



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PRISCILLA EVEN ALVES BRAGA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR: um estudo de caso na Universidade Federal Rural do Semiárido.**

MOSSORÓ – RN

2022

PRISCILLA EVEN ALVES BRAGA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR: um estudo de caso na Universidade Federal Rural do Semiárido.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em administração pública.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida (UFERSA)

MOSSORÓ – RN

2022

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

B813i Braga, Priscilla Even Alves.  
A importância da Gestão do Conhecimento em  
Instituições do ensino superior: um estudo de caso  
na Universidade Federal Rural do Semiárido /  
Priscilla Even Alves Braga. - 2022.  
82 f. : il.

Orientador: Carlos Alano Soares de Almeida.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal  
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em  
Mestrado Profissional em Administração Pública,  
2022.

1. Gestão do conhecimento. 2. Universidades.  
3. Ferramentas administrativas. I. Almeida,  
Carlos Alano Soares de, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade  
com AACR2 e os dados fornecidos pelo autor(a).  
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência  
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva  
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

PRISCILLA EVEN ALVES BRAGA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR: um estudo de caso na Universidade Federal Rural do Semiárido.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em administração pública.

Defendida em: 24 /03/ 2022.

BANCA EXAMINADORA



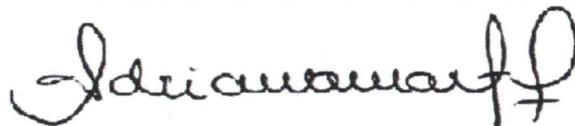
---

Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida (UFERSA)  
Presidente



---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa  
Avaliadora Interna PROFIAP –UFCG



---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriana Martins de Oliveira  
Avaliadora Externa – UERN

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me permitir fazer um mestrado, por me dar força e encorajamento em meio à pandemia da COVID-19, momento tão difícil vivido pelo mundo inteiro, em especial pelo Brasil.

Agradeço à Universidade Federal Rural do Semi-árido, por investir nos seus servidores e permitir a capacitação destes, incentivando a melhoria e possibilitando o conhecimento.

Agradeço ao meu pai, Alexandre Paula Braga, que me inspirou com sua vida profissional, por todo zelo com a docência, por toda dedicação com a Administração Pública por mais de 40 anos, em especial, sua dedicação com a UFERSA e por todo incentivo e amor despejados para que eu pudesse exercer com dedicação as minhas atividades dentro da Universidade.

Agradeço à minha mãe, Maria do Socorro Alves da Costa Braga, por me ensinar que uma mulher deve ser o que ela quiser, por me incentivar a dar o melhor de mim, por toda fibra e orientação que me fez uma sonhadora com o pé no chão.

Agradeço às minhas irmãs por toda força e apoio, em especial por vibrarem a cada conquista na minha vida profissional e acadêmica.

Agradeço ao meu companheiro, Roberto Schumeiker Filgueira Nogueira que me encorajou desde o primeiro dia até o último, com toda compreensão e amor em todos os momentos difíceis.

Agradeço ao Professor Carlos Alano por toda a paciência, orientação e disponibilidade em contribuir com a pesquisa.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, Raimundo Márcio Ribeiro Lima e Willione Pinheiro Alves por todo apoio oferecido, por toda paciência e compreensão e pelo suporte dado quando precisei me ausentar em virtude das demandas do mestrado.

Agradeço aos colegas de mestrado por toda amizade e atenção durante o curso, colaborando e compartilhando dos seus erros e acertos, em especial, Maria de Fátima, Maria Helena, Carla Patrícia, Rafaely, Danielle e Mychelle, quando ninguém soltou a mão de ninguém.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

Madre Teresa de Calcutá

## RESUMO

As organizações públicas e privadas passaram por transformações ao longo do tempo, sempre tentando acompanhar o dinamismo das relações sociais. Em tempos remotos o capital mais importante das organizações estava relacionado aos ativos tangíveis, os bens materiais, os imóveis, no entanto, nos últimos anos as atenções concentraram-se no capital humano em primeiro lugar. Considerando esse contexto de mudanças e de valorização do capital humano é que nasce a sociedade do conhecimento e a gestão do conhecimento torna-se ferramenta necessária dentro de toda organização. Nas organizações públicas, a gestão do conhecimento ganha importância à medida em que as mudanças trazem a necessidade de aumento na eficiência e eficácia da prestação dos serviços. Diante deste novo cenário, o presente estudo busca identificar as dificuldades vivenciadas pelos servidores da Universidade Federal Rural do Semiárido na mudança de setor e quais ferramentas podem ser utilizadas para melhorar o compartilhamento do conhecimento dentro da Instituição. Para tanto, foram investigadas as práticas de compartilhamento do conhecimento das atividades administrativas, os atores, as barreiras e facilitadores de conhecimento. A natureza metodológica da pesquisa é qualitativa, com procedimento de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 servidores da instituição e análise documental, a saber, o plano de desenvolvimento institucional - PDI, resoluções, manual de metodologia de gestão de processos e escritório de processos. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin e a exploração e codificação do material foi realizada por meio do software ATLAS.TI. Com base nas análises foi possível identificar as dificuldades vivenciadas pelos servidores quando mudam de setor, como inexistência de compilado normativo, dificuldades em entender a rotina em virtude da ausência de ferramenta de consulta, rotinas integralmente tácitas, dentre outros. Reconheceu-se ainda que dificuldades apresentadas são consequência da transmissão do conhecimento realizada em grande parte por meio da socialização (de conhecimento tácito para tácito). Foi possível reconhecer também a necessidade de compartilhamento do conhecimento por meio da internalização (de conhecimento explícito para tácito). Nesse sentido, restou evidente o pressuposto inicial acerca da importância de uma efetiva gestão de conhecimento na UFERSA. Como produto técnico foi apresentado um plano de ação, que sugere um manual *wiki* de rotinas administrativas, um *checklist*, e páginas amarelas. A pesquisa contribuiu para a identificação das dificuldades vivenciadas pelos servidores, bem como, para identificação das práticas e ferramentas que a UFERSA já dispõe para o compartilhamento o conhecimento. Além disso, foi possível perceber que as ferramentas já existentes podem ser aperfeiçoadas com a implantação das melhorias apresentadas.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Universidade. Ferramentas administrativas.

## ABSTRACT

Public and private organizations have undergone transformations over time, always trying to keep up with the dynamism of social relations. In ancient times the most important capital of organizations was related to tangible assets, material goods, real estate, however, in recent years attention has focused on human capital in the first place. Considering this context of changes and appreciation of human capital, the knowledge society is born and knowledge management becomes a necessary tool within any organization. In public organizations, knowledge management gains importance as changes bring the need to increase the efficiency and effectiveness of service provision. In view of this new scenario, the present study seeks to identify the difficulties experienced by the servers of the Universidade Federal Rural do Semiárido in the change of sector and which tools can be used to improve the sharing of knowledge within the Institution. Therefore, knowledge sharing practices of administrative activities, actors, barriers and knowledge facilitators were investigated. The methodological nature of the research is qualitative, with a case study procedure. Data collection was carried out through semi-structured interviews with 10 employees of the institution and document analysis, namely, the institutional development plan - PDI, resolutions, process management methodology manual and process office. For data analysis, Bardin's content analysis technique was used and the exploration and coding of the material was performed using the ATLAS.TI software. Based on the analysis, it was possible to identify the difficulties experienced by servers when they change sector, such as the lack of a normative compilation, difficulties in understanding the routine due to the absence of a consultation tool, routines that are entirely tacit, among others. It was also recognized that the difficulties presented are a consequence of the transmission of knowledge carried out largely through socialization (from tacit to tacit knowledge). It was also possible to recognize the need to share knowledge through internalization (from explicit to tacit knowledge). In this sense, the initial assumption about the importance of effective knowledge management at UFERSA remained evident. As a technical product, an action plan was presented, which suggests a wiki manual of administrative routines, a checklist, and yellow pages. The research contributed to the identification of the difficulties experienced by the servers, as well as to the identification of the practices and tools that UFERSA already has for sharing knowledge. In addition, it was possible to perceive that the existing tools can be improved with the implementation of the improvements presented.

**Keywords:** Knowledge management. University. Administrative tools.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Criação do conhecimento por CHOO.....	16
Figura 2 -	Modelo SECI - modos de conversão do conhecimento .....	16
Figura 3 -	Espiral do conhecimento.....	18
Figura 4 -	Mapa conceitual da Memória Organizacional.....	21
Figura 5 -	Proposta de implantação de uma Memória Organizacional.....	23
Figura 6 -	Ciclo KDCA – Modelo de Batista.....	31
Figura 7 -	Organograma da UFERSA.....	39
Figura 8 -	Portfólio de processos da UFERSA.....	44
Figura 9 -	Objetivo estratégico 20 – PDI UFERSA 2021-2025.....	45
Figura 10 -	Dificuldades citadas pelos servidores.....	47
Figura 11 -	Viabilizadores existentes na UFERSA.....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Conceitos sobre dados, informação e conhecimento.....	14
Quadro 2-	Comparativo entre organizações públicas e privadas.....	25
Quadro 3-	Implementação de processos gerenciais – Gespública- Ciclo 2010.....	26
Quadro 4-	Meios de compartilhamento do projeto visão.....	28
Quadro 5-	Viabilizadores da GC.....	30
Quadro 6-	Ferramentas e práticas de compartilhamento de conhecimento.....	34
Quadro 7-	Resumo Metodológico.....	40
Quadro 8-	O que diz a administração? .....	46
Quadro 9-	Com a palavra: o servidor.....	48
Quadro 10-	Sugestões e práticas a serem adotadas.....	54

## LISTA DE SIGLAS

GC	Gestão do Conhecimento
TICS	Tecnologias da Informação e do Conhecimento
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semiárido
MO	Memória Organizacional
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
SIPAC	Sistema Integrado de Atividades Acadêmicas
SIGRH	Sistema Integrado de Recursos Humanos
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGAdmin	Sistema de Administração dos Sistemas
SUTIC	Superintendência de Tecnologia da Informação
SISBI	Sistema de Bibliotecas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
FAQs	Frequently Asked Questions

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	9
1.2 JUSTIFICATIVA .....	10
1.3 OBJETIVOS .....	11
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	12
<b>2.1.1 Criação e conversão do conhecimento .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 Capital Humano e Limitações da Memória .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Memória Organizacional .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4 Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas .....</b>	<b>23</b>
2.2 MÉTODOS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS APLICÁVEIS À GESTÃO ADMINISTRATIVA, FACILITADORES DE COMPARTILHAMENTO, FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS .....	33
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
3.1 TIPOLOGIA.....	37
3.2 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	38
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	38
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	39
3.5 TRATAMENTO DE DADOS .....	40
3.6 RESUMO DA METODOLOGIA .....	40
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFERSA .....	42
4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NA MUDANÇA DE SETOR .....	47

4.3 ELEMENTOS FACILITADORES DO COMPARTILHAMENTO PROPOSTOS PELOS SERVIDORES DA UFERSA E SOLUÇÕES ENCONTRADAS .....	51
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>64</b>
<b>Roteiro de entrevistas.....</b>	<b>64</b>
<b>Pró-Reitor e Diretores de divisões.....</b>	<b>64</b>
<b>Servidores com ou sem cargo de chefia .....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE C – Produto Técnico .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE D – Manual Wiki Piloto.....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, sejam públicas ou privadas, são grandes fontes geradoras de informação. Com o acelerado desenvolvimento da sociedade e com um fluxo de informações cada vez maior, percebeu-se a dificuldade de sedimentar os conhecimentos gerados dentro das organizações.

O desafio das organizações diante deste cenário é de promover técnicas que possibilitem não só a preservação do conhecimento gerado, mas também a disseminação desse conhecimento em suas bases. O que se percebe é que diante desse alto fluxo de informações, ocorre grande acúmulo de massas documentais e informacionais, porém sem a devida organização e estruturação para promover a sedimentação de tais informações a fim de que possam ser facilmente acessados (MOLINA, 2013).

Dentro do complexo mundo da gestão de conhecimento nas organizações, percebeu-se a necessidade da criação da memória organizacional. Essa memória organizacional refere-se a todo conhecimento gerado, nas mais variadas áreas e nos mais diferentes aspectos. Memória Organizacional é a junção de todas as informações, dados, conhecimentos, práticas desenvolvidas e agregadas à organização que apoia suas atividades e rotinas organizacionais, embasando seus processos decisórios e as atividades diárias que fazem a máquina da instituição funcionar (FEITOZA; TELMO; SILVA; DUARTE, 2020).

No cenário organizacional das Universidades Públicas não é diferente. Com mudanças na gestão, rotatividade de pessoal entre e dentro dos setores da organização, aposentadoria de servidores detentores do conhecimento, surge a dificuldade de sedimentação de práticas, rotinas, ideias, dados e informações contidas nesses setores. Coelho (2004) menciona a preocupação de alguns países acerca da aposentadoria iminente de servidores públicos e o que fazer para preservar suas memórias organizacionais para os futuros novos servidores.

É importante que a organização tenha uma atenção voltada à gestão do conhecimento com ênfase na prática de difusão e sedimentação dos conhecimentos construídos dentro de cada setor. Tais práticas devem ser vistas como capital intelectual próprio do setor e não do servidor de forma a minimizar a descontinuidade administrativa.

A preservação da memória organizacional possibilita que as organizações, incluindo as universidades, diminuam retrabalho, pois o tempo que o servidor levaria para compreender toda sua nova rotina pode ser minimizado, e dessa forma possam tomar decisões baseadas em atividades e experiências passadas.

A Universidade Federal Rural do Semiárido é instituição federal de ensino superior e não diferente das demais organizações públicas, está sustentada por pilares administrativos. O compartilhamento de conhecimento acerca das rotinas administrativas é imprescindível para o funcionamento exitoso das atividades. O compartilhamento das atividades administrativas pode ocorrer por meio de 4 conversões do conhecimento, Socialização, externalização, combinação e internalização. Na UFRSA, algumas práticas para o compartilhamento do conhecimento já foram adotadas e foram reconhecidas no decorrer desta pesquisa, corroborando com a premissa acerca da importância de uma efetiva Gestão do Conhecimento.

Nesse contexto, a presente pesquisa busca compreender o universo das rotinas administrativas e como se dá o compartilhamento do conhecimento no âmbito da UFRSA quando da mudança de setor pelos servidores, com a proposta de identificar as barreiras que impedem o compartilhamento do conhecimento e a adoção de mecanismos que possam facilitar o compartilhamento das atividades de apoio administrativo, criando uma memória organizacional que sirva de base para os servidores, estagiários e terceirizados que necessitem executar atividades anteriormente desempenhadas por outrem.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante das mudanças no cenário organizacional das universidades, na gestão, rotatividade de pessoal entre e dentro dos setores da organização, surge a dificuldade de sedimentação de práticas, rotinas, ideias, dados e informações. Na sociedade atual, o conhecimento está nas pessoas e nos processos de trabalho dentro da organização, sendo considerado um recurso valioso. A alternância de servidores em um setor de trabalho é um problema recorrente. O servidor que sai de um setor para outro leva consigo o conhecimento adquirido e as melhores práticas associadas à rotina do trabalho, deixando o seu substituto sem uma correta compreensão da rotina organizacional. Por sua vez, o servidor que levou consigo o conhecimento depara-se com dificuldades no novo ambiente de trabalho que não possui técnicas e ferramentas com o conhecimento explícito. Realizar o mapeamento dos conhecimentos a fim de identificar quem e quais conhecimentos possui tem sido vital para as organizações (GOULART, 2008).

Considerando tais aspectos, é fundamental que a organização tenha uma atenção voltada à gestão do conhecimento com ênfase na prática de difusão e sedimentação dos conhecimentos construídos dentro de cada setor.

Dito isto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: como se dá o compartilhamento do

conhecimento no âmbito da UFRSA quando da mudança de setor pelos servidores?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Dentro de uma organização as informações, dados e conhecimento estão espalhados de forma não registrada, não roteirizada, mas em geral, fazem parte do *know-how* dos servidores. É um conhecimento que pertence à instituição, mas não está fixo na organização. Os servidores por sua vez não estão na Instituição ou mesmo no setor de trabalho *ad aeternum*, pois muitos vão um dia aposentar-se, trocar de emprego, morrer, ou apenas mudar de setor. A ruptura de gestão é um dos fatores que pode acarretar sérios problemas nas rotinas administrativas. A descontinuidade administrativa pode ser apontada como ponto negativo para a gestão do conhecimento. O motivo do impacto negativo é que a nova gestão acaba descontinuando os projetos bem-sucedidos da gestão anterior. Esse tipo de atitude da alta gestão torna-se um problema, tendo em vista a alta rotatividade de gestores na direção das organizações públicas (BATISTA, 2012). Qualquer ocorrência comentada acima pode ocasionar transtornos à organização se esta não dispuser de ferramentas adequadas que permitam o compartilhamento do conhecimento. É dizer, se o conhecimento é intrínseco ao servidor e este se ausenta do local de trabalho por quaisquer dos motivos acima relacionados, é possível que as rotinas administrativas do setor sejam prejudicadas, mesmo que aquele servidor seja substituído em tempo. A presente pesquisa tem sua relevância, pois a construção de uma memória organizacional e uma efetiva gestão de conhecimento podem impedir ou minimizar os impactos ocasionados pela saída de um servidor em um setor de trabalho. Ademais, até mesmo para os próprios agentes que trabalham no setor a memória organizacional tem a sua importância, pois baseados em experiências passadas, podem tomar melhores decisões.

A Universidade Federal Rural do Semiárido, instituição federal de ensino superior, já dispõe de algumas práticas para o compartilhamento do conhecimento. No entanto, é necessário o estudo acerca da forma de compartilhamento das rotinas administrativas, de forma que sejam identificadas as barreiras que impedem o compartilhamento.

Investigar dentro da organização quais práticas e ferramentas são adotadas para o compartilhamento do conhecimento pode minimizar os problemas sentidos pelo servidor que chega ao setor e permitir que o serviço público prestado tenha uma continuidade em sua excelência. O desempenho do servidor é um dos pilares para uma boa governança e diz respeito à forma como o agente público empenha-se e entrega seus resultados à comunidade. Nesse

sentido, um serviço público com um melhor desempenho do servidor promove uma maior eficácia, eficiência das ações (VIEIRA; BARRETO, 2019).

A presente pesquisa diferencia-se dos demais estudos na área, em virtude do aprofundamento nas dificuldades percebidas pelos servidores da Instituição estudada e melhoramento das ferramentas já adotadas pela UFERSA para compartilhamento do conhecimento.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar como se dá o compartilhamento do conhecimento no âmbito da UFERSA quando da mudança de setor pelos servidores.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar práticas de gestão do conhecimento para um melhor compartilhamento do conhecimento organizacional;
- Conhecer as dificuldades enfrentadas pelos servidores quando mudam de setor;
- Buscar elementos/ferramentas que permitam compartilhar o conhecimento;
- Propor como ferramenta principal um manual simplificado que possa ser facilmente acessado e atualizado conforme novas práticas forem sendo construídas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em uma sociedade moderna em constante mutação, as organizações públicas e privadas têm em mãos um desafio: acompanhar as transformações sofridas pela sociedade. A mudança nos ambientes e as turbulências causadas por estas mudanças exigem das organizações estratégias que permitam uma maior aptidão resolutiva. As organizações, especialmente as públicas, têm que oferecer aos cidadãos respostas rápidas e satisfatórias, gerando a necessidade de uma maior capacidade do gestor de absorver as mudanças no ambiente e administrar o conhecimento gerado. É nesse novo ambiente que surge a importância da gestão do conhecimento, aliada às inovações trazidas pelas TICS – Tecnologias da Informação e Conhecimento, para a gestão e consolidação do conhecimento essencial às organizações (ANGELIS, 2011).

O conhecimento é busca incessante do indivíduo, sendo caminho para consecução de objetivos, nunca início e nem fim. Atualmente os valores organizacionais estão pautados no capital intelectual contrapondo-se à importância anteriormente dada apenas aos seus ativos fixos, como bens móveis e imóveis. Para Reis (2008), muito da importância dada ao conhecimento veio após o *downsizing*<sup>1</sup>, quando os gestores de segundo escalão, após terem sido dispensados, foram apontados como verdadeiros sintetizadores do conhecimento nas organizações. O papel daqueles gestores era de traduzir o conhecimento dos funcionários e outros gerentes de hierarquia inferior, tornando aquele conhecimento explícito, incorporado nas organizações.

O primeiro estudioso a mencionar a gestão do conhecimento foi Peter Drucker, quando falou do termo trabalhador do conhecimento, e atualmente, mais de 50 anos após o aparecimento do termo, o conhecimento tornou-se o insumo mais procurado nas organizações. A era do conhecimento trouxe uma nova relação dentro das organizações. Diferentemente do que era observado no século passado, com as lições de Fayol e Taylor, os atores principais na era do conhecimento não são mais os funcionários de alto escalão, mas sim, todo e qualquer colaborador sendo primordial a valorização do talento e ideias e reconhecimento da informação e conhecimento como ativos corporativos valiosos (ANGELIS, 2011; AGUNE; GREGÓRIO; NEVES; DIAS; CARLOS; BOLLIGER, 2014).

A partir da valorização do capital humano e da necessidade de gestão desse capital, bem como, da percepção da urgência na abordagem de técnicas e meios de geração, codificação e disseminação do conhecimento, surgiu a gestão do conhecimento.

## 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para uma melhor utilização do conhecimento gerado de forma a universalizar o compartilhamento de informações, foi pensado um modelo de gestão chamado de gestão do conhecimento. Barros e Sales (2013, p.36) conceituam a gestão do conhecimento como “um modelo de gestão que visa melhorar o desempenho organizacional por meio da produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações”.

---

<sup>1</sup> Estratégia que consiste na redução de número de trabalhadores, de forma a revitalizar a organização. SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: PEARSON, 2º ed., 2013.

A Gestão do conhecimento é chamada de área do guarda-chuva, criando-se dessa forma a metáfora do guarda-chuva conceitual da GC – gestão do conhecimento. Isso porque debaixo do guarda-chuva da GC estão vários conceitos, temas, ferramentas, muitas vezes distintos, interligados, com observações no campo da gestão estratégica organizacional, do capital intelectual, inteligência competitiva, e outros, o que faz com que a gestão do conhecimento receba uma base sólida de sustentação. A GC diz respeito ao conjunto de medidas que buscam promover o conhecimento organizacional, de forma que seus colaboradores possam utilizar as informações, traduzidas nos melhores conhecimentos, para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, trazendo para a ambiência pública, além dos objetivos organizacionais, a prestação de um serviço de excelência (ALVARENGA NETO, 2005).

### **2.1.1 Criação e conversão do conhecimento**

Inicialmente é importante fazer a diferenciação de conhecimento e informação. Neste trabalho não serão abordadas discussões polêmicas conceituais e terminológicas presentes na literatura acerca dos dois conceitos.

O conhecimento é intrínseco à mente humana e não estando no contexto humano, o conhecimento não passa de mera informação. A terminologia conhecida como gestão do conhecimento é certamente metafórica, tendo em vista a dificuldade de gerir algo que está dentro da mente humana. Conhecimento é aquilo que sabemos, que está relacionado com processos mentais, envolve compreensão e aprendizado, corroborando a ideia de que, conhecimento é o que está na nossa mente. Quando o ser humano expressa o que sabe, não expressa o conhecimento, mas sim, a informação, reproduzida de forma oral, gráfica, escrita ou mesmo gestual, não levando na mensagem o contexto do conhecimento. As estruturas mentais de quem está enviando a mensagem não são idênticas às estruturas mentais de quem está recebendo. Nesse contexto é impossível que alguém consiga repassar a outrem a totalidade daquele conhecimento (ALVARENGA NETO, 2005; WILSON, 2006).

Informação e conhecimento estão intimamente ligados. O conhecimento só existe com a informação e quando esta chega aos atores organizacionais, transforma-se em conhecimento. A informação é, portanto, modificadora, podendo ser assimilada pelo ator organizacional, o que permite o desenvolvimento das organizações (SANTOS, 2019).

Em diversa conceituação, Buckland (1991) afirma que a informação pode ser entendida em três vertentes: a informação como *coisa*, informação como *processo* e informação como

*conhecimento*. A informação como coisa está relacionada a algo tangível. A informação explícita, representada por meio de codificação, como livro, vídeos, textos, é identificada como coisa. Já a informação como processo e como conhecimento, são consideradas informações intangíveis. A informação como conhecimento, é o saber-fazer, é o tácito, o *know-how*, são os modelos mentais. São informações pessoais, subjetivas. A informação como processo, é a informação repassada, transferida, socializada.

Davenport (1998) vai além e traz a diferenciação entre dados, informação e conhecimento. Dados são quantificáveis por pessoas ou pela tecnologia e só são dotados de algum sentido quando analisados e transformados em informação por uma pessoa. É nesse momento que os dados, transformados em informação recebem a carga pessoal. O conhecimento, por sua vez, transforma a informação. O criador do conhecimento, contextualiza a informação. É considerado, dessa forma, uma informação aprimorada, valiosa, já que foi acrescentada a sabedoria do indivíduo. Considerando tais afirmações, o Quadro 1 apresenta a diferenciação entre dados, informação e conhecimento.

**Quadro 1 – conceitos sobre dados, informação e conhecimento**

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo; Facilmente estruturado; Facilmente obtido por máquinas; Frequentemente Quantificado; Facilmente Transferível.	Dados dotados de relevância e propósito; Requer unidade de análise; Exige consenso em relação ao significado; Exige necessariamente a mediação humana.	Informação valiosa da mente humana; Inclui reflexão, síntese, contexto; De difícil estruturação; De difícil captura em máquinas; Frequentemente tácito; De difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998, p.18)

Cientes dos conceitos acerca de dados, informação e conhecimento, passa-se à criação do conhecimento, pois para uma melhor compreensão de como gerir, deve ser entendido como o conhecimento é criado. Compreender as formas de criação do conhecimento desperta uma atenção especial ao que se pratica dentro das Instituições.

Criar o conhecimento não é tarefa fácil. A criação do conhecimento é determinada por um longo processo, com múltiplas possibilidades de utilização. O conhecimento começa no ser individual, sendo posteriormente transformado em conhecimento organizacional. A criação do conhecimento é considerada como uma viagem, sempre um ato em construção. Não está concentrada em um ponto fixo, mas é um caminho, dada a percepção de que todas as coisas

mudam o tempo inteiro, fazendo com que o conhecimento seja sempre dinâmico, nunca estático (DAVENPORT, 1998; GUEVARA, 2007; KIRK, 1999).

É lúdico mencionar sobre o pensamento dos filósofos gregos. Recordando sobre o mito da caverna, de Platão, na obra “A República”, o autor demonstrava por meio dos personagens, a resistência em sair das trevas ao encontro da luz, por medo do desconhecido. Sócrates e Glauco em um importante diálogo do livro retratam “as resistências das culturas para assimilar a luz e a visão dos novos paradigmas e conhecimentos e superar arcaicos níveis de consciência, resultado do viver nas trevas da ignorância” (GUEVARA, 2007, p.17).

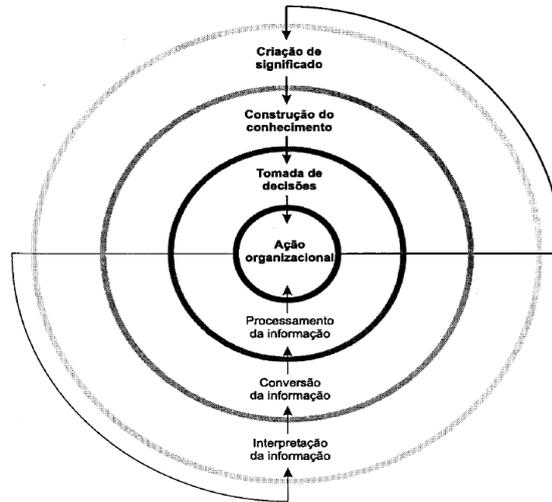
Michel Polanyi foi o primeiro a dividir o conhecimento em tácito e explícito, tratando o conhecimento explícito como aquele que se encontra expresso em textos, mapas e outros tipos de documentos, enquanto o tácito está interiorizado no ser humano (AGUNE; GREGÓRIO; NEVES; DIAS; CARLOS; BOLLIGER, 2014; SOUZA, 2019). Já Peter Drucker teve especial participação em desenhar a sociedade do conhecimento. Sua contribuição foi vista como “o primeiro profissional a se debruçar sobre a sociedade do conhecimento” (AGUNE; GREGÓRIO; NEVES; DIAS; CARLOS; BOLLIGER, 2014, p. 60).

Para Takeuchi e Nonaka (2018), a criação e organização do conhecimento é orientada pelos opostos: tácito e explícito, corpo e mente, indivíduo e organização, *top-down e bottom-up*, hierarquia e força de trabalho e Oriente e Ocidente. Sobre o conhecimento tácito e explícito, Choo (2003, p. 37):

Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar a outros. É constituído do know-how subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. Conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante.

O uso da informação está baseado em três arenas: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. O conhecimento organizacional é gerado com a interligação dos três processos acima dispostos em camadas. “Cada camada interna produz os fluxos de informação para a camada externa adjacente. A informação flui do ambiente exterior (fora dos círculos) e é progressivamente assimilada para permitir a ação da empresa” (CHOO, 2003, p.30). A Figura 1 ilustra como ocorre a criação do conhecimento:

Figura 1 – Criação do conhecimento por CHOO.



Fonte: Choo, 2003, p.31.

O modelo SECI (socialização, externalização, combinação e Internalização) traduz a conversão do conhecimento com a formação de uma espiral. Nesse modelo, o conhecimento passa por quatro modos de conversão (TAKEUCHI; NONAKA, 2018)

A espiral do conhecimento tem uma particular relevância para este trabalho, tendo em vista que inspirado na conversão do conhecimento, serão dispostas as ferramentas necessárias para a criação de uma memória organizacional. A figura 2 retrata o ciclo do modelo SECI:

Figura 2 – Modelo SECI - modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 60).

A primeira etapa da espiral do conhecimento é a socialização e está relacionada à troca de conhecimento entre os sujeitos, com “reações do tipo mestre-aprendiz, onde a observação e

a imitação exercem papel central” (AGUNE; GREGÓRIO; NEVES; DIAS; CARLOS; BOLLIGER, 2014, p. 61). Para os criadores do modelo, a socialização pode ser percebida com o processo de compartilhamento de experiências do sujeito, criando no outro indivíduo também um conhecimento tácito por meio de modelos mentais e habilidades técnicas do sujeito que está socializando o conhecimento. O conhecimento pode ser adquirido até mesmo sem o uso da linguagem, quando o indivíduo aprende vendo o outro fazer (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Na ambiência pública é modelo comum a socialização, considerando que o servidor muitas vezes aprende por meio da observação.

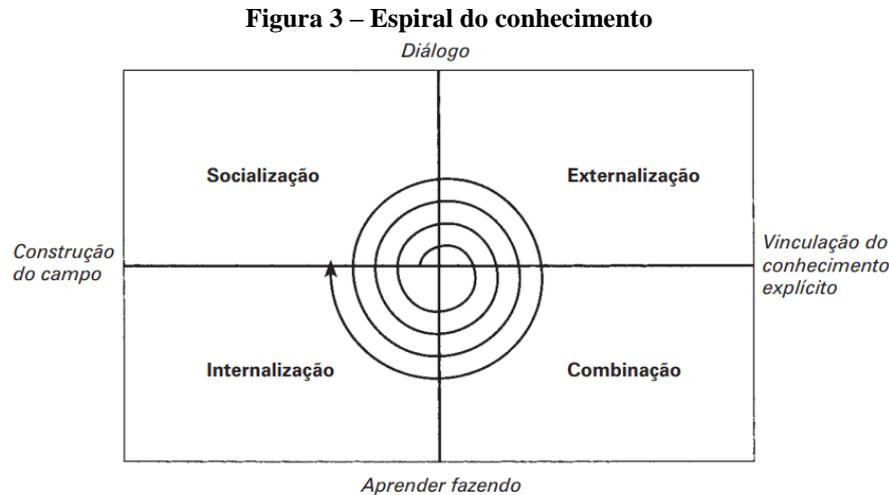
A segunda etapa da espiral do conhecimento é identificada como externalização. Nesse modelo de transmissão do conhecimento a conversão do conhecimento é vista, tipicamente, no processo da criação de conceitos e é desencadeada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. É uma ação do indivíduo, formal, realizada de forma consciente, em que o conhecimento tácito é transformado em explícito por meio de metáforas, analogias, modelos, sendo um bom exemplo desse tipo de conversão, a redação, que converte conhecimento tácito em conhecimento articulável (RIBEIRO; IZQUIERDO, 2017; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A combinação, por sua vez, é conversão de conhecimento explícito para explícito. Neste modo, a troca de conhecimento é feita pelos indivíduos através dos documentos, contatos telefônicos, *e-mails*, sistemas operacionais, redes de computadores, reuniões, entre outros. “É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 65)

Por último, na espiral do conhecimento, os autores do método SECI definem a internalização, que consiste em converter o conhecimento explícito em tácito. Para os criadores da espiral, “a internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está intimamente ligada ao ‘aprender fazendo’” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 67). Nesse modo o indivíduo internaliza o conhecimento, criando o seu *know-how*, o seu saber-fazer. É, nesse sentido, o patrimônio intelectual do ator organizacional e sua valorização dentro da organização (VALENTIM, 2018).

O conhecimento tácito do indivíduo é a base da criação do conhecimento organizacional. Esse conhecimento, uma vez identificado, deve ser difundido nas bases organizacionais. Quando mobilizado pela organização, o conhecimento é “amplificado através dos quatro modos de conversão de conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos mais elevados” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 70). A este processo, atribui-se o nome de espiral do conhecimento. A espiral do conhecimento ganha esse nome pois os processos são cíclicos,

em formato de espiral, como bem demonstra a Figura 3, corroborando com a afirmação de que a criação do conhecimento é “um processo dinâmico e contínuo” (SANTOS, 2019, p. 33).



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 69)

Diante do que já foi dito sobre informação, conhecimento e gestão do conhecimento, depreende-se a importância do compartilhamento. No entanto, compartilhar não é um processo simples. Davenport (1998, p. 114) afirma que “compartilhar é mais fácil dizer do que fazer”. Para o autor, conhecimento é também poder. Nesse sentido, quem detém o conhecimento, de alguma forma também tem o poder dentro da organização. Para que haja o compartilhamento, é necessário que haja vontade. Sem vontade, o detentor não compartilha, apenas relata, o que é bem diferente. Quando o detentor do conhecimento apenas relata, ele repassa a informação de forma estruturada. Compartilhar é ir além. Para McInerney (2006), os gestores devem prezar pelo encorajamento do compartilhamento, já que de nada adianta controlar o conhecimento do outro. Tem que ser ato voluntário daqueles que querem ensinar as práticas, o saber-fazer com aqueles que estão chegando. O compartilhamento como ensinamento, vem, historicamente, desde os tempos medievais, em que os artesãos repassavam os seus conhecimentos aos aprendizes.

Até aqui vários conceitos sobre dados, informação, conhecimento e gestão foram mencionados, mas a inquietação desta pesquisa concentra-se em como estudar o compartilhamento desse conhecimento dentro das organizações. E mais, como as organizações podem internalizar o conhecimento ou socializar de modo que não fique refém do conhecimento individual (TAKAHASHI, 2015).

### 2.1.2 Capital Humano e Limitações da Memória

Quando se fala em memória humana, inevitavelmente trata-se de experiências. A aquisição das memórias é feita através de experiências transformadas em aprendizado. Nesse contexto, Izquierdo (1989) simplifica: não inventamos memórias. As memórias são frutos do que alguma vez percebemos ou sentimos. Para a formação da memória humana, são identificados 4 aspectos: seleção, consolidação, incorporação de informação adicional, registro. A seleção, consiste na filtragem daquilo que vamos guardar. Apesar da quantidade de experiências vividas no dia a dia, têm-se a capacidade de selecionar o mais importante. A consolidação diz respeito ao que efetivamente é guardado com maior segurança. O autor trata deste assunto mencionando as diversas memórias e a facilidade na perda das memórias mais recentes e no encontro de memórias mais antigas, que possivelmente são as memórias sedimentadas. O outro aspecto é sobre a incorporação da informação adicional que pode ser adicionada, dentre outros fatores, por outras experiências recentes que também permitiram o rastro da memória. E o último aspecto, o registro. Nesse sentido:

As memórias não consistem em itens isolados, senão em registros ("files") mais ou menos complexos. Não lembramos cada letra de cada palavra isoladamente; senão frases inteiras. Não lembramos cada cor ou cada odor percebido ontem como tais, senão como detalhes de "files" ou registros mais ou menos longos (IZQUIERDO, 1989, p.94).

As definições sobre a formação da memória são importantes para o presente trabalho, pois, tal como a memória humana, a memória organizacional cumpre basicamente os mesmos passos para sua consolidação.

Dada a importância da memória, é interessante mencionar que existiam em passados remotos as chamadas sociedades da memória, com um importante papel dos guardiões da memória. Estes guardiões eram os responsáveis por organizar e reter as informações e transmiti-las às novas gerações fatos e experiências importantes para a sobrevivência da comunidade (SIMSON, 2003).

A preservação da memória, seja organizacional, seja cultural é uma obrigação coletiva. As lições nipônicas ensinam algo diverso do que o mundo ocidental está acostumado. A cultura japonesa baseia-se na comunidade, não na cultura do "eu". A responsabilidade coletiva está centrada nos deveres recíprocos o que revela um modo diferente do que os ocidentais estão acostumados (PIERRE, 2011).

Nesse sentido, é fundamental que a criação, sedimentação e propagação da memória organizacional seja feita baseada também nos princípios de coletividade. Quanto à terminologia, não existe um consenso sobre o correto termo a ser utilizado. Alguns autores utilizam memória organizacional e memória institucional como sinônimos. Outros autores entendem que [...] “memória institucional é resultante do tempo e engloba a instituição como um todo, sendo formada com o passar do tempo. Por isso, ela se torna o reflexo da trajetória social e histórica da instituição” (ROCHA, 2003, p.25).

### **2.1.3 Memória Organizacional**

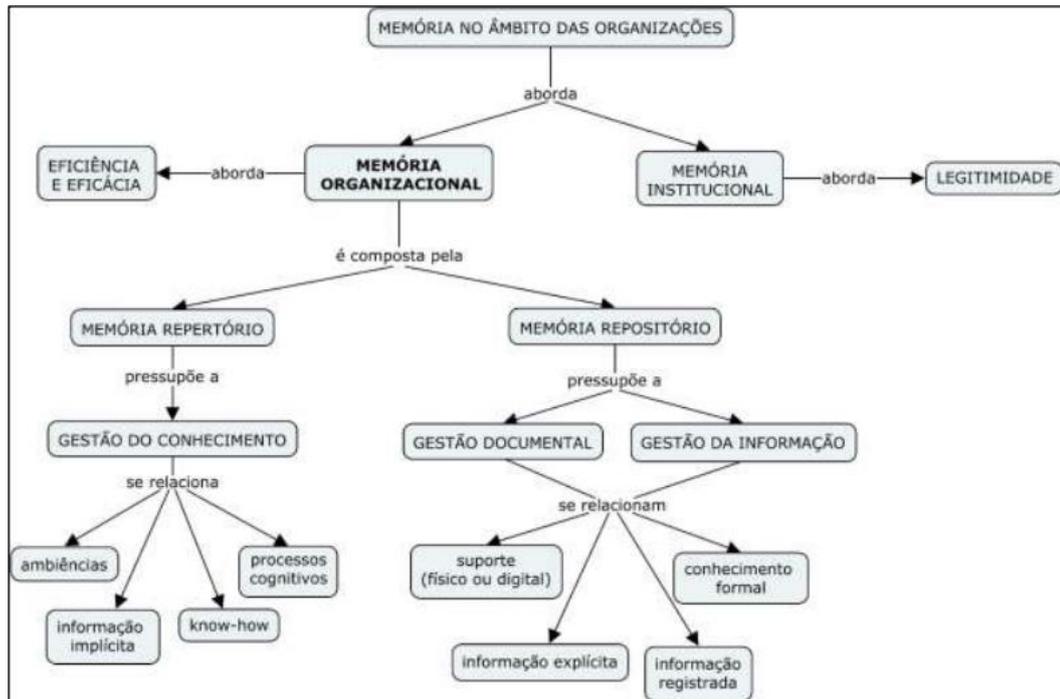
Dentre os conceitos trazidos pela gestão do conhecimento, a memória organizacional foi determinada como sendo a criação de um acervo com informações que busca o compartilhamento e reutilização do conhecimento da organização, incluindo especialmente o conhecimento individual e as habilidades técnicas de saber desempenhar as tarefas da organização (FREIRE; TOSTA; HELOU FILHO; SILVA, 2012).

A memória organizacional diz respeito a todo o espaço organizacional, cultura, clima da organização, metas, objetivos, valores, planejamento, formas de controle, gestão, comunicação, práticas agregadas e retidas pela organização. O armazenamento da memória organizacional está nas caixas de armazenamento, que são os indivíduos, cultura, estruturas, e dão suporte aos processos decisórios e ao desenvolvimento das atividades de rotina (MENEZES, 2006; BEUX, 2018).

A MO armazena durante o ciclo de vida das organizações variados recursos. Cada organização vai construir sua memória a depender da sua necessidade. Para Menezes (2006, p. 33), “a expertise coletiva e experiência cultivada por meio das redes humanas podem ser extraídas, armazenadas e utilizadas para a melhoria da performance organizacional”. A construção da memória é feita paulatinamente à medida que são construídos os processos da organização. Quando estruturadas, auxiliam os indivíduos da organização pois ali estão concentradas, em tese, as melhores práticas, o saber-fazer. Os insumos para a criação são, dentre outros, a informação e o conhecimento (SANTOS, 2019).

A fim de melhor representar a estrutura da memória organizacional, Santos (2019, p. 22), elaborou um mapa conceitual (Figura 4), no qual estrutura a MO e suas relações.

Figura 4 – Mapa conceitual da Memória Organizacional



Fonte: Santos (2018, p. 22)

Considerando a divisão realizada na figura 4 acerca das memórias nas organizações, é importante mencionar que o objeto do presente estudo engloba especificamente a Memória Organizacional em suas duas faces: Memória Repertório e Memória Repositório.

As duas memórias são importantes para a criação e estruturação da Memória organizacional, já que uma – repositório/arquivo – não tem estrutura ativa, está geralmente em um suporte, que pode ser físico ou digital e apesar de conter a informação explícita, registrada, necessita da capacidade humana, que então relaciona-se com a gestão do conhecimento. A memória repertório [...] “é a capacidade pessoal e organizacional de estabelecer relações, ela deve focar a capacidade de uso, ou seja, a experiência condensada que alicerça potenciais competitivos” [...] (SANTOS, 2018, p. 54).

As dificuldades encontradas para a criação dessa memória organizacional estão relacionadas aos mais diversos fatores e muitas barreiras para sua criação podem ser mencionadas. O conhecimento informal, assemelhado a um animal selvagem, de difícil captura, encontra-se invisível, manifestado apenas em conversas, reuniões. Um outro problema é a concentração em captar o conhecimento preservando documentos, sem dar maior importância ao contexto do conhecimento como um todo. Com isso o conhecimento perde sua relevância e valor ao longo do tempo. O conhecimento informal é o responsável por responder perguntas relevantes do saber-fazer, porque fazer de tal forma (CONKLIN, 2001).

Outra dificuldade na captação do conhecimento está relacionada ao colaborador que detém o conhecimento que muitas vezes entende seu conhecimento como moeda de troca. “O medo da perda de poder ou a segurança no trabalho proporcionados pelo conhecimento especializado tornam o trabalho de explicitação uma tarefa complexa” (MENEZES, 2006, p. 34). Uma forma viável de redução dessa barreira seria a promoção da cultura do compartilhamento pela organização, traduzindo o poder do colaborador na capacidade de difusão do conhecimento (PELUFFO; CATALAN, 2002).

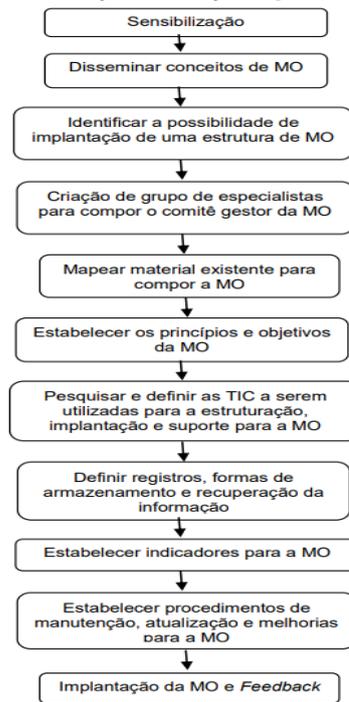
A memória organizacional não pode ser um repositório/arquivo inerte. Ela deve seguir uma lógica de inovação e atualização. É perigoso transformar a memória organizacional em um apanhado de conhecimento formal. É como se fosse um enorme sótão organizacional, onde as coisas são ali depositadas e esquecidas (CONKLIN, 2001).

O tempo e a evolução nas ferramentas tecnológicas trouxeram significativa mudança na memória organizacional, especialmente em decorrência da virtualização de processos e tentativa de eliminação de papéis. Em tempos remotos existiam pastas, arquivos físicos com grandes volumes de papéis e mídia física para consulta. Atualmente já é possível perceber em variados órgãos públicos a diminuição e até extinção de recursos físicos com a implantação de sistemas informacionais (CASTANHARA, 2017).

Tomando por base a importância e necessidade da criação de uma memória organizacional, que não esteja baseada apenas no conhecimento formal, é vital que as organizações desenvolvam técnicas, modelos, ferramentas que facilitem o compartilhamento das informações e do conhecimento tácito e explícito.

Para criação da memória organizacional, Molina (2013) propôs uma sequência lógica, que começa com a sensibilização dos servidores, que devem ter consciência da necessidade e importância da MO, conforme Figura 5:

**Figura 5 – Proposta de implantação de uma Memória Organizacional**



Fonte: Molina (2013, p. 167)

Percebe-se na Figura 5 que de forma quase simultânea com a sensibilização ocorre também a disseminação dos conceitos de MO entre os colaboradores. O passo seguinte é a análise e investigação da organização para o levantamento da possibilidade de implantação ou não da MO. Identificada a necessidade e aberta a possibilidade, a organização deve criar um comitê específico para estruturação, implantação e suporte, bem como, definir quais as ferramentas tecnológicas a serem utilizadas e o suporte e forma de registro e armazenamento. É importante ainda a criação de indicadores para mensuração de resultados e o estabelecimento de manutenção, atualização e melhorias da MO depois de implantada. Por fim, a efetiva implantação.

#### **2.1.4 Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas**

O recurso “conhecimento” vem ganhando notoriedade no Brasil, especialmente quando se pensa em estratégias de competitividade. Em um ambiente volátil e turbulento, surge a necessidade das empresas se reinventarem e a aprendizagem organizacional tem grande relevância nesse sentido. Da capacidade de se reinventar a todo instante é que surgem os chamados círculos virtuosos de geração de conhecimento, que decorrem da busca por novas

ideias, competências diferenciadas, que acabam desenvolvendo novos métodos, modelos e técnicas (TERRA, 2000).

A gestão do conhecimento nas organizações públicas, mesmo com a notoriedade comentada, é um modelo de gestão incipiente. Ainda que exista a certeza de que mudanças de gestão são difíceis de implementar no setor público, essa pequena gama de estudos sobre a GC no setor público é um paradoxo, pois sabe-se que a implementação de um modelo de GC vai contribuir para uma administração pública mais eficiente, transparente, com os fins efetivamente voltados às necessidades da população (ANGELIS, 2011)

É importante a criação de um modelo construído e pensado levando em consideração as peculiaridades da Administração Pública. O modelo teórico adotado pelas organizações privadas pode ser utilizado pelas organizações públicas desde que adaptado considerando os seus dilemas. Nesse sentido, já existem estudos que mensuram o nível e a orientação das organizações públicas para a gestão do conhecimento e sugerem técnicas materializadas para uma boa gestão. Dentre as sugestões, a criação de um modelo genérico voltado para as organizações públicas, que sirva para todas, com uma abrangência do todo, para um melhor entendimento da GC dentro da organização e focada em resultados, a saber, aumento do desempenho e conseqüentemente uma maior eficiência na prestação dos serviços (BATISTA, 2012).

Para fins didáticos, cumpre conceituar Administração Pública como um conjunto de órgãos, funcionários, procedimentos, que visam dar andamento e cumprir o papel finalístico dado pela sociedade. Diz respeito a todo o aparelhamento do Estado, considerados os três poderes, para os fins determinados, que seria a consecução das necessidades da sociedade (COSTIN, 2010; MEIRELLES, 2015).

É importante lembrar, ainda que não seja diretamente o objeto deste trabalho, que nem sempre os interesses do Estado convergiram para satisfação do interesse público. Em modelos de administração anteriores ao atualmente adotado, especialmente no modelo patrimonialista, a coisa pública era confundida com o patrimônio do governante, o que dificultava a consecução e a adoção de políticas voltadas para a eficiência do serviço público (COSTIN, 2010).

Nesse sentido, somente com a evolução dos modelos de Administração Pública, saindo do patrimonialismo, seguindo pela Administração Pública Burocrática e desaguando na Administração Pública Gerencial, esta última precisamente na metade dos anos 80, com a reforma gerencial, é que as atenções dos gestores foram sendo modificadas, redirecionando o foco das atividades aos resultados (BRESSER, 2006).

Dado o breve conceito de Administração Pública, considera-se a diferença entre organizações públicas e privadas, em que a primeira tem o prevaletimento do interesse público, enquanto a outra atende exclusivamente interesses privados dos donos da organização. Nesse contexto, o Quadro 2 demonstra a nítida diferença entre os dois tipos de organização.

**Quadro 2 - Comparativo entre organizações públicas e privadas**

<b>Características</b>	<b>Organizações Públicas</b>	<b>Organizações Privadas</b>
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público	Autonomia da vontade privada
Orientação	Estão sujeitas ao controle social, Isso implica: i) garantia de transparência de ações e atos; e ii) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Usuários/Clientes	Tratamento de todos de forma igual, derivado do princípio da impessoalidade e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Gerar valor para a sociedade, de forma sustentável, utilizando os recursos da melhor forma – Eficiência.	Lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. Princípio da legalidade.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p.16)

Em virtude das notórias diferenças estão as justificativas dos autores defensores da criação de um modelo de GC específico para a Administração Pública. Em importante estudo, a OCDE analisou comparativamente a GC na ambiência pública e privada, buscando entender e responder 3 questionamentos: Se ambos os setores enfrentam os mesmos desafios da economia do conhecimento, se o setor público é considerado atrasado em relação ao setor privado com relação às práticas de conhecimento e quais práticas do setor privado o setor

público deve considerar. O resultado da pesquisa delineou as dificuldades enfrentadas e concluiu que os dois setores ainda sofrem com dificuldades na implantação de uma efetiva GC. No entanto, o setor público conta com desafios adicionais como necessidade de melhoria de incentivos e processos internos, nivelamento de hierarquias para recompensar o compartilhamento do conhecimento, adoção de comunidades na prática voltadas para uma cultura de aprendizagem. Além disso, promover a tradição do *feedback* e por fim novos arranjos de governança com aprimoramento de manipulação de dados, resguardados os devidos cuidados na proteção dos dados (OCDE, 2000).

Ainda existem muitos desafios a serem enfrentados para uma efetiva prática de GC no setor público no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, especialmente dificuldades maiores relacionadas à motivação dos servidores em partilhar os seus conhecimentos (ANGELIS, 2011).

A GESPÚBLICA, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, conta com um instrumento de avaliação da gestão pública, com orientações e parâmetros que mensuram os níveis de excelência da Gestão Pública, e é utilizado no sentido de avaliar e melhorar as organizações que participam do programa. A partir da mensuração podem ser adotadas efetivas medidas para melhoria do serviço público. Dentre os itens de avaliação, consta especificamente um item voltado à GC. O critério 5 trata da gestão de informações e examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2010).

O item 5.3 do referido instrumento, trata, em especial, da implementação de processos gerenciais, na perspectiva do Quadro 3:

**Quadro 3 – Implementação de processos gerenciais – GESPÚBLICA – CICLO 2010.**

<b>5.3 Gestão do Conhecimento</b>	
A - Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização?	1. Descrever as práticas existentes para identificação, tratamento e compartilhamento do conhecimento considerado relevante para a organização. 2. Descrever os métodos para identificar, desenvolver e incorporar novas tecnologias.
B - Como o conhecimento é mantido e protegido?	1. Descrever os métodos empregados para atrair e reter especialistas.
C - Como a organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços?	1. Destacar os principais ativos intangíveis da organização.
D - Como são identificados, desenvolvidos e mensurados os ativos intangíveis da organização?	

Fonte: Adaptado de CICLO (2010, p. 56)

Percebe-se nesse sentido, que existe uma preocupação do governo federal para ações direcionadas à GC e mesmo que as práticas e estudos ainda sejam incipientes, constam registros de bons resultados na implementação de práticas relacionadas. A seguir serão apresentados *cases* de sucesso e de boas práticas de gestão do conhecimento e que podem servir de parâmetro e até mesmo de espelhos para adoção de práticas assemelhadas.

#### 2.1.4.1 Experiências Práticas de Compartilhamento de Conhecimento

Os casos práticos de sucesso e experiências compartilhadas servem para nortear os demais órgãos da administração pública e servir como *benchmarking*, captando o aprendizado e as melhores práticas de outras organizações.

##### **2.1.4.1.1 Serpro – Serviço Federal de Processamento de Dados**

A Serpro, empresa pública de prestação de serviços de TIC – tecnologia da informação e comunicação no Brasil, adota estratégias para implantação de uma gestão do conhecimento desde o ano 2000. A empresa realizou ações voltadas para construção e conscientização da estratégia, com definição de políticas, criação de comitês, capacitação dos empregados e inclusão de indicadores para mensuração de resultados, para ampliação e consolidação dos novos caminhos. O modelo de gestão por competências merece destaque, considerando que identifica o perfil dos servidores, o que sabem e o que precisam saber. Além disso, práticas relacionadas à manualização, mapeamento de processos e informações na intranet trouxeram resultados para a implantação da GC na empresa. Os resultados alcançados foram positivos para a empresa e para os colaboradores. Para os servidores, a capacitação e o desenvolvimento profissional com grande valor agregado. Para a empresa, maior compartilhamento de experiências, ideias, preservação do conhecimento organizacional, aumento da expertise das equipes (CARVALHO, 2008).

##### **2.1.4.1.2 Caixa Econômica Federal**

A Caixa Econômica Federal realizou mapeamento de conhecimentos, com a localização do conhecimento especializado existente na empresa. A intenção da organização no mapeamento dos conhecimentos foi alinhar a estratégia e identificar os conhecimentos disponíveis para a consecução dos objetivos em todas as agências, que à época da implantação, contava com aproximadamente 30.000 funcionários. Na identificação foi realizada a divisão

em dois blocos: conhecimentos básicos e conhecimentos específicos. Diante do resultado do mapeamento, foi elaborado o mapa de conhecimentos em formato eletrônico e disponibilizado via *intranet*. Uma forma interessante de separar o conhecimento foi identificando no funcionário os seus conhecimentos e dividindo em: conheço e sei ensinar; conheço e sei executar; conheço; não conheço. A partir do mapeamento, foi elaborada uma metodologia para transferência de conhecimento entre as unidades bancárias. O compartilhamento foi feito por meio de reuniões de aprendizagem, na qual aqueles colaboradores identificados no bloco “conheço e sei ensinar” passavam as suas experiências aos demais funcionários (GOULART, 2008)

#### 2.1.4.1.3 UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

A UNISUL implementou práticas de compartilhamento com o envolvimento dos seus 3 campi, por meio do SAP R/3, conhecido como projeto visão. Para a implementação do projeto foi necessário um conjunto de esforços e a adoção de meios de compartilhamento do conhecimento. As técnicas de compartilhamento utilizadas foram, dentre outras mencionadas: metáforas e analogias, reuniões, conversação face a face, simulações, capacitações na prática para os usuários-chave; e, documentação, na qual era possível a criação de um repositório, constantemente alimentado, com o registro dos conhecimentos que eram adquiridos com o passar do tempo. A instituição direcionou as suas ações para o compartilhamento do conhecimento tácito, com maior foco na operacionalização do sistema (*know-how- saber fazer*) e menor foco na parametrização (*Know-why – porque fazer*) (MUSSI; ANGELONI, 2008). Uma interessante associação entre as técnicas utilizadas na Universidade e as formas de conversão do conhecimento mencionadas por Takeuchi e Nonaka foi demonstrada por meio do Quadro 4:

**Quadro 4 – Meios de compartilhamento do projeto Visão**

Meio de compartilhamento	Objetivo	Conversão do Conhecimento
Metáforas e Analogias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aproximar pessoas que não tinham experiência ao contexto do projeto;</li> <li>Visão centrada em processos;</li> </ul>	Externalização
Reuniões	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilização dos colaboradores para a mudança;</li> <li>Apresentação do projeto, tomadas de decisão, solucionar dúvidas.</li> </ul>	Combinação

Conversação face a face	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trocar conhecimentos sobre práticas de trabalho;</li> </ul>	Socialização Externalização Combinação Internalização
Simulações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizado, testes, adequação do sistema à realidade da Universidade;</li> </ul>	Internalização
Capacitações na prática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmissão do conhecimento aos usuários-chave;</li> <li>• Transmissão de conhecimento dos usuários-chave aos usuários finais;</li> </ul>	Socialização Internalização
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro eletrônico da documentação;</li> <li>• Criação de repositório;</li> </ul>	Externalização Internalização Combinação

Fonte: Adaptado de Mussi e Angeloni (2008, p. 69-70)

Analisando o Quadro 4 percebe-se que a UNISUL possibilitou que todas as formas de conversão do conhecimento fossem implementadas, permitindo que os colaboradores compartilhassem e adquirissem conhecimento por meio das ações empreendidas.

#### **2.1.4.1.4 Votorantim Cimentos**

O grupo Votorantim é um grupo considerado um dos maiores do mundo do ramo do cimento. Mesmo não sendo uma empresa integrante da Administração Pública, o seu *case* foi mencionado no presente trabalho, dada a importância despendida pela empresa às práticas de GC. A Votorantim é empresa genuinamente brasileira, nascida em meados de 1933, no Estado de São Paulo e está presente em 19 países, em 5 continentes (VOTORANTIM, 2021).

A empresa VO, preocupada com a rotatividade dos seus funcionários e diante da dificuldade encontrada com a fuga do conhecimento, desenvolveu o Treinamento Técnico Operacional – TTO que consiste em um programa de capacitação e gestão do conhecimento destinado aos funcionários chão de fábrica. O treinamento tem o intuito de padronizar os processos e reter o conhecimento técnico. O programa se dá em 3 etapas: desenvolvimento do material pelos conteudistas, treinamento do grupo de multiplicadores e por fim, a transmissão dos conhecimentos aos demais funcionários (TAKAHASHI, 2015).

#### **2.1.4.2 Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública – IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada)**

O modelo de GC para Administração Pública criado por Batista (2012), traz a promessa de implementação da GC para produção de resultados em benefício do cidadão. O referido

modelo é diretamente voltado para Administração Pública, em todas as esferas e é formado por 6 componentes: i) direcionadores estratégicos; ii) viabilizadores; iii) processo de GC; iv) ciclo KDCA; v) resultados de GC; e vi) partes interessadas.

- *Direcionadores estratégicos*

A GC deve estar alinhada aos direcionadores estratégicos, a saber, missão, visão, objetivos, metas, etc. Diferentemente do setor privado, em que os esforços estão direcionados para geração de lucro, o foco da Administração Pública, é inequivocamente a melhoria dos resultados e efetividade na prestação dos serviços prestados. Ainda que a atividade não tenha correlação direta com o cidadão, as ações devem ser direcionadas e alinhadas a esse objetivo (BATISTA, 2012; CUNHA, 2016).

- *Viabilizadores*

Os viabilizadores de sucesso são os elementos que vão possibilitar o sucesso da implementação da GC. Os ativos, pessoas, processos, liderança e ferramentas são fatores que podem alavancar com sucesso ou fracassar a implementação da GC. Outros elementos que podem ser mencionados como influentes para o sucesso da GC são: cultura organizacional, motivação dos colaboradores, estruturas e processos, relevância de TICs e apoio da gestão (BATISTA, 2012; HEISING, 2009). Acerca dos viabilizadores, o Quadro 5 identifica o viabilizador e sua importância frente à gestão do conhecimento, além das práticas em que cada viabilizador aparece.

**Quadro 5 – Viabilizadores da GC**

<b>Viabilizadores</b>	<b>Importância</b>	<b>Práticas</b>
Liderança	Alta gestão; Concentra esforços para implementação da GC; Alocação de recursos;	Política de proteção ao conhecimento; Política de recompensas; Nomeação de gestor responsável; Criação de equipes; Exemplo de força de trabalho com o compartilhamento de conhecimento.
Tecnologia	Viabiliza e acelera os processos de GC; gestão do conhecimento explícito; Auxilia na gestão do conhecimento tácito; Plataforma para a retenção do conhecimento organizacional;	Auxiliam na criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento; Mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets; Para o conhecimento tácito as TICs facilitam a colaboração presencial e virtual melhorando

		a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal; Captura e difusão de conhecimento por meio dos portais;
Pessoas	São peças fundamentais na GC	Programas de educação e capacitação; Desenvolvimento de carreiras; Política de disseminação para novos servidores; Fóruns; comunidades de práticas; educação corporativa; narrativas; mentoring; coaching; Universidade corporativa.
Processos	Transformam insumos em produtos e serviços; Sequência de passos; Processos sistemáticos e modelados; Aumento da eficiência, qualidade e efetividade dos serviços prestados.	Melhores práticas; Benchmarking; Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos; Sistemas de inteligência organizacional; Mapeamento do conhecimento; Gestão por competências; Banco de competências individuais e organizacionais;

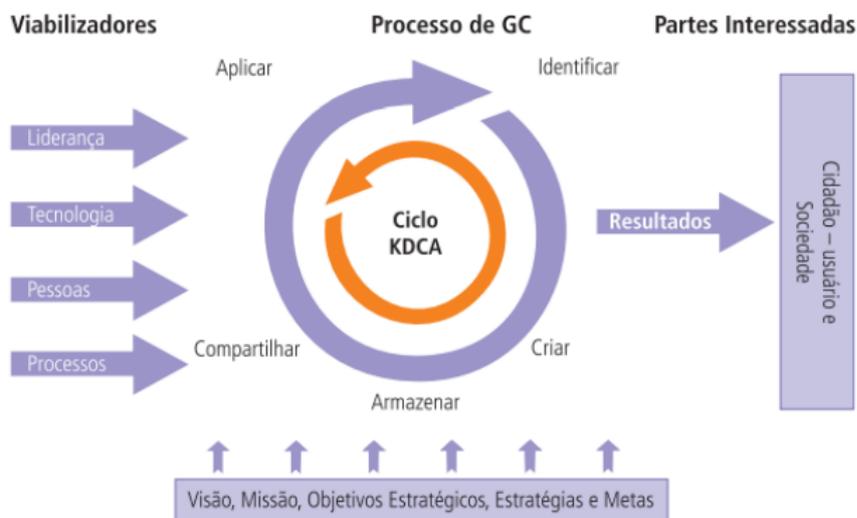
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Considerando as informações contidas no Quadro 5, percebe-se a importância de considerar os 4 viabilizadores como elementares para o sucesso da Gestão do Conhecimento na organização.

- *Processo de GC e ciclo KDCA*

Para Batista (2012) uma efetiva GC passa por um processo, explicado pela Figura 6:

**Figura 6 - Ciclo KDCA – Modelo de Batista**



Fonte: Batista, 2012, p.53

O processo é composto pelos passos de identificar, criar, armazenar, compartilhar, aplicar. Esse processo é o que forma o modelo criado por Batista para Administração Pública. O primeiro passo sugerido para o início do processo é identificar. Seria, nas palavras de Batista (2012, p. 62), identificar “as competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento”. A partir da identificação, passa-se ao segundo passo do processo, a saber, criar. A criação do conhecimento é realizada em três níveis, individual, equipe e organizacional. A fase seguinte, armazenar, diz respeito ao processo de preservação do conhecimento, o que nem sempre é possível realizar. Muitas vezes, o conhecimento está implícito no servidor, o que dificulta o armazenamento sendo necessário, nesses casos, identificar o detentor do conhecimento para que de alguma forma aquele detentor converta o conhecimento em explícito para posterior armazenamento.

O compartilhamento sucede o armazenamento. No compartilhamento, ocorre a transferência do conhecimento. Existem dois métodos de compartilhamento: armazenamento e fluxo. No método de armazenamento, o conhecimento é encontrado em repositórios ou bases de conhecimento e no método de fluxo, o compartilhamento se dá diretamente entre os servidores (BATISTA, 2012). O compartilhamento é um passo importante e depende muito da boa vontade do servidor. Nas organizações públicas, o ativo dominante é o conhecimento inerente aos servidores das instituições. Conklin (2001, p. 3) menciona a vulnerabilidade desses ativos, dada a sua importância, quando afirma que [...] “se as pessoas são infelizes, desmotivadas ou não habilitadas na arte de colaboração, seus preciosos ativos intelectuais são desperdiçados. Quando essas pessoas saem, um ativo valioso sai com elas.” O compartilhamento é um momento de confiança entre os servidores, por isso é necessário que a organização institucionalize a cultura do compartilhamento e que o servidor compreenda que o compartilhar algo com outra pessoa é fundamental para a organização e para os próprios servidores (BATISTA, 2012).

Finalizando o processo do ciclo KDCA proposto por Batista (2012), ocorre a fase de aplicar, que seria a aplicação do conhecimento adquirido nos processos da organização, a fim de uma maior eficiência na prestação dos serviços públicos.

- *Resultados e Partes interessadas*

Os resultados da gestão do conhecimento podem ser imediatos ou finais. Os imediatos estão ligados as pessoas, são a aprendizagem, a possibilidade de capacitação individual e da equipe, bem como a capacidade do indivíduo em criar, compartilhar e armazenar o conhecimento. Já os resultados finais estão relacionados a objetivos gerais da administração

pública como melhorar os níveis de eficiência, qualidade, efetividade social, atendendo os princípios da administração pública. Quanto às partes interessadas o modelo elaborado aborda o cidadão-usuário e a sociedade, ambos beneficiados com a melhoria das organizações com uma efetiva gestão do Conhecimento (BATISTA, 2012).

Por fim, cabe mencionar, quanto ao modelo elaborado especificamente para a Administração Pública Brasileira, que se trata de um modelo holístico, genérico, com a apresentação de um manual, que deve servir como base para os servidores implementarem a GC nas suas instituições com as adaptações e melhorias que couberem (BATISTA, 2012).

## 2.2 MÉTODOS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS APLICÁVEIS À GESTÃO ADMINISTRATIVA, FACILITADORES DE COMPARTILHAMENTO, FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS

Uma grande dificuldade encontrada tanto no setor público quanto no setor privado é o conhecimento disperso (OCDE, 2000). Como já abordado neste trabalho, sendo o conhecimento o capital mais importante para as instituições no cenário atual, e sabendo que aquele conhecimento está disperso por toda a instituição, é essencial que as organizações pensem uma GC direcionada para articulação desse conhecimento. Para tanto, os gestores já contam com técnicas e procedimentos que possibilitam o compartilhamento e sedimentação do conhecimento relevante. O compartilhamento depende de muitas variáveis e vários facilitadores são apontados como facilitadores do compartilhamento, como a confiança, a reciprocidade, a cultura organizacional, o estilo de liderança e as ferramentas tecnológicas (MARONATO, 2018).

As ferramentas de compartilhamento do conhecimento e a criação de uma memória organizacional devem levar em consideração a sua utilidade na prática. A criação de documentos levando em consideração apenas o conhecimento formal não permitem um compartilhamento racional e eficaz. Documentos amontoados em papel, pilhas de gravações de reuniões, ou, pensando em tecnologias atualmente utilizadas, altos volumes de mídia digital armazenados na nuvem não refletem uma gestão do conhecimento efetiva. Nesse sentido, é importante que os gestores das organizações tenham em mente que de nada adianta o uso da tecnologia se essa mesma tecnologia não está sendo utilizada com inteligência. É dizer, o desafio consiste em criar mecanismos análogos para a memória organizacional que permitam

preservar uma grande quantidade de informações e ao mesmo tempo ter a capacidade de discernir o que for relevante quando necessário (CONKLIN, 2001).

O compartilhamento do conhecimento pode ser realizado por meio de transferência espontânea e não estruturada ou de forma estruturada. Quando o conhecimento é transferido de forma não estruturada, estamos falando da forma tácita, em compartilhamento que possuem interação entre duas ou mais pessoas. Já o compartilhamento estruturado requer o uso de mídia física, a saber, manuais, documentos físicos ou digitais (DAVENPORT; PRUSSAK, 1998; ZANUZZO, 2020).

As instituições são incapazes, muitas vezes, de externalizar e compartilhar o conhecimento por não existir na organização a cultura do compartilhamento. Nesse sentido, é importante que sejam estabelecidas políticas de incentivo deste compartilhamento, sejam financeiros ou não (MENEZES, 2006).

As práticas e ferramentas aplicadas à gestão do conhecimento levam em conta três aspectos: gestão de pessoas, processos organizacionais e tecnologias da informação. De acordo com Batista et al. (2005) esse agrupamento é uma forma de simplificar os ensinamentos, já que as práticas de gestão do conhecimento podem envolver os três aspectos citados relacionados entre si. No Quadro 6 estão dispostas, de forma não exaustiva, as ferramentas propostas pela literatura e adotadas pela Administração Pública e organizações privadas, adaptáveis para a realidade pública.

**Quadro 6 – Ferramentas e práticas de compartilhamento de conhecimento**

Fóruns virtuais e listas de discussão	Os fóruns são considerados como uma ferramenta amplamente difundida entre as organizações. A ferramenta propõe o compartilhamento das informações entre os servidores difundindo ideias e experiências.
Banco de competências	O banco de competência é uma ferramenta que permite que as pessoas que detém o conhecimento sejam localizadas. Com essa busca por pessoas que detém o conhecimento, as pessoas acabam se conectando e trocando experiências. Nessa ferramenta o conhecimento tácito pode ser compartilhado.
<i>Benchmarking</i>	É uma ferramenta que capta o aprendizado e as melhores práticas de outras organizações, identificando o que deu certo e trazendo o aprendizado para ser aplicado. O <i>benchmarking</i> proposto pelo MPOG é um modelo colaborativo no qual as instituições são previamente selecionadas e se juntam para um estudo sobre determinado objeto que trará a solução para problemas em comum. O estudo é proposto por uma das

	organizações que deve identificar o objeto, o escopo, o objetivo, justificativa e o prazo.
Mapeamento de processos/sistemas de <i>workflow</i>	Mapear processos significa registrar e descrever os processos organizacionais, elaborando fluxos de atividades e tarefas da organização. Já os sistemas <i>Workflow</i> são os facilitadores do mapeamento. Esses sistemas permitem que as organizações modelem os processos usando diagramas ou representações gráficas.
<i>Storytelling</i>	O <i>storytelling</i> é a técnica que transmite o conhecimento por meio de cotação de histórias. A adoção da técnica seja no setor público, seja no setor privado, deve utilizar-se da narração de forma tradicional, com todas as suas peculiaridades, com as características da história, definição de tempo, lugar, identificação do narrador, com introdução e conclusão.
<i>Faqs (Frequently Asked Questions)</i>	As <i>Faqs</i> são as chamadas perguntas e respostas. É uma maneira eficaz de armazenar conhecimento, já que, em geral, são as dúvidas que mais se repetem relacionadas àquele determinado assunto e que tem uma resposta única para solução. Percebe-se sua frequência também no serviço público em <i>sites</i> governamentais.
Manualização de atividades essenciais	A elaboração de um manual para atividades essenciais e rotineiras é prática que pode ser adotada em conjunto com outras ferramentas. No manual de simplificação da Gespública, elaborado pelo Governo Federal, a implantação de um manual de procedimentos vem em conjunto com a implementação de novos processos. Quando a organização implementa um novo processo de trabalho, sugere-se um manual de procedimento, no qual devem estar representados, na forma escrita e gráfica os passos de execução do processo de trabalho.
Lições aprendidas	As lições aprendidas subsidiam a continuidade de atividades dentro da organização registrando o que deu certo e o que deu errado, trazendo uma maior eficácia e qualidade às atividades e diminuindo retrabalhos e desperdício de esforços. São registros de experiências ocorridas, o que era esperado, análise do que deu certo e do que não deu, para a consolidação do aprendizado.
Árvores de conhecimento	São ferramentas que descrevem o fluxo de atividades da organização, relacionando-os com as competências dos indivíduos. A técnica baseia-se no mapeamento das habilidades dos servidores e é representada graficamente como uma árvore e suas ramificações. O tronco representa a base, e seus saberes, as folhas os saberes específicos e especializados e os galhos são as competências individuais.
Biblioteca técnica	A biblioteca técnica é uma ferramenta que reúne todos os documentos e rotinas técnicas em um único lugar. Essa ferramenta é integrada com outras ferramentas como manualização, mapeamento, <i>storytelling</i> ou outras que permitam a externalização do conhecimento. Também chamadas de bibliotecas virtuais, centralizam os documentos da empresa podendo contar com tipos variados de mídia, como vídeos, pdfs, etc.

<i>Wikis</i>	As <i>Wikis</i> são ferramentas que funcionam como editor de texto em tempo real. Os usuários recebem a permissão e editam o texto trazendo para a página o conhecimento sobre determinado assunto. É importante para a GC, tendo em vista que permite que os usuários tragam as lições aprendidas para compartilhamento com os demais. Os benefícios são muitos, e entre eles estão: aumento de produtividade, agilidade, compartilhamento de conhecimento
Geds – Gestão Eletrônica de Documentos	Os GEDS são os sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos. Esses sistemas são úteis e permitem uma maior facilidade na localização de documentos importantes para os setores. Resoluções, Portarias, Contratos, são mais facilmente localizados com a ajuda dos GEDS. O objetivo desses sistemas é armazenar para facilitar a recuperação. Na busca pela minimização na utilização de papéis no serviço público, as GEDS permitem o armazenamento dos documentos em bancos de dados e servidores corporativos. Os sistemas podem ser aperfeiçoados e contar com controle de acesso, controle de revisão/alteração que permite que os documentos armazenados não fiquem obsoletos, controle de autoria, etc
<i>Yellow pages</i> (páginas amarelas)	Busca organizar e relacionar as pessoas e suas expertises dentro da organização. É saber quem sabe o que e onde encontrar essa pessoa detentora do conhecimento. Não trazem o conhecimento armazenado, mas quem tem tal conhecimento. É como um repositório sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas da organização, identificando o perfil e <i>expertise</i> dos servidores.

Fonte: BATISTA, 2012; BRASIL, 2013; CASTAGNARA, 2017; GASPAR E MIRANDA, 2006; LOH, 2018; MARONATO, 2018, IIIGOVSP, 2021).

Diante dos aspectos delineados no referencial teórico, serão utilizados como referenciais os modelos desenvolvidos por Takeuchi e Nonaka (2008) quanto à conversão do conhecimento, Batista (2012) quanto ao sucesso da implantação da Gestão do Conhecimento na UFERSA e Molina (2013) com sugestões para a criação da memória organizacional. Serão apresentados no capítulo seguinte os métodos adotados na pesquisa e seus desdobramentos para a consecução dos objetivos propostos. Vale lembrar que as ferramentas e métodos relacionados no referencial podem ser mencionados ao final deste trabalho como válidas para a Universidade em estudo, em sua integralidade ou apenas utilizadas como suporte facilitador com fusão de duas ou mais técnicas.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como fito apresentar o método aplicado na pesquisa para a consecução dos objetivos geral e específicos devidamente estabelecidos, abordando a tipologia, objeto de estudo, universo e sujeitos da pesquisa, fontes, coleta e tratamento dos dados.

#### 3.1 TIPOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva pois se propõe a descrever quais os problemas enfrentados pelos servidores na mudança de setor na UFERSA e exploratória, considerando a necessidade de maior familiaridade com o problema. Para Michel (2005, p. 52), a “pesquisa descritiva descreve e explica problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, considerando a influência que o ambiente exerce sobre eles”. Quanto ao caráter exploratório da pesquisa, o objetivo do método é contribuir com a descoberta de ideias e conceitos (GIL, 2002).

Quanto ao método, a pesquisa tem caráter qualitativo, voltada para compreensão do problema de pesquisa, para investigação específica dos problemas enfrentados e a identificação de práticas que minimizem ou eliminem os problemas identificados. O método adotado tem fundamento na ligação e correlação dos dados, coparticipação de informantes. Não está fundamentada na análise e comprovação numérica, mas sim, na análise detalhada de ideias. Nesse método, os dados são coletados no ambiente real e conta com a capacidade do pesquisador para interpretação daqueles dados da forma mais isenta e lógica possível (MICHEL, 2005).

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, considerando que a pesquisadora investigou a realidade fática e prática vivenciada pelos servidores da Instituição em situações cotidianas. Para Yin (2010), o estudo de caso é o instrumento escolhido para a realização de análise dos acontecimentos contemporâneos, como é o caso da pesquisa. Questionamentos de “como” e “por que” sobre determinados acontecimentos atuais em que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle são essenciais no estudo de caso.

### 3.2 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal Rural do Semiárido, Instituição Federal de Ensino Superior, com campus central localizado em Mossoró e demais campi nas cidades de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros, todos no Rio Grande do Norte.

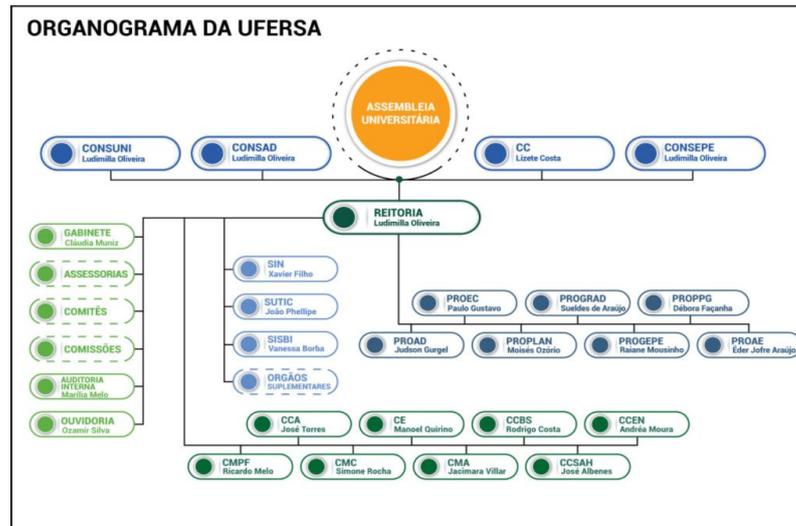
A pesquisa não ficou restrita aos servidores do campus central, sendo entrevistados TAE – Técnicos Administrativos em Educação lotados em todos os campi da Universidade. Foram entrevistados 09 servidores ( 02 da Pró-reitoria de Administração; 01 do Centro de Engenharias; 01 do *campus* Pau dos Ferros; 01 da Pró-Reitoria de assuntos estudantis; 01 da CPPS – Comissão permanente de processo seletivo; 01 do Núcleo de prática jurídica; 01 da Pró-Reitoria de Graduação e 01 da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas), que passaram por mudança de setor dentro da Universidade nos últimos dois anos e 01 servidor do alto escalão, responsável pelo planejamento das ações relacionadas à GC.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A UFERSA – Universidade Federal Rural do Semiárido é Instituição Federal de Ensino Superior, com campus central localizado em Mossoró e demais campi nas cidades de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros, todos no Rio Grande do Norte. Nascida em 1967, como ESAM – Escola Superior de Agricultura de Mossoró, contava apenas com o curso de graduação em engenharia agrônômica, até o ano de 1994, quando foi aprovado o curso de graduação de Medicina Veterinária. Foi transformada em Universidade em julho de 2005, após a promulgação da lei nº 11.155/05, que criou a UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO – UFERSA. Atualmente a UFERSA conta com 42 cursos de graduação, 12 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 19 cursos de pós-graduação *stricto sensu*. A UFERSA é pessoa jurídica de direito público, dotada de autonomia didático - científico, financeira, administrativa e disciplinar, regendo-se pela legislação federal, por estatuto próprio, pelo regimento e pelas resoluções e normas emanadas dos respectivos Conselhos Superiores (UFERSA, 2021).

A Universidade conta com 1 Reitoria, 7 Pró-Reitorias, 4 Conselhos, 8 Centros Universitários, 3 Superintendências e demais setores conforme organograma disposto na Figura 7.

Figura 7 – Organograma da UFERSA



Fonte: UFERSA, 2021.

### 3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas com 10 servidores da UFERSA. As entrevistas foram realizadas por meio de plataformas digitais, em virtude do quadro pandêmico que ainda se encontra o país. A entrevista é uma técnica de coleta de dados realizada do encontro entre duas pessoas possibilitando que uma delas colha as informações necessárias e de interesse da pesquisa, com informações passadas verbalmente pelo entrevistado. Além das entrevistas foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com a leitura de trabalhos publicados acerca da temática bem como da literatura clássica, que serviu como embasamento teórico e auxiliou a pesquisadora a planificar o trabalho e direcionar as indagações (LAKATOS, 2017).

Foi realizada também análise detalhada de documentos e ferramentas utilizadas para a propagação do conhecimento na Universidade. Dentre os documentos analisados, o PDI Universidade Federal Rural do Semi-árido 2021-2025, a Resolução CONSUNI/UFERSA nº 015/2017, de 15 de dezembro de 2018 que regulamentou a política de segurança da informação e comunicação da UFERSA, o manual de metodologia de gestão de processos e o escritório de processos.

### 3.5 TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento dos dados foi feito por meio da técnica de análise de conteúdo que é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, o qual utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 44).

A análise de conteúdo foi realizada em 3 etapas seguindo o método de Bardin, a saber:

1. Pré-análise, na qual a pesquisadora, após a coleta, realizou uma leitura flutuante, escolheu os documentos que seriam utilizados, construiu o corpus, baseando-se nas regras da exaustividade, levando em consideração todos os elementos, não deixando de fora nenhum entrevistado, a despeito da importância de todas as percepções coletadas e homogeneidade, considerando que as perguntas feitas a todos os entrevistados partiam de uma só temática;
2. Exploração do material, com a devida codificação e criação das redes por meio do software ATLAS TI (2021), que é uma ferramenta que contribui para análise qualitativa dos dados textuais, trazendo significado aos dados não estruturados e permite sistematizar os dados coletados em entrevistas;
- e por fim, 3. Realização das inferências e interpretação, considerados os resultados obtidos na pesquisa, traduzindo-os em significativos (BARDIN, 2011).

### 3.6 RESUMO DA METODOLOGIA

**Quadro 7 – Resumo Metodológico**

Tema Gestão do Conhecimento	
Título	A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: um estudo de caso na Universidade Federal Rural do Semiárido.
Problema de pesquisa	Diante das mudanças no cenário organizacional das universidades, na gestão, rotatividade de pessoal entre e dentro dos setores da organização, surge a dificuldade de sedimentação de práticas, rotinas, ideias, dados e informações. Na sociedade atual, o conhecimento está nas pessoas e nos processos de trabalho dentro da organização, sendo considerado um recurso valioso. A alternância de servidores em um setor de trabalho é um problema recorrente. O servidor que sai de um setor para outro leva consigo o conhecimento adquirido e as melhores práticas associadas à rotina do trabalho, deixando o seu substituto sem uma correta compreensão da rotina organizacional. Por sua vez, o servidor que levou consigo o conhecimento depara-se com dificuldades no novo ambiente de trabalho que não possui técnicas e ferramentas com o conhecimento explícito.
Pergunta de pesquisa	Quais as principais dificuldades enfrentadas pelos servidores na mudança de setor, relacionadas ao compartilhamento do conhecimento no âmbito da UFERSA?

Objetivo geral	Identificar quais as principais dificuldades enfrentadas pelos servidores quando chegam ao novo setor de trabalho no âmbito da UFERSA campus central.		
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar práticas de gestão do conhecimento para um melhor compartilhamento do conhecimento organizacional;</li> <li>• Conhecer as dificuldades enfrentadas pelos servidores quando mudam de setor;</li> <li>• Buscar elementos/ferramentas que permitam compartilhar o conhecimento;</li> <li>• Propor como ferramenta principal um manual simplificado (baseado nos processos devidamente mapeados do setor) que possa ser facilmente acessado e atualizado conforme novas práticas forem sendo construídas e que possa servir de base para o servidor que estiver chegando ao setor.</li> </ul>		
Suporte metodológico da pesquisa	Delineamento da pesquisa	Quanto à natureza	Aplicada
		Quanto aos objetivos	Descritiva
		Quanto à abordagem do problema	Qualitativa
	Universo e amostra	Não probabilística, por conveniência.	Estudo de caso
	Procedimentos técnicos de coleta dos dados	Dados primários	Documental e Bibliográfica
Procedimentos de tratamento e análise dos dados	Análise	Qualitativa	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Neste capítulo é realizada a análise dos dados coletados conforme descrito na metodologia. Inicialmente faz-se necessária a identificação das práticas de gestão do conhecimento na organização, extraídas do Portal da Universidade estudada. No segundo momento da análise e discussão dos dados serão apresentadas as redes criadas com a utilização do software ATLAS.TI que teve como base as respostas coletadas em 10 entrevistas semiestruturadas. Ainda neste capítulo, será realizada a correlação das respostas com a base bibliográfica apresentada no capítulo 2 deste trabalho.

Para uma melhor compreensão acerca da pesquisa, a análise descritiva foi organizada em três tópicos: I – Identificação das práticas de gestão do conhecimento na UFERSA; II – Identificação de problemas no compartilhamento de conhecimento na mudança de setor; III – Elementos facilitadores do compartilhamento na UFERSA.

Ao final é possível identificar as dificuldades mencionadas pelos servidores quando mudam de setor no tocante ao compartilhamento do conhecimento e direcionar as ferramentas necessárias para minimização do problema relatado.

### 4.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFERSA

Neste tópico serão abordadas as práticas de gestão do conhecimento em andamento na UFERSA, considerando os documentos oficiais da Instituição e planejamento para o futuro.

Um estudo de caso realizado na Universidade Federal Rural do Semi-árido, em 2016, pela servidora Geisa Maria Rodrigues de Vasconcelos, constatou que na UFERSA não existia, até então, nenhum programa de GC e sequer menção de programa de gestão nos últimos relatórios enviados à Controladoria Geral da União. Além disso, como resultado da pesquisa mencionada observou-se que muitos dos servidores da Instituição desconheciam a existência de práticas relacionadas à GC, dos quais, 27,91% afirmaram ter conhecimento da existência de programa de gestão do conhecimento, 60,47%, informaram o desconhecimento do programa e 11,63% responderam não saber (VASCONCELOS, 2016).

Dentre os aspectos identificados, foi mencionada a dificuldade sentida pelos servidores quanto à identificação de onde encontrar ou com quem encontrar determinadas informações, inexistência de um repositório que facilitasse a busca, reforçando “a necessidade de registro e padronização dos procedimentos e processos cotidianos na universidade, a fim de pelo menos

começar a diminuir essa dependência dos servidores [...]” (VASCONCELOS, 2016, p. 136). Nesse sentido, detectadas as dificuldades, a autora propôs ao final, um plano de ação para institucionalização da GC na UFERSA, mencionando técnicas e ferramentas a fim de minimizar os problemas encontrados. Para tanto, foram propostas ações a fim de modificar o quadro encontrado e promover uma conscientização dos servidores acerca da importância da GC. Dentre as ações propostas, foi sugerida a criação do escritório de processos.

Apesar das práticas de compartilhamento de conhecimento ainda serem incipientes na UFERSA, a gestão demonstra desde 2015 uma atenção voltada para adoção de mecanismos para instituição da gestão do conhecimento.

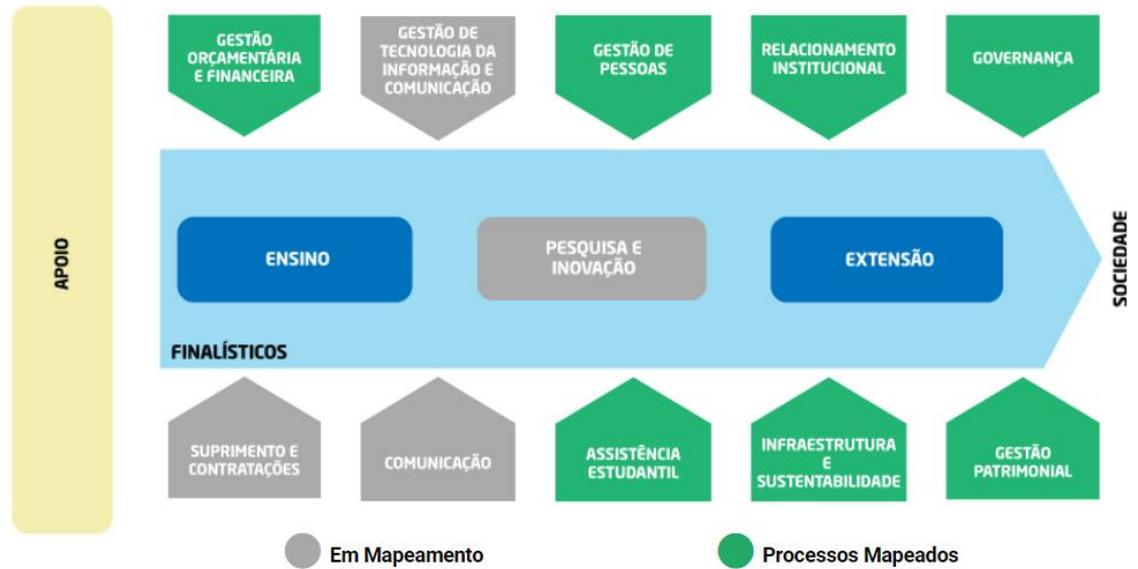
Dentre os objetivos e metas que compreendem as diferentes dimensões estabelecidas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), contemplados pelo PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da UFERSA, observa-se a dimensão relacionada aos recursos de informação e comunicação, a comunicação com a sociedade e políticas de pessoal.

O PDI da UFERSA projetou como Plano para os anos de 2015-2020 mecanismos de controle e gestão. Tais mecanismos servem para melhorias na qualidade da administração e compreendem a implantação de programas, *softwares* e sistemas para melhoria do controle interno direcionados para um melhor planejamento estratégico e mapeamento de processos.

Dentre as metas para consecução dos objetivos, constavam as seguintes: mapeamento e formalização dos processos organizacionais; realização de encontros anuais de planejamento, implantação de sistemas informatizados e atualização e construção de documentos regulamentatórios do SISBI - Sistema de Bibliotecas da UFERSA. Para consecução dos objetivos relacionados ao mapeamento a Instituição promoveu ações de capacitação, com a oferta de cursos de Gestão de processos. Vale mencionar que foram adotadas as notações do *software Bizagi Modeler* e as boas práticas de desenho, no intuito de manter a padronização.

Em atendimento ao disposto no PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, 2015/2020, a UFERSA lançou o Portal Escritório de Processos, que tem como finalidade a transparência dos processos da Instituição, devidamente mapeados tanto nas unidades acadêmicas quanto nas unidades administrativas (UFERSA, 2021). O portal da UFERSA traz o portfólio dos processos devidamente mapeados, com diagrama contendo os macroprocessos finalísticos e de apoio da Universidade, conforme Figura 8:

**Figura 8 – Portfólio de processos da UFERSA**



Fonte: UFERSA, 2021

A figura 8 retrata o andamento da implantação do escritório de processos. Observa-se que em cada macroprocesso constam os processos do setor. Dentro de Gestão Orçamentária e Financeira, por exemplo, constam os seguintes processos: Elaboração da Proposta Orçamentária; Alteração da Programação Orçamentária da Despesa; Alteração da Programação Orçamentária da Receita; Distribuição e Acompanhamento Orçamentário e Descentralização Orçamentária para os *campi*. Para cada processo existe um arquivo com o desenho do fluxo das atividades e um manual com as atividades mencionadas (UFERSA, 2021).

Dentre os objetivos estabelecidos na justificativa para criação do escritório de processos, consta a atenção à diretriz fundada no PDI da UFERSA de “mapeamento e formalização dos processos organizacionais de 100% das unidades administrativas da instituição” (UFERSA, 2021).

O PDI 2021-2025 foi divulgado para a comunidade universitária em janeiro/2022 e menciona a necessidade de ações direcionadas à Política de Governança no âmbito da UFERSA, alinhada com as diretrizes gerais fixadas no Decreto nº 9.203, de 2017 e as disposições da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016. Ações como promoção da simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico, constituem diretrizes de governança que devem ser amadurecidas em toda a instituição de ensino. Para tanto, são propostas ações que simplifiquem os processos e procedimentos,

recomendação de mapeamento de processos e novas estratégias de governança digital, além do fomento à integração entre instituições. O PDI prevê ainda a criação de boletim interno e da base de conhecimento da Ufersa, que tem como pretensão a reunião de informações relevantes quanto à aprendizagem organizacional, eventos, atos, manuais e demais práticas de gestão. A Figura 9 reúne os objetivos estratégicos relacionados à gestão do conhecimento, considerando a meta estratégica, o setor que vai desenvolver as ações, a linha de base e o ano, e os resultados previstos.

**Figura 9 - Objetivo estratégico 20 – PDI Ufersa 2021-2025**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 20: IMPLANTAR AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>				
Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN	↑ Melhor	24	2021	2
20.1 Revisar e validar procedimentos operacionais padrão (POP) para 100% dos processos internos das 25 unidades organizacionais*			2022	4
			2023	5
			2024	6
		Ano da linha de base 2020	8	
Número de unidades organizacionais				
Meta Estratégica	Polaridade	Linha de Base	ANO	Resultado Previsto
PROPLAN - SUTIC	↑ Melhor	1	2021	0
20.2. Criar Base de Conhecimento para a divulgação de aprendizagem organizacional, parcerias, entendimentos de órgãos de controle, atos normativos, atos administrativos, eventos, governança, manuais, boas práticas de gestão, produção acadêmica e publicações			2022	0
			2023	1
			2024	0
		Ano da linha de base 2020	0	
Número de base do conhecimento				

Fonte: PDI 2021-2025 Ufersa

Considerando a Figura 9, observa-se a preocupação da Universidade em desenvolver ações que permitam a continuidade do desenvolvimento da GC na instituição. Na meta 20.1, a Universidade pretende promover a ação de revisar e validar procedimentos operacionais (POP) para todos os processos internos. As ações estão divididas entre os setores para os anos de 2021 a 2025, sendo, ao todo, 25 unidades organizacionais. O Procedimento Operacional Padrão visa

padronizar os processos da Universidade, com otimização de processos e rotina de trabalho. A meta estratégica 20.2, é a criação de uma base na qual serão divulgadas as parcerias, aprendizagem organizacional, normativos, manuais, etc., com previsão de conclusão em 2023 (UFERSA, 2022).

Seguindo na identificação da GC na UFERSA, em entrevista à Alta Gestão da Universidade, o (a) entrevistado (a) teceu algumas considerações sobre o andamento das ações, conforme Quadro 8:

**Quadro 8 - O que diz a administração?**

Questionamentos	Resposta da Gestão de pessoas
Questionado sobre a forma de repasse das atividades e treinamentos quando um servidor chega no setor:	“Em regra o servidor é recebido pela Chefia do setor e pelo servidor (a) que irá realizar o repasse das atribuições. Pode ocorrer do servidor ser redistribuído e não ter ocorrido a reposição ainda da vaga no setor, então caberá à Chefia repassar as atribuições (pois também pode ocorrer um rearranjo dentro da equipe com a saída de alguém), bem como outro servidor da equipe pode estar com a incumbência de repassar. Alguns setores já possuem manuais e já existem processos mapeados através do escritório de processos”.
Questionado sobre a impossibilidade de repasse das atividades pelo servidor antigo no setor:	“A depender da situação do setor, se há processos mapeados, se houve rearranjo da equipe, se já existem manuais, pode ocorrer de algumas formas diversas o treinamento em serviço, além de curso de capacitação, a depender das atribuições que serão desempenhadas”.
Existe alguma ferramenta facilitadora que permita que o servidor que está saindo do setor deixe explícito o conhecimento organizacional?	“Sim, existe o mapeamento de processos onde constam os tutoriais”.
De que forma é realizado o compartilhamento do conhecimento da instituição?	“Além do mapeamento de processos (Escritório de processos – PROPLAN), manuais/Tutoriais, existem iniciativas de gestão do conhecimento como o projeto ‘Dialogando com a PROGEPE’ iniciado em 2020, além do SIGADM e Ações de desenvolvimento em serviço”.
Se existem práticas de Gestão de Conhecimento quais as mudanças visíveis na organização?	“Mudanças visíveis posso citar a diminuição do quantitativo de e-mails, por exemplo, no âmbito da PROGEPE, pois estamos procurando divulgar mais nossos temas e procedimentos através da página, SIGADM, projeto Dialogando e mapeamentos”.
Quais as ferramentas poderiam facilitar a troca de servidores dentro dos setores, sem que haja prejuízo na rotina da organização?	“Acredito que o mapeamento de processos está contribuindo para este objetivo estratégico”.

Fonte: Informações coletadas na pesquisa (2022)

Diante das respostas apresentadas, as ações existentes e o planejamento institucional, percebe-se o direcionamento da Gestão da UFERSA na implantação de uma efetiva gestão do

conhecimento. Infere-se ainda, que a gestão da Universidade concentra esforços no mapeamento dos processos e elaboração de manuais.

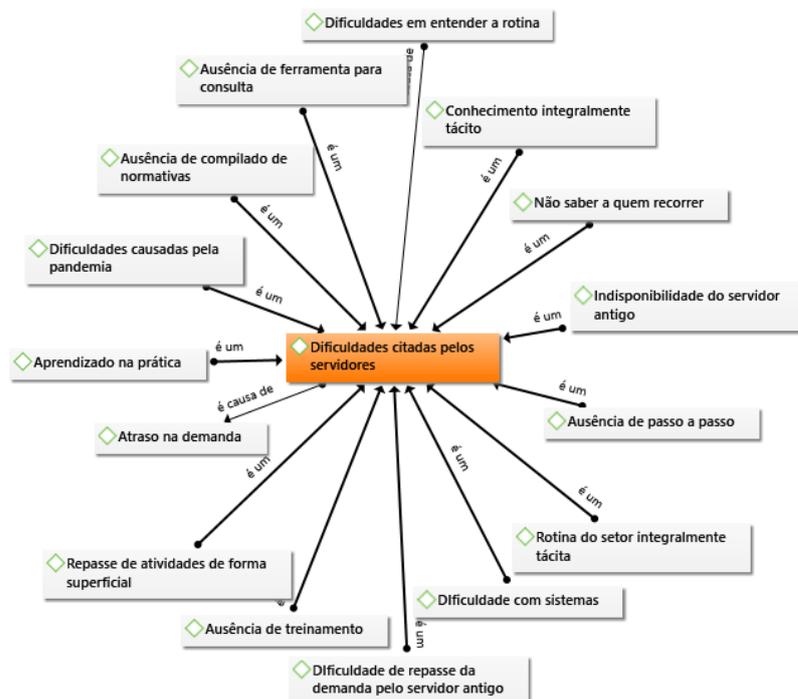
#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NA MUDANÇA DE SETOR

Conforme tratado no tópico anterior, a UFERSA dispõe de algumas iniciativas voltadas ao compartilhamento do conhecimento. As dificuldades mencionadas pelos servidores na mudança de setor dentro da Universidade ainda não foram alcançadas pelas práticas desenvolvidas.

A percepção dos entrevistados quanto à real implantação das práticas de GC não condiz com as práticas adotadas. Quer dizer, a instituição já iniciou a execução do plano de ação, mas os servidores não têm conhecimento, ou se tem, ainda não conseguiram mensurar os seus benefícios. Interessante mencionar que muitos dos servidores sugerem uma ferramenta que já começou a ser implantada na UFERSA, a saber, a manualização.

Nesse sentido, antes das possíveis melhorias propostas pelos entrevistados, devem ser explanadas as dificuldades enfrentadas por estes. Na rede formada (Figura 10), têm-se as dificuldades mencionadas pelos servidores.

**Figura 10: Dificuldades citadas pelos servidores**



Fonte: elaborada pela autora (2022)

As dificuldades encontradas refletem uma situação presente na vida dos servidores da UFERSA quando mudam de setor. Os entrevistados revelaram a dificuldade na retomada das rotinas administrativas quando chegam em um novo setor de trabalho. Inicialmente, uma preocupação comentada foi quanto à indisponibilidade do antigo servidor do setor, especialmente quando aquele está sendo substituído. Muitas vezes, o tempo de repasse das atividades é insuficiente, sendo, em geral, de 2 a 5 dias. O repasse das atividades é realizado de forma superficial, o que acarreta as mais variadas dificuldades, por exemplo, não saber a quem recorrer, a aprendizagem na prática e o atraso nas respostas às demandas.

A ausência de ferramentas para consulta foi uma das maiores dificuldades encontradas. Considerando a ausência do antigo servidor, não ter um manual de procedimentos, ou qualquer outro material de consulta de como desenvolver aquela atividade específica, promove no servidor a dificuldade em entender como a rotina é processada. Nesses casos, em geral, o conhecimento, que deveria estar explícito para consulta em dúvidas habituais da rotina administrativa, acaba sendo levado com o servidor antigo. O sentimento de pertencimento do servidor com relação ao conhecimento tácito, impede muitas vezes a facilitação no compartilhamento do conhecimento. Sobre essa sensação de pertencimento, Menezes (2006) e Peluffo e Catalan (2002) identificam que é uma dificuldade na captação do conhecimento, considerando que o servidor entende que seu conhecimento é uma moeda de troca e muitas vezes, teme a perda de poder.

No Quadro 9 podem ser mensuradas as dificuldades sentidas pelos servidores quando manifestam a necessidade de uma ferramenta para compartilhamento de conhecimento.

**Quadro 9 – Com a palavra: o servidor**

 Texto compilado	
Servidor A	<p>Não tive repasse de demanda do servidor antigo, substitui 3 servidores e as atividades foram concentradas em um só servidor. Fui aprendendo na “marra”.</p> <p>Tive muita dificuldade de entender a rotina, não sabia como fazer coisas simples como “realizar pedidos” por não saber a quem recorrer. Tive que ir ligando pra um e outro até conseguir aos poucos desenrolar. Teria sido mais fácil se tivesse um manual de procedimentos.</p>
Servidor B	<p>Cheguei no setor para substituir um servidor e o serviço foi passado em um dia. Depois disso o servidor foi embora do campus.</p> <p>Sempre que tenho dificuldades tenho que ir perguntar ao servidor, coisas simples que poderiam ser resolvidas com a consulta de algum pdf, ou um vídeo tutorial.</p>
Servidor C	<p>O servidor ficou dois dias comigo, não foram nem dois dias completos. Eu anotava tudo num caderninho, ajudou mas não foi suficiente porque não deu tempo de repassar tudo.</p>

	<p>Mudei de setor novamente e tive o mesmo problema. Pior que já estava na pandemia e o contato foi mínimo, somente pelo meet de forma rápida e resumida.</p> <p>Muitas coisas fui aprendendo no dia a dia. Quando cheguei no setor, com pouco tempo a servidora antiga precisou tirar licença por motivos de saúde e não tinha como me repassar a demanda.</p> <p>Eu me sentia chata de ficar perguntando tudo, nos menores detalhes, o que seria evitado se tivesse um manual, um check list ou qualquer coisa nesse sentido.</p> <p>Um Manual seria interessante em cada setor. Um manual de procedimentos, com a listagem de todas as atribuições do setor. Com os processos, serviços, seções identificadas. Se o servidor responsável se ausentar, tem pelo menos uma forma de fazer o setor rodar, de tirar alguma dúvida.</p>
Servidor D	<p>Fiquei um tempo sem atividade porque não tinha alguém que me passasse a demanda e depois fui aprendendo no dia a dia e absorvendo as demandas do setor.</p> <p>Mudei de setor e tive o mesmo desafio. Substitui uma servidora, que me passou de forma breve as atividades, não deu para passar tudo com detalhes do que era desempenhado no setor.</p> <p>Fiquei com muita demanda retida, não tinha conhecimento, não sabia nem onde buscar como fazer os procedimentos. As buscas eram realizadas em documentos espaçados como resoluções, mas tratavam de maneira geral dos temas.</p> <p>Se tivesse alguma ferramenta de compartilhamento, um direcionamento, teria facilitado o meu trabalho no setor e diminuído o tempo de resposta para as demandas</p> <p>Um manual seria um suporte escrito, para consulta, para verificar como são desempenhados os procedimentos</p> <p>Um treinamento mais intensivo também teria ajudado.</p> <p>A sensação de pertencimento do conhecimento do servidor: muitos casos o servidor não quer passar o conhecimento para não perder prestígio.</p>
Servidor E	<p>Ter afinidade com o conhecimento do setor, ser da área ajuda muito.</p> <p>Quando mudei de setor, tive o auxílio por ser direcionado pela minha formação acadêmica.</p> <p>Tive dificuldades para o reconhecimento da rotina do setor, apesar da minha formação. Um manual teria ajudado.</p>
Servidor F	<p>Quando cheguei no setor tive muita dificuldade por dois motivos: primeiro porque estávamos em tempos de pandemia e sempre era aquele momento solitário, não tinha uma boa comunicação, não tinha onde procurar como fazer as coisas, a comunicação era prejudicada por causa do isolamento. A outra dificuldade foi que a transição de gestão também fez com que as pessoas que detinham o conhecimento fossem removidas bem antes da minha chegada.</p> <p>Um manual, um diário de atividades e a documentação organizada teria ajudado bastante.</p>
Servidor G	<p>Quando cheguei no setor não existia nada roteirizado, quem tinha conhecimento da rotina era a servidora que estava de licença médica e todas as informações estavam no backup mental dela.</p> <p>Não existia nada digitalizado e essa servidora que estava de licença era a única no setor.</p> <p>Aos poucos fomos reestabelecendo a rotina, digitalizando os documentos e organizando o setor.</p> <p>Depois mudei de setor e nesse novo local de trabalho as coisas estão bem diferentes. Já existem manuais e fizemos recentemente o webinar para gente poder conversar com todo mundo que utiliza os mesmos sistemas, fazer troca de experiência, tirar as dúvidas.</p> <p>Acho que ainda falta um treinamento mais específico pra quem entra no setor.</p>

Fonte: A autora (2022)

Diante das respostas dos entrevistados infere-se que na UFERSA as atividades administrativas são essencialmente repassadas pelos servidores por meio da socialização. A socialização é o compartilhamento de experiências, onde um sujeito ensina ao outro que aprende fazendo (AGUNE; GREGÓRIO; NEVES; DIAS; CARLOS; BOLLIGER, 2014; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Nesse sentido, o breve treinamento que é comumente feito na transição de servidores, é identificado na espiral do conhecimento como a socialização.

Aqui, vale ressaltar, que o treinamento é essencial no compartilhamento das atividades, especialmente porque quem ensina é o detentor de todo o *know-how*, o executor das tarefas diárias e conhecedor da rotina. Ocorre que, diante da necessidade desse mesmo servidor assumir seu posto de trabalho também em um novo setor, o repasse do conhecimento em curto tempo não é suficiente.

Percebe-se, nesse sentido, que maior parte das dificuldades relatadas pelos servidores estão relacionadas à socialização, reiterando que, o problema não está especificamente no modo, mas especialmente na insuficiência do tempo dedicado ao compartilhamento do conhecimento tácito.

Outro ponto relatado pelos servidores está na ausência de compilado de normativos. Esse compilado de normas não foi uma queixa unânime, até mesmo em decorrência da particularidade de cada setor, mas naqueles setores em que há necessidade de pesquisa em resoluções, portarias, ou legislação, existe uma deficiência na ausência da reunião dos documentos. Nesse ponto, percebe-se a necessidade do compartilhamento por internalização, quando há o conhecimento explícito para o tácito. A internalização ocorre com a apropriação do conhecimento que está explícito (no caso, nas portarias, resoluções etc.) processado no indivíduo cognoscente, gerando o conhecimento incremental, que vai possibilitar a atividade administrativa pelo servidor (VALENTIM, 2018).

Quanto à dificuldade com sistemas relatada pelos entrevistados, está intimamente ligada à ausência de treinamento. Quando as atividades são repassadas pelo servidor antigo e este se ausenta do setor, o novo servidor tem pouco ou nenhum conhecimento dos sistemas utilizados naquele setor. O aprendizado adquirido por meio da socialização em um breve período de tempo não é suficiente para que o novo servidor absorva, além das demandas, as particularidades dos sistemas, especialmente quando é utilizado mais de um sistema nas atividades diárias. Um treinamento repassado pelo antigo servidor aliado aos manuais dos sistemas poderia ser suficiente nos casos de dificuldades.

Existem dois modos de compartilhamento, de acordo com Batista (2012): armazenamento e fluxo. No caso da UFERSA, percebe-se que o modo fluxo, que é o modo de compartilhamento de servidor para servidor, é o modo frequentemente utilizado. O modo armazenamento, que é aquele em que o conhecimento é encontrado nos repositórios, é o modo deficiente, de acordo com o relatado nas entrevistas.

Ainda sobre o modo de compartilhamento do conhecimento, os servidores adotam a transferência espontânea ou não estruturada, que ocorre quando há interação entre duas ou mais pessoas. O compartilhamento estruturado ainda é pouco difundido na UFERSA, que é aquele que requer uso de mídia física, sejam manuais ou outro tipo de ferramenta da mesma natureza (DAVENPORT; PRUSSAK, 1998; ZANUZZO, 2020).

Por fim, diante das dificuldades apontadas nas entrevistas, infere-se que o ativo dominante na Instituição é o conhecimento do servidor, conforme lições de Coklin (2001) e se não houver a colaboração dos servidores no compartilhamento desses ativos, junto com ações mais incisivas da gestão administrativa para reforçar a importância do compartilhamento, com a institucionalização da cultura do compartilhamento, os ativos do conhecimento da UFERSA podem ser comprometidos.

#### 4.3 ELEMENTOS FACILITADORES DO COMPARTILHAMENTO PROPOSTOS PELOS SERVIDORES DA UFERSA E SOLUÇÕES ENCONTRADAS

Como mencionado no tópico 4.1 deste trabalho, a UFERSA iniciou a implementação da gestão do conhecimento, com ações que estão alinhadas ao PDI, obtendo resultados relevantes de acordo com avaliação de resultados do último PDI 2015-2020. Dentre as ações implantadas na UFERSA estão o escritório de processos com a modelagem de processos e a criação de manuais.

No entanto, percebeu-se um *gap*<sup>2</sup> entre as ações implementadas até o momento e a realidade vivenciada pelos servidores, considerando até mesmo o desconhecimento de alguns acerca das ferramentas já existentes.

Quando questionados acerca da ferramenta que poderia minimizar os problemas relacionados à transmissão do conhecimento ao chegar em um novo setor, todos os entrevistados reconheceram a importância do manual como solução principal. Dos 10

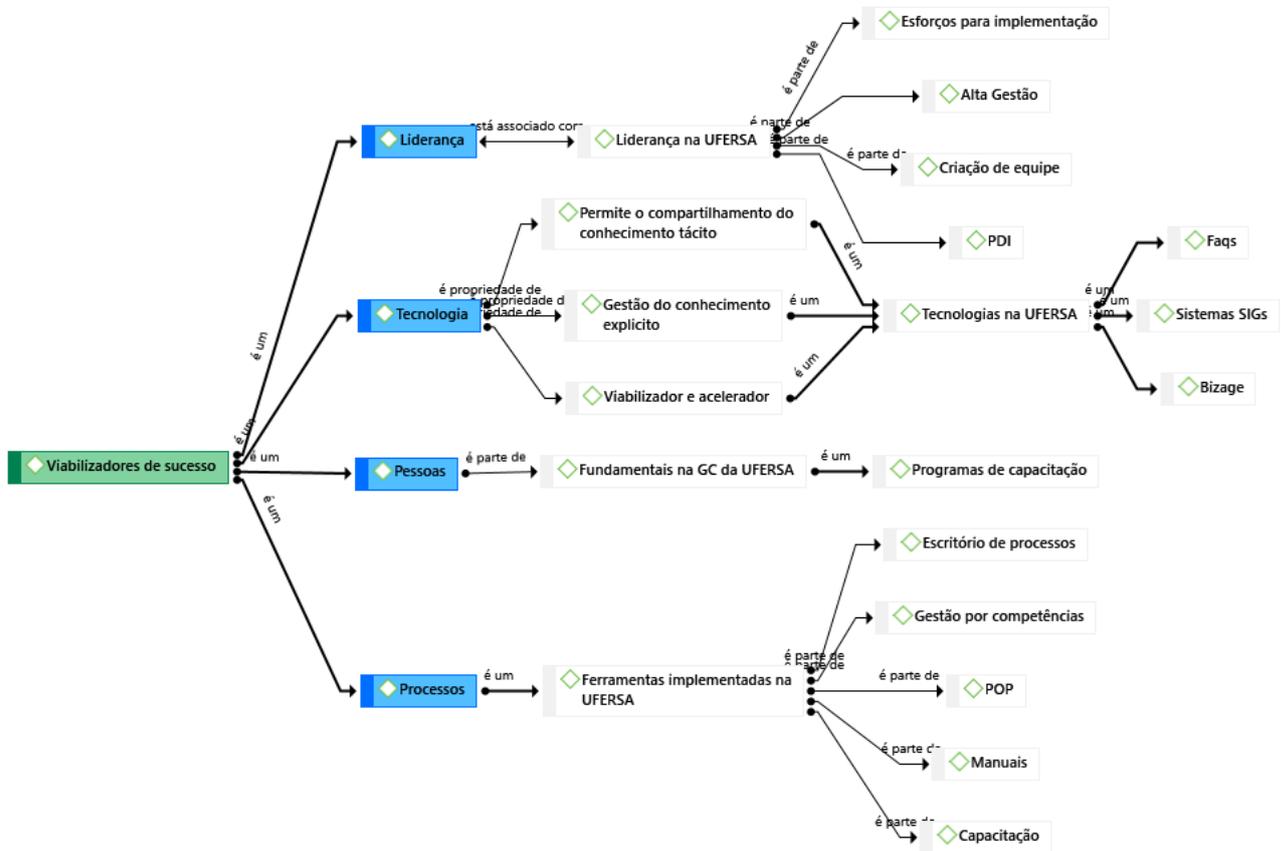
---

<sup>2</sup> Interrupção no prosseguimento ou na continuidade de; lacuna. Falta de harmonia ou discrepância entre coisas, pessoas, países, opiniões etc.: *gap* social. [Por Extensão] Atraso econômico, tecnológico etc. (GAP, 2022).

entrevistados, 7 não tinham conhecimento acerca dos manuais que já estão sendo desenvolvidos em alguns setores. Dois dos entrevistados que responderam ter conhecimento dos manuais na UFERSA estão no setor da Pró-Reitoria de Administração, que já conta com alguns processos mapeados e manuais em andamento. O outro servidor que reconheceu que na Instituição os manuais já estão em fase de elaboração, faz parte da alta gestão. As sugestões concentraram-se de forma principal nos manuais e de forma secundária na elaboração de *check-list* e compêndio de resoluções.

Identificadas as dificuldades e sugestões dos servidores, é importante mencionar os elementos para implantação da gestão do conhecimento apontados por Batista (2012). Dentre os elementos, os viabilizadores da GC na Administração Pública merecem uma atenção especial. A UFERSA deve voltar os esforços para os elementos que possibilitam o sucesso na implantação da GC. Ativos, pessoas, processos, lideranças e ferramentas. Nesse sentido, construiu-se a rede de viabilizadores (Figura 11) que possibilita uma melhor análise da situação organizacional quanto aos viabilizadores de sucesso, a fim de identificar o que pode estar causando o *gap* mencionado.

Figura 11 – Viabilizadores existentes na UFERSA



Fonte: autora (2022)

Analisando a Figura 11, é possível identificar que a UFERSA possui viabilizadores que permitem o sucesso da implementação da GC. No viabilizador liderança, por exemplo, a alta gestão reúne esforços para implementação da gestão do conhecimento, com a previsão de ações no planejamento da instituição, a nomeação de equipe para a criação do escritório de processos e também de equipe para capacitação dos servidores que estão mapeando seus processos. No viabilizador tecnologia, a UFERSA utiliza tecnologia para as *Faqs (Frequently Asked Questions)*, o software *bizage* para a modelagem dos processos e conta com o auxílio dos sistemas SIGs (sistemas integrados de gestão) para outras práticas relacionadas. No viabilizador pessoas percebeu-se um descompasso com os demais viabilizadores, já que, os servidores não estão devidamente motivados, muitos não têm conhecimento ou acesso às práticas mencionadas pela alta gestão, o que favorece um desafino entre as atividades realizadas e a sua efetividade junto aos servidores. E quanto às ferramentas, foram identificadas algumas práticas já implantadas e outras projetadas no PDI. As ferramentas são os viabilizadores que permitem que as ações se concretizem. Para o uso das ferramentas é necessário que todos os outros viabilizadores estejam alinhados.

Após a identificação do *gap* entre as ações de GC já implementadas na UFERSA e a prática vivenciada pelos servidores, é importante mencionar, então, os ensinamentos de Molina (2013) para a criação de uma memória organizacional na UFERSA e que será o ponto de sedimentação dos conhecimentos dos servidores. Para a criação da Memória Organizacional, é importante que haja a sensibilização dos servidores e disseminação da importância do compartilhamento do conhecimento, criando uma base organizacional. Nesse sentido, esse é um ponto crucial e deficiente observado na presente pesquisa. Os servidores identificam a importância de uma gestão do conhecimento eficiente quando necessitam buscar o conhecimento para o desempenho da sua nova atividade e não encontram.

Considerando que as ações relacionadas à GC na UFERSA já tiveram início, o trabalho de conscientização deverá ocorrer concomitantemente às demais ações. Além disso, é importante a definição de tecnologias e suportes que irão assegurar o compartilhamento e conversão do conhecimento tácito em explícito. A Universidade deverá também, considerando os ensinamentos de Molina (2013), estabelecer indicadores que irão refletir o rumo das ações, positiva ou negativamente, além de criar uma forma de atualização do material codificado.

Quanto à sensação de pertencimento do servidor, uma forma viável de reduzir a barreira seria a promoção da cultura do compartilhamento pela organização, traduzindo o poder do colaborador na capacidade de difusão do conhecimento (PELUFFO; CATALAN, 2002).

Considerando as sugestões dos servidores e os apanhados práticos contidos no referencial teórico, bem como, os ensinamentos quanto à conversão do conhecimento, elaborou-se o Quadro 10:

**Quadro 10 – Sugestões e práticas a serem adotadas**

<b>Dificuldades</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Tipo de conhecimento</b>
Desconhecimento de práticas da GC	Conscientização dos servidores Palestras Práticas de incentivo	Explícito para tácito
Ausência de material para tirar dúvidas/ rotina do setor integralmente tácita	Manual de rotinas administrativas	Tácito para explícito (no momento da elaboração) Explícito para tácito (no momento da consulta)
Ausência de compilado normativo	Reunião de portarias, resoluções, Instruções normativas, Pareceres jurídicos, Leis ou outro normativo em um só lugar	Explícito para tácito
Dificuldades com sistemas	Treinamentos intensivos <i>Wiki</i> vídeos	Explícito para tácito (no momento que o servidor assiste ao treinamento e os vídeos) Tácito para explícito (no momento da produção dos vídeos)
Não saber a quem recorrer	Páginas amarelas	Explícito para tácito
Ausência de passo a passo	<i>Check – list</i> (junto ao manual)	Tácito para explícito

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 10 permite o cruzamento das dificuldades com as sugestões dadas pelos servidores entrevistados e pelas boas ideias de práticas administrativas para compartilhamento do conhecimento, com a identificação da forma de conversão necessária para a difusão do conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos servidores na mudança de setor, relacionadas ao compartilhamento do conhecimento no âmbito da Universidade Federal Rural do Semiárido. A inquietação para o estudo é decorrente da problemática enfrentada pelos servidores na UFERSA, que ao chegarem na Universidade ou mesmo ao mudarem de setor, não dispõem de uma adequada transição quanto à percepção da sua nova rotina de trabalho e as atividades que serão desempenhadas. Tal problemática está intimamente relacionada à gestão do conhecimento, e por este motivo, o estudo teve base bibliográfica voltada aos conceitos e formas de transmissão do conhecimento.

Para o reconhecimento das dificuldades e consecução do objetivo geral, foram entrevistados 9 servidores de setores diversos dentro da Universidade, escolhidos considerando o tempo de chegada no setor atual (nos últimos dois anos) e um servidor ocupante do cargo de alta gestão da Universidade. Além disso, foi realizada a análise do PDI e demais documentos da Universidade relacionados à temática a fim de identificar as práticas de gestão do conhecimento realizadas na Universidade que possibilitem um melhor compartilhamento do conhecimento organizacional.

Com o estudo identificou-se que a Instituição já dispõe de ações direcionadas à gestão do conhecimento, a saber, escritório de processos com a modelagem dos processos, *Faqs*, o projeto dialogando com a PROGEPE, SIGADM, programas de capacitação, manual de processos e a projeção de ações para o futuro, contidas no PDI 2021-2025, como POP (Procedimento Operacional Padrão) e criação de uma base de conhecimento. Identificou-se ainda, que apesar das ações que já foram iniciadas desde 2015, os servidores têm pouco ou nenhum conhecimento da existência das ações. Em entrevista, 7 dos 9 entrevistados (não ocupantes de cargo de alta gestão) não tinham conhecimento acerca do escritório de processos ou de qualquer outra ação identificada na pesquisa.

Por meio da análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin (2011), com o auxílio do software ATLAS TI, foi criada uma rede com a disposição de todas as dificuldades enfrentadas pelos servidores e dessa forma inferiu-se que as dificuldades encontradas eram comuns a todos que responderam aos questionamentos, como ausência de material para consulta, dificuldades em entender a rotina, não saber a quem recorrer, indisponibilidade do servidor antigo, ausência de treinamento e de passo a passo, repasse de forma superficial, e outras relacionadas aos já citados. Quanto às sugestões dadas pelos servidores, foi unânime que um manual de rotinas teria ajudado na mudança de setor. Nesse sentido, reconheceu-se a necessidade da manualização como principal ferramenta a fim de minimizar os problemas ocorridos e relatados pelos próprios servidores.

No estudo foram identificadas as ferramentas e ações mais difundidas em organizações públicas e privadas que permitem compartilhar o conhecimento. Dentre as ferramentas pesquisadas em outras organizações e que foram identificadas como *cases* de sucesso, as que mais se destacaram foram: *benchmarking*, mapeamento de processos, sistemas de *workflow*, *faqs*, manualização de atividades, lições aprendidas, *wikis*, páginas amarelas, conscientização de servidores por meio de palestras e capacitações, compilado de normativos, treinamentos intensivos, reuniões de aprendizagem e *check-lists*.

Considerando que a UFERSA já conta com ações direcionadas ao compartilhamento do conhecimento, percebeu-se o *gap* entre as ações existentes, o conhecimento dos servidores acerca das ações e a eficácia do que já existe na minimização dos problemas relatados pelos entrevistados. Partindo desta premissa, foi elaborado um Plano de Ação que propõe trazer uma maior eficácia às ações já propostas pela Universidade, bem como a proposição de novas ferramentas para compartilhamento do conhecimento entre os servidores.

No plano de ação foi proposto como ferramenta principal um manual *wiki*, que deverá constar em todas as unidades organizacionais, como um manual de rotinas administrativas. O manual *wiki* é uma ferramenta que vai permitir que os usuários/servidores do setor acessem e editem o manual por meio de colaboração, promovendo ao setor a possibilidade de ter um manual de rotinas administrativas sempre atualizado. A proposta contida no plano de ação foi seguida de um manual *wiki* piloto das rotinas administrativas de um dos setores da Universidade. Para a elaboração do manual foi utilizado o *googlesites*, escolhido, considerando a facilidade e gratuidade da ferramenta, e ainda, porque a Universidade utiliza os serviços da plataforma *google*, que abriga os *e-mails* institucionais.

De forma simples e intuitiva o servidor vai elaborar o manual e compartilhar com os demais colegas de setor que poderão acessar para construção conjunta. O manual será, dessa forma, a ferramenta principal do setor que converterá o conhecimento tácito para explícito, minimizando os problemas relacionados à chegada do servidor nos setores para compreensão da rotina administrativa. Junto ao manual também estão inclusas duas ferramentas, que constarão como anexos ao manual, a saber: *check-lists* e *yellow pages* (páginas amarelas). Os *check-lists* estarão ao final de cada processo descrito e reunirá breves informações para conferência. As páginas amarelas funcionarão como mapa para localizar outros setores/servidores da Universidade e que são essenciais para algumas atividades de rotina. Na ferramenta deverá constar a atividade relacionada, setor, nome do servidor, ramal e *e-mail* para contato.

Fora a elaboração das ferramentas comentadas, é imprescindível mencionar que a Gestão Administrativa da UFERSA deverá realizar um trabalho de conscientização dos servidores a fim de que estes compreendam a importância do compartilhamento do conhecimento e ultrapassem a barreira da sensação de pertencimento do conhecimento. Além disso, a Universidade deverá estabelecer prazos para a elaboração dos manuais por cada setor e indicadores para mensuração de resultados a médio e longo prazo.

Como desdobramento futuro, considerando a relevância do tema, sugere-se a investigação dos resultados obtidos com a *manualização wiki* na instituição e o estudo de outras

problemáticas que eventualmente venham a surgir, relacionadas ao compartilhamento tácito do conhecimento. Além disso, novos estudos podem ser promovidos na tentativa de identificar outros pontos facilitadores do compartilhamento não abordados por este trabalho. As buscas por novas sugestões e desenvolvimento de métodos/técnicas para compartilhamento do conhecimento devem ser inesgotáveis, sempre buscando um melhor desempenho organizacional e satisfação do interesse público face às mudanças e inovações desencadeadas pelo dinamismo das relações sociais.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento: Proposta de Modelagem Conceitual Integrativa** Autoria. ENANPAD. 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eora-0477.pdf> Acesso em 29 ago. 2020.
- AGUNE, R. ; GREGÓRIO, Á.; NEVES, A.; DIAS, I. de M.; CARLOS, J. A.; BOLLIGER, S. **Gestão do conhecimento e inovação no setor público: dá pra fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. 167 p. ISBN 9788572851503. Disponível em: <http://igovsp.net/sp/daprafazer/>. Acesso em: 24 ago. 2021.
- ANGELIS, C. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. p. 137-166, 27 jan. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- BARROS, E. de; SALLES, E. K. A criação do conhecimento organizacional: Um estudo de caso no museu histórico folclórico e pedagógico Monteiro Lobato. **Revista de Ciências Gerenciais**, Taubaté, v. 26, n. 17, p.35-44, 23 jun. 2014. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/1550/1485>. Acesso em: 24 maio 2021.
- BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. 134 p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%20c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%20c3%a7%20c3%a3o%20P%20c3%bablica%20Brasileira.%20Livro.pdf> . Acesso em: 24 dez. 2020.
- BEUX, C. F. **A Memória Organizacional no Relatório de Gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul no período de 2008 a 2016**. 2018. 157 p. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Bens Culturais) – Universidade LASALLE. Canoas, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/189614>. Acesso em: mar 2022.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública –**Benchmarking Colaborativo**: Guia Metodológico; Brasília; MP, SEGEP, 2013. Versão 1/2013. Disponível em: <https://silo.tips/download/benchmarking-colaborativo-2>. Acesso em: fev. 2022.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação**. 2. ed. – Brasília : MPOG/SEGES, 2006. 240 p. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/600/1/Guia%20D%20simplifica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: fev. 2022.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Orgs. Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevin Spink; tradução Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 316 p.
- BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v.45, n.5, p.351-360, 1991.

- CARVALHO, I. M. de. **Estratégias para Implantação de Gestão do Conhecimento**. In: Angeloni, Maria Terezinha (Org.) *Gestão do Conhecimento no Brasil. Casos, experiências e práticas de empresas públicas*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008. p. 3-24.
- CASTAGNARA, M. **Práticas, processos e funções da gestão do conhecimento como suporte à inteligência organizacional**, 2017. 123 p. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003. 426 p.
- COELHO, E. M. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 12, n. 55, p.89-115, jul. 2004. Semestral.
- CONKLIN, E. J. **Designing organizational memory preserving intellectual assets in a knowledge economy**. 2001. Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf> . Acesso em: 29 ago. 2020.
- COSTIN, C. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CUNHA, R. F. **A gestão do conhecimento no setor público: uma análise de iniciativas do estado de São Paulo**. 2016. 73 p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas). Universidade de Brasília. Brasília, 2016. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/16254>. Acesso em: jan. 2022.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- FEITOZA, R. A.; TELMO, F. de A.; SILVA, A. K. A.; DUARTE, E. N. **Memória organizacional na perspectiva da gestão de documentos, da informação e do conhecimento**. *Revista Gestão e Organizações*, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 123, 10 jun. 2020. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. <http://dx.doi.org/10.18265/2526-2289v5n1p123-141>.
- FREIRE, P. de S.; TOSTA, K. C.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 41-51, 17 jul. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41/22535>. Acesso em: 29 ago. 2020. doi:<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p41>.
- GAP. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <[https://www.dicio.com.br/gap/#:~:text=Interrup%C3%A7%C3%A3o%20no%20prosseguime nto%20ou%20na,\(origem%20da%20palavra%20gap\)](https://www.dicio.com.br/gap/#:~:text=Interrup%C3%A7%C3%A3o%20no%20prosseguime nto%20ou%20na,(origem%20da%20palavra%20gap))>. Acesso em: 21 fev 2022.
- GASPAR, J. F.; MIRANDA, R. C. **Técnicas de elicitação do conhecimento tácito: uma avaliação comparada**. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência, Informação e Conhecimento – Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 391-416*.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULART, S. **Gestão do Conhecimento integrada à Estratégia Organizacional**. In: Angeloni, Maria Terezinha (Org.) *Gestão do Conhecimento no Brasil. Casos, experiências e práticas de empresas públicas*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008. p. 25-34.

GUEVARA, A.J.D.H. **Da sociedade do conhecimento à sociedade da consciência** – 1 ed. [São Paulo]: Editora Saraiva, 2007. 9788502109551. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502109551/>. Acesso em 12 maio 2021.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

III GOVSP, 2021. Rede Paulista de Inovação em Governo. **Técnicas e Ferramentas de Inovação Aplicadas ao Governo**. Disponível em: [Ferramentas de Inovação: Utilização de Storytelling \(ferramentasdeinovacao.blogspot.com\)](https://ferramentasdeinovacao.blogspot.com). Acesso em: 04 de jul 2021.

INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2010.

Disponível em:

[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp\\_1000\\_pontos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf). Acesso em: 31 maio 2021.

IZQUIERDO, I. Memórias. **Estudos Avançados**, [S. l.], v. 3, n. 6, p. 89-112, 1989.

Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/8522>. Acesso em: 29 mar. 2022..

KIRK, J. Information in organizations: directions for information management. **Information Research**, v.4, n.3, Feb. 1999. Disponível em: <http://www.informationr.net/ir/4-3/paper57.html>. Acesso em: 30 abr. 2021

LOH, S. **Memória organizacional**: como coletar, armazenar e recuperar conhecimentos explícitos e tácitos. Porto Alegre, 2018. Número de ISBN: 978-85-916683-9-7.

MARONATO, E. L. dos S. **Gestão do conhecimento**: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. 2018. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3875>. Acesso em: jan. 2022.

MCINERNEY, C. R. **Compartilhamento e Gestão do Conhecimento**: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência, Informação e Conhecimento – Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p.57-74.*

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

MENEZES, E. M. de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso da CONAB. 2006. 129 f. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/123456789/1476/1/Texto%20Completo.pdf>. Acesso em: jan. 2022.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MOLINA, L. G. **Memória organizacional e a constituição de bases de conhecimento**. 2013. 199f. Tese (Doutorado em ciência da informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) – Universidade Estadual Paulista (Unesp). Marília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/103355>. Acesso em dez. 2021.

MUSSI, C. C; ANGELONI, M. T. **Compartilhamento do Conhecimento no contexto de Projetos de Tecnologia da Informação**. In: Angeloni, Maria Terezinha (Org.) *Gestão do Conhecimento no Brasil. Casos, experiências e práticas de empresas públicas*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008. P. 61-73.

OCDE. **Knowledge Management in the Public and Private Sectors: Similarities and Differences in the Challenges Created by the Knowledge-Intensive Economy**. 2000. Disponível em: Acesso em: 14 mai. 2021.

PELUFFO A., M. B.; CATALAN CONTRERAS, E. **Introducción a la gestion del conocimiento y su aplicación al sector publico**. Santiago de Chile: CEPAL. ECLAC, 2002. (Serie Manuales). Disponível em: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617\\_es.pdf?seque](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?seque). Acesso em: jul. 2021.

PIERRE, F. **O Inovador Modelo Japonês de Gestão do Conhecimento**. [Porto Alegre]: Grupo A, 2011. 9788577806195. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806195/>. Acesso em: 12 Apr 2021

RIBEIRO, E. M.; IZQUIERDO, O. C. **Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público**. Salvador: Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa | SIBI - UFBA, 2017. 102 p. ISBN 978-85-8292-067-1. Disponível em: [https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174973/4/eBook\\_Gest%C3%A3o\\_do\\_Conhecimento\\_e\\_Governanca\\_no\\_Setor\\_Publico\\_especializacao\\_em\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_UFBA.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174973/4/eBook_Gest%C3%A3o_do_Conhecimento_e_Governanca_no_Setor_Publico_especializacao_em_Gestao_de_Pessoas_UFBA.pdf). Acesso em: 21 Apr. 2021.

ROCHA, A. M. B. **Construção e seleção da memória organizacional: o caso do Memorial SEBRAE**. 2013. 61 f., Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia) Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/7091>. Acesso em: ago 2021.

SANTOS, J. C. **Memória Organizacional: Em foco o valor da informação como negócio/commodity**. 2019. 225p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista. Marília. 2019. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/183566>. Acesso em: 29 apr. 2021.

SANTOS NETTO, J. P. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudos de casos múltiplos**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2005. doi:10.11606/T.12.2005.tde-20092006-153143. Acesso em: 2021-05-24.

SIMSON, O. R. de M. Memória, cultura e poder na sociedade do esquecimento. Augusto Guzzo **Revista Acadêmica**, São Paulo, n. 6, p. 14-18, may 2003. ISSN 2316-3852. Disponível em: [http://www.fics.edu.br/index.php/augusto\\_guzzo/article/view/57](http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/57). Acesso em: 16 apr. 2021. doi: <https://doi.org/10.22287/ag.v0i6.57>.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: PEARSON, 2. ed., 2013.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=295>. Acesso em: jan. 2022.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 315 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. o grande desafio empresarial. 2000. Disponível em: <https://qualidadefametro.files.wordpress.com/2016/04/downloadfile-1.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO - UFERSA. **Apresentação da Universidade Federal Rural do Semiárido**. Disponível em: <https://transparencia.ufersa.edu.br/>. Acesso em 26 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO - UFERSA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2020**. Mossoró/RN. 2022. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/planejamentos/pdi/>. Acesso em: 21 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO - UFERSA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025**. Mossoró/RN. 2022. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/planejamentos/pdi/>. Acesso em: 21 fev. 2022.

VALENTIM, M. L. P. **Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais**. Ci.Inf., Brasília, DF, v.45 n.3, p.97-109, set./dez. 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/55610>. Acesso em: 27 jan. 2022.

VASCONCELOS, G. M. R. **Gestão do conhecimento no ensino superior federal: caso UFERSA**. 2016. 199 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública - Profiap, Universidade Federal de Campina Grande, Souza, 2016. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/1651>. Acesso em: ago 2021.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5\\_Livro\\_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf). Acesso em: 21 fev. 2022.

VOTORANTIM. Grupo Votorantim cimentos, 2021. **Holding de investimentos permanentemente capitalizada e com negócios de longo prazo.** Disponível em: <https://www.votorantimcimentos.com.br/institucional/quem-somos/>. Acesso em: 25 jun. 2021.

WILSON, T. D. **Problemática da Gestão do Conhecimento.** In: TARAPANOFF, Kira (Org.). Inteligência, Informação e Conhecimento – Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 37-56.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4 ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANUZZO, L. T. **Compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de um campus do Instituto Federal de Santa Catarina.** 2020. Dissertação. Mestrado em Administração. Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/2960>. Acesso em 24 jan 2022.

## **APÊNDICE A**

### Roteiro de entrevistas

#### **Pró-Reitor e Diretores de divisões**

- a) Como ocorre a lotação/distribuição de um servidor para determinado setor?
- b) De que forma o servidor recebe as demandas de trabalho quando chega em um setor? Existe uma padronização no repasse das atribuições?
- c) Como é feito o treinamento do servidor? O novo servidor é treinado pelo servidor antigo?
- d) Caso não exista a possibilidade de treinamento pelo antigo servidor ocupante no setor, como o novo servidor recebe as novas atribuições?
- e) Quando um novo servidor chega aos setores ele dispõe de algum manual, orientação escrita para que ele consiga fazer o setor funcionar sem o auxílio do servidor antigo?
- f) Os servidores da UFERSA conseguem de alguma forma repassar todo o seu conhecimento tácito no treinamento do novo servidor?
- g) Existe alguma ferramenta facilitadora que permita que o servidor que está saindo do setor deixe explícito o conhecimento organizacional?
- h) De que forma é realizado o compartilhamento do conhecimento da instituição?
- i) Existe uma efetiva GC na UFERSA? Se sim, por meio de quais ferramentas já implantadas?
- j) Se existem práticas de Gestão de Conhecimento quais as mudanças visíveis na organização?
- k) Existe um monitoramento das informações e conhecimentos?
- l) Quais as ferramentas que poderiam facilitar a troca de servidores dentro dos setores, sem que haja prejuízo na rotina da organização?
- m) A UFERSA dispõe de tecnologia ou ferramentas tecnológicas para a coleta e sedimentação do conhecimento individual do servidor?
- n) Como são realizados os registros (explicitação) de conhecimento dos processos e projetos realizados? Manuais, relatórios, padrões e procedimentos e outras publicações?
- o) De que forma a instituição cuida ou preserva as informações necessárias para realização de processos ou atividades? Existe um repositório institucional? (Memória Organizacional)

#### **Servidores com ou sem cargo de chefia**

- a) Há quanto tempo está no setor atual?
- b) Veio de algum outro setor da Universidade? Ou quando entrou na Instituição foi diretamente para o atual setor?

- c) Quando chegou pela primeira vez no ambiente de trabalho quem repassou a sua demanda e suas obrigações?
- d) Foi para o setor em substituição a algum servidor?
- e) Teve alguma dificuldade para entender qual seria o seu papel e quais as suas tarefas diárias?
- f) Em algum momento sentiu que estava perdido nas demandas sem conseguir fazer o setor funcionar?
- g) Quais ferramentas teriam sido úteis no momento de dificuldade?
- h) Você teve acesso a essa ferramenta?
- i) Quando você saiu do antigo setor, como o novo servidor recebeu as demandas? Treinamento pessoal? Manual?
- j) Qual seria, no seu entendimento, a melhor ferramenta para o desenvolvimento do trabalho do setor não ser paralisado quando um servidor fosse substituído?

## **APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Prezado (a) servidor (a)

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada: “A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: um estudo de caso na Universidade Federal Rural do Semiárido”.

O objetivo desta pesquisa é compreender e identificar quais as dificuldades que os servidores se deparam quando mudam de setor para o recebimento da demanda administrativa no âmbito da UFERSA, considerando a forma de compartilhamento de conhecimento entre os servidores e se existem ferramentas que facilitem esse compartilhamento.

Tendo por base métodos qualitativos de análise, a presente pesquisa é operacionalizada por meio de uma entrevista semiestruturada a ser aplicada com os servidores que mudaram de setor nos dois últimos anos.

Ao participante caberá responder aos questionamentos de forma aberta, fazendo as considerações que achar pertinente, dentro do tema pesquisado.

O tempo estimado de resposta é aproximadamente 15 minutos.

Os benefícios decorrentes da participação nesta pesquisa são indiretos e gerais, não havendo nenhum benefício direto ao (à) participante. Esses benefícios estão relacionados à criação de uma ferramenta que possibilite diminuir as dificuldades encontradas pelos servidores na troca de setor, para o recebimento da demanda administrativa, pois o estudo visa contribuir para a criação de um produto técnico a ser implementado na Universidade, bem como a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de trabalho acadêmico. Quanto aos possíveis riscos ou danos ao (à) participante, esses são considerados mínimos e inerentes ao preenchimento cotidiano de questionários ou entrevistas on-line, tais como: tomar o tempo do indivíduo, provocar leve cansaço, gerar desconforto, causar um sentimento de insegurança quanto à opção de resposta que melhor reflete sua opinião diante de afirmativas relacionadas a motivações, percepções e comportamentos.

Sendo assim, o (a) participante poderá desistir da entrevista a qualquer momento sem penalidade alguma. Durante todo o período da pesquisa, o (a) participante terá a possibilidade de esclarecer qualquer dúvida ou solicitar assistência. A participação é livre e voluntária.

Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e, também, não haverá custos para o (a) participante. A entrevista será gravada em mídia digital, com acesso exclusivo do pesquisador, a identidade do (a) participante permanecerá em anonimato, tendo sua privacidade respeitada e haverá sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados.

Autorização: Eu, participante da pesquisa, após a leitura deste documento, estou suficientemente informado (a), ficando claro que minha participação é voluntária. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido e da garantia de confidencialidade.

## **APÊNDICE C – Produto Técnico**

# PLANO DE AÇÃO

## PROPOSIÇÃO DE FERRAMENTAS PARA COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO:  
PRISCILLA EVEN ALVES BRAGA  
PROF. DR. CARLOS ALANO SOARES DE ALMEIDA



# INTRODUÇÃO

A Gestão do conhecimento é um modelo de gestão que visa melhorar o desempenho organizacional. Nas organizações públicas, considerando a finalidade pública e a necessidade de prestação de serviços com a maior presteza e eficiência, gerir o conhecimento torna-se essencial.

O Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP tem como objetivo a capacitação de profissionais para atuação nas organizações públicas, contribuindo dessa forma para melhorias na produtividade e efetividade das organizações públicas e disponibilizando os instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2022).

Considerando o foco do curso e os resultados encontrados na pesquisa intitulada: "A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: um estudo de caso na Universidade Federal Rural do Semiárido", que permitiu que fossem identificadas as dificuldades dos servidores na mudança de setor, foi elaborado o presente plano de ação que tem como objetivo a proposição de implantação de ferramentas para compartilhamento do conhecimento.

# CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO

A Universidade Federal Rural do Semi-árido conta atualmente com 535 Técnicos Administrativos de Nível Superior, espalhados nos 4 campi no estado do Rio Grande do Norte. Foi promovido estudo para identificar as dificuldades sentidas pelos servidores na chegada ao setor de trabalho e como resultado foi constatado que os servidores ainda passam por problemas relacionados ao reconhecimento da rotina de trabalho.

A UFERSA já implementou algumas ações na área da Gestão do Conhecimento, como escritório de processos com modelagem de processos e elaboração de manuais, FAQs, capacitações, no entanto, diante dos apontamentos da pesquisa, percebeu-se que outras ações conjuntas podem ser adotadas, bem como, melhoria das ferramentas já existentes.

Com base no exposto e nos resultados aferidos na referida pesquisa, este **Plano de Ação** foi elaborado para propor novas ferramentas para compartilhamento do conhecimento e melhoria nas ferramentas já implementadas.



# PROPOSTAS

**Manual Wiki**



**Check-list**



**Yellow Pages**



## Manual Wiki



### O QUE É UM MANUAL DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS?

O manual de rotinas administrativas é uma ferramenta que contempla e padroniza todas as rotinas do setor. O manual é o instrumento que vai permitir ao servidor desenhar todas as atividades do setor e como executá-las de forma que o conhecimento organizacional esteja explícito para consulta. Além disso, vai permitir que o setor tenha continuidade administrativa caso ocorra rotatividade de servidores, facilitando a compreensão da demanda e o desempenho das atividades pelo novo servidor.

### POR QUE UM MANUAL WIKI?

O Manual Wiki diferencia-se do modo tradicional de fazer manuais. A ideia principal é a não obsolescência da ferramenta. Isso porque a Wiki é uma ferramenta baseada na web, que vai permitir que os servidores trabalhem em colaboração, adicionando ou editando o conteúdo quando novas rotinas forem implementadas no setor, gerando, dessa forma a consolidação progressiva do conhecimento coletivo tácito.

## Manual Wiki



### O QUE TEMOS?

Atualmente a UFERSA conta com manuais desenvolvidos por alguns setores, dispostos no site da UFERSA, na plataforma do escritório de processos. Os referidos manuais encontra-se em formato PDF na referida plataforma. Poucos setores dispõem da ferramentas, conforme resultados obtidos na pesquisa.

### O QUE QUEREMOS?

Considerando que os manuais ainda estão em fase de elaboração, o ideal é que os servidores construam os próximos instrumentos diretamente no modo wiki, e de forma colaborativa. Desse modo, haverá agilidade na construção da ferramenta e todos os processos e atividades da rotina do setor serão contemplados no manual de rotinas administrativas.

### COMO REALIZAR?

- 1º Passo: Conscientização dos servidores acerca da importância da manualização e demais ferramentas de transmissão do conhecimento e capacitação quanto ao modo de elaboração;
- 2º Passo: Determinação de prazo para elaboração;
- 3º Passo: Elaboração de indicadores para mensurar os resultados da manualização;



## O QUE É UM CHECK-LIST?

O check-list é uma lista de verificação que possibilita o controle das atividades realizadas. É um importante instrumento para lembrete dos passos a serem seguidos para determinada tarefa.

## POR QUE UM CHECK-LIST?

O check-list servirá como auxiliar no desempenho das atividades administrativas do setor de modo que, se for seguido, as chances de desvios ou erros no desempenho das atividades são minimizadas.

Cada setor tem uma lista de passos a serem seguidos, que devem ser checados ao final da atividade administrativa. Devem conter tarefas, itens, normas ou o que for necessário e que não deva ser esquecido. De forma simples e prática o servidor vai conferir se executou todos os passos necessários para o sucesso daquela atividade.



## Check-list

### **O QUE TEMOS?**

Não existe na UFERSA um plano para implementação de check-lists de forma oficial. A ferramenta é utilizada em alguns setores, desenvolvidas pelos próprios servidores de forma autônoma, tendo em vista a necessidade percebida no setor.

### **O QUE QUEREMOS?**

Considerando a informação de que os check-lists não são ferramentas institucionalizadas, constantes nas ações de implementação da Gestão do Conhecimento, é importante que a Gestão Administrativa reconheça a importância da ferramenta em todos os setores. Nesse sentido, como forma de trazer a inovação e possibilidade de colaboração na elaboração, assim como, impedir que a ferramenta fique obsoleta, os check-lists deverão fazer parte dos manuais, conforme projeto piloto apresentado neste trabalho.

### **COMO REALIZAR?**

- 1º Passo: Reconhecimento da Instituição e conscientização dos servidores acerca da importância do check-list e demais ferramentas de transmissão do conhecimento e capacitação quanto ao modo de elaboração;
- 2º Passo: Determinação de prazo para elaboração;
- 3º Passo: Elaboração de indicadores para mensurar os resultados.



## Yellow Pages

### **O QUE É UMA YELLOW PAGE?**

Yellow page ou páginas amarelas é uma ferramenta que organiza e relaciona as pessoas dentro da organização. Identifica quem sabe o quê. É um repositório com a listagem dos servidores, perfil e expertise.

### **POR QUE UMA YELLOW PAGE?**

As Yellow pages da Ufersa terão a função de auxiliar o servidor quando este necessitar do auxílio de outro servidor na Instituição. Atividades administrativas são interligadas entre setores e a correta identificação de quem procurar para determinada tarefa trará uma economia de tempo e recurso para a organização.



## Yellow Pages

### O QUE TEMOS?

Não existe na UFERSA a ferramenta mencionada. No site da instituição constam os setores e os servidores lotados em cada divisão com os e-mails e ramais.

### O QUE QUEREMOS?

Considerando que as informações necessárias não estão reunidas em um só repositório, a intenção na proposta da ferramenta é de reunir todos os servidores que mantêm contato de forma direta com os servidores do setor que está elaborando sua yellow page. Por exemplo: **setor x** executa suas atividades diárias com a entrega ao final do processo para um segundo setor, aqui identificado como **setor y**. Nesse caso, os servidores do **setor y** deverão constar nas páginas amarelas do manual do **setor x**, de forma que vai facilitar quando da chegada de um novo servidor no **setor x**, que, consultando as páginas amarelas saberá a quem recorrer. Essa ferramenta será um anexo do manual proposto neste trabalho.

### COMO REALIZAR?

- 1º Passo: Reconhecimento da Instituição e conscientização dos servidores acerca da importância das páginas amarelas e demais ferramentas de transmissão do conhecimento e capacitação quanto ao modo de elaboração;
- 2º Passo: Determinação de prazo para elaboração;
- 3º Passo: Elaboração de indicadores para mensurar os resultados.



Google Sites

## PLATAFORMA PARA CRIAÇÃO DA WIKI

Como já mencionado nos tópicos anteriores, as ferramentas propostas serão elaboradas em plataforma que possibilite a criação de uma wiki.

Wiki é um termo que sugere rapidez, iteratividade, colaboração. O manual Wiki, com seus check-lists e yellow pages em anexo, precisa de uma plataforma que entregue todas as ideias propostas junto com a facilidade de elaboração pelo servidor.

Sendo uma missão do servidor, foi pensada uma estratégia que facilitasse essa elaboração sem a necessidade de dependência do setor de tecnologia da Universidade.

Nesse sentido, surge a plataforma ofertada pelo google, o google sites, que permite a criação de wikis de forma simples, fácil, sem exigência de instalação de softwares, gratuito e integrado com o google drive que já é amplamente utilizado na Instituição.

Para uma melhor visualização dos planos propostos neste Plano de Ação, foi elaborado um modelo piloto de manual wiki para exibição das funcionalidades da plataforma google sites.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As proposições aqui apresentadas são baseadas nos resultados da pesquisa de mestrado intitulada: "A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: um estudo de caso na Universidade Federal Rural do Semiárido" que identificou as dificuldades sentidas pelos servidores na mudança de setor para o conhecimento da rotina administrativa.

As ferramentas apresentadas são complementares às ações já implementadas na Universidade, de modo que, junto ao que já vem sendo desenvolvido na UFERSA, os problemas identificados sejam minimizados.

O objetivo do plano de ação é a implementação das ferramentas e aperfeiçoamento das que já existem, trazendo à Universidade a possibilidade de aliar conhecimento à tecnologia e possibilitar uma gestão do conhecimento mais eficaz.



**Universidade Federal Rural do Semiárido**  
**Pró-Reitoria de Pós Graduação**  
**Programa de Mestrado em Administração**  
**Pública - PROFIAP**

UNIVERSIDADE FEDERAL  
**UFERSA**  
RURAL DO SEMI-ÁRIDO



**APÊNDICE D – Manual Wiki Piloto**

<https://sites.google.com/ufersa.edu.br/manualwikipf-ufersa/in%C3%ADcio>