angel. Preservação de documentos digitais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 15-27, 2004.
- PARRY, Ross. **Museums in a Digital Age**. Londres: Routledge, 2010.
- PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro. Processo evolutivo e tendências contemporâneas da Ciência da Informação. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 15, n. 1, 2005.
- REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA (RNP). **Plano de ação GINFO 2026**. Rio de Janeiro: GInfo, 2026.
- REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA (RNP). **Sistema RNP**. Rio de Janeiro: RNP, [s.d.]. Disponível em: <https://www.rnp.br/sistema-rnp/>. Acesso em: 1 jul. 2026.

SERAFIM, Anna Julia Borges; PADILHA, Renata Cardozo. Exposições virtuais: apontamentos e perspectivas para instituições museológicas. **Ventilando Acervos**, Florianópolis, v. especial, n. 1m p. 118-136, 2021. Disponível em: <https://ventilandoacervos.museus.gov.br/wp-content/uploads/2021/08/vol-especial-2021-completo>. Acesso em: 08 jul. 2026.

SOUZA, Rosali Fernandez de. **Organização e representação do conhecimento**. Brasília: Thesaurus, 2013.

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: 8 jul. 2026.