



DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e98548>

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A STUDY AT THE FEDERAL RURAL UNIVERSITY OF THE SEMIARID

Priscilla Even Alves Braga, Mestre

<https://orcid.org/0000-0003-4168-5571>

priscilla@ufersa.edu.br

Universidade Federal Rural do Semi-Árido | Programa de Pós-Graduação em Administração Pública

Mossoró | Rio Grande do Norte | Brasil

Carlos Alano Soares de Almeida, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-8350-2094>

alano@ufersa.edu.br

Universidade Federal Rural do Semi-Árido | Programa de Pós-Graduação em Administração Pública

Mossoró | Rio Grande do Norte | Brasil

Adriana Martins de Oliveira, Doutora

<https://orcid.org/0000-0001-5091-2671>

adrianamartins@uern.br

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte | Departamento de Ciências Contábeis

Mossoró | Rio Grande do Norte | Brasil

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, Doutora

<https://orcid.org/0000-0003-3415-8829>

mfnobregabarbosa@gmail.com

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte | Departamento de Ciências Contábeis

Mossoró | Rio Grande do Norte | Brasil

Francisco Carlos Carvalho de Melo, Doutor

<https://orcid.org/0000-0003-2227-9113>

fcarlosdemelo@uol.com.br

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte | Departamento de Economia

Mossoró | Rio Grande do Norte | Brasil

Maria Helena da Costa Silva, Mestre

<https://orcid.org/0000-0001-8716-8284>

helenacostacontabilidade@gmail.com

Recebido em 15/fevereiro/2024

Aprovado em 07/maio/2024

Publicado em 15/janeiro/2025

Universidade Federal Rural do Semi-Árido | Laboratório de Gerencialismo Público
Mossoró | Rio Grande do Norte | Brasil

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Nas organizações públicas, a gestão do conhecimento ganha importância à medida que se buscam eficiência e eficácia na prestação dos serviços. Dessa forma, essa pesquisa busca compreender como se dá o compartilhamento do conhecimento no âmbito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, UFERSA. Esta pesquisa é qualitativa, caracterizada como estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas a nove servidores em diferentes setores da instituição. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, 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, tais como: inexistência de compilado normativo, dificuldades em entender a rotina em virtude da ausência de ferramenta de consulta, rotinas integralmente tácitas, dentre outros. Conheceu-se ainda que as dificuldades apresentadas são consequência da transmissão do conhecimento realizada em grande parte por meio da socialização (de conhecimento tácito para tácito). Foi possível conhecer também a necessidade de compartilhamento do conhecimento por meio da internalização (de conhecimento explícito para tácito). Nesse sentido, ficou evidente a importância de uma efetiva gestão de conhecimento na UFERSA

Palavra-Chave: Gestão do Conhecimento. Universidade. Ferramentas Administrativas.

ABSTRACT

In public organizations, knowledge management gains importance as efficiency and effectiveness are sought in the provision of services. Therefore, this research seeks to understand how knowledge is shared within the scope of the Universidade Federal Rural do Semi Árido, UFERSA. This research is qualitative, characterized as a case study. Data collection was carried out through semi-structured interviews with nine employees in different sectors of the institution. The content analysis technique was used to analyze the data, and the exploration and coding of the material was carried out using the ATLAS.TI software. Based on the analysis, it was possible to identify the difficulties experienced by employees when changing sectors, such as: lack of normative compilation, difficulties in understanding the routine due to the absence of a consultation tool, entirely tacit routines, among others. It was also known 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 understand the need to share knowledge through internalization (from explicit to tacit knowledge). In this sense, the importance of effective knowledge management at UFERSA became evident.

Keyword: Knowledge Management. University. Administrative Tools.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, sejam públicas ou privadas, são grandes fontes geradoras de informação. 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).

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. Santos (2019) 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.

Dessa forma, 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.

Nesse contexto, a presente pesquisa busca compreender no universo das rotinas administrativas como se dá o compartilhamento do conhecimento no âmbito da UFERSA 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.

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 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 qualquer motivo 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.

Investigar, dentro da organização, como se dá o compartilhamento das informações pode fornecer elementos para minimizar os problemas sentidos pelos servidores que chegam 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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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.

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 Salles (2014, 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”.

Dito isto, a aquisição das memórias é feita através de experiências transformadas em aprendizado. Nesse contexto, Izquierdo (1989) diz que 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. A despeito 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.

Nesse sentido, é fundamental que a criação, sedimentação e propagação da memória organizacional sejam feitas baseadas 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, 2013, p.25).

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 *et al.*, 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, Memória Organizacional, 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).

As dificuldades encontradas para a criação dessa memória organizacional estão relacionadas aos mais diversos fatores e muitas barreiras para sua criação. O conhecimento informal, assemelhado a um animal selvagem, é 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; CONTRERAS, 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 das 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 (CASTAGNARA, 2017).

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 se diga que mudanças de gestão são difíceis de implementar no setor público, essa pequena gama de estudos sobre a GC, Gestão do Conhecimento, no setor público é um paradoxo, pois se sabe 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, 2014)

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 consequentemente 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)

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-PEREIRA; SPINK, 2006).

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, 2014).

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).

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois se propõe a descrever quais os problemas enfrentados pelos servidores da UFERSA quanto a gestão da informação. Quanto ao método, a pesquisa tem caráter qualitativo, a técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, considerando que se investigou a realidade fática e prática vivenciada pelos servidores da Instituição em situações cotidianas.

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 Estado do Rio Grande do Norte.

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 – Gestão do Conhecimento.

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, no qual após a coleta, realizou-se 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, 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 (BARDIN, 2011).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

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 têm-se as dificuldades mencionadas pelos servidores.

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.

Figura 1 Dificuldades citadas pelos servidores



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

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 Contreras (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.

O Quadro 1 mostra as dificuldades sentidas pelos servidores quando manifestam a necessidade de uma ferramenta para compartilhamento de conhecimento.

Quadro 1 Com a palavra: o servidor

Servidores	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”. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. Se tivesse alguma ferramenta de compartilhamento, um direcionamento, teria facilitado o meu trabalho no setor e diminuído o tempo de resposta para as demandas. Um manual seria um suporte escrito, para consulta, para verificar como são desempenhados os procedimentos. Um treinamento mais intensivo também teria ajudado. 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. Quando mudei de setor, tive o auxílio por ser direcionado pela minha formação acadêmica. 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. 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. Não existia nada digitalizado e essa servidora que estava de licença era a única no setor. Aos poucos fomos reestabelecendo a rotina, digitalizando os documentos e organizando o setor. 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. Acho que ainda falta um treinamento mais específico pra quem entra no setor.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Diante das respostas dos entrevistados sugere-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 *et al.*, 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 convededor 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, 2016).

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 difuso na UFERSA, que é aquele que requer uso de mídia física, sejam manuais ou outro tipo de ferramenta da mesma natureza (DAVENPORT, 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 Conklin (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.

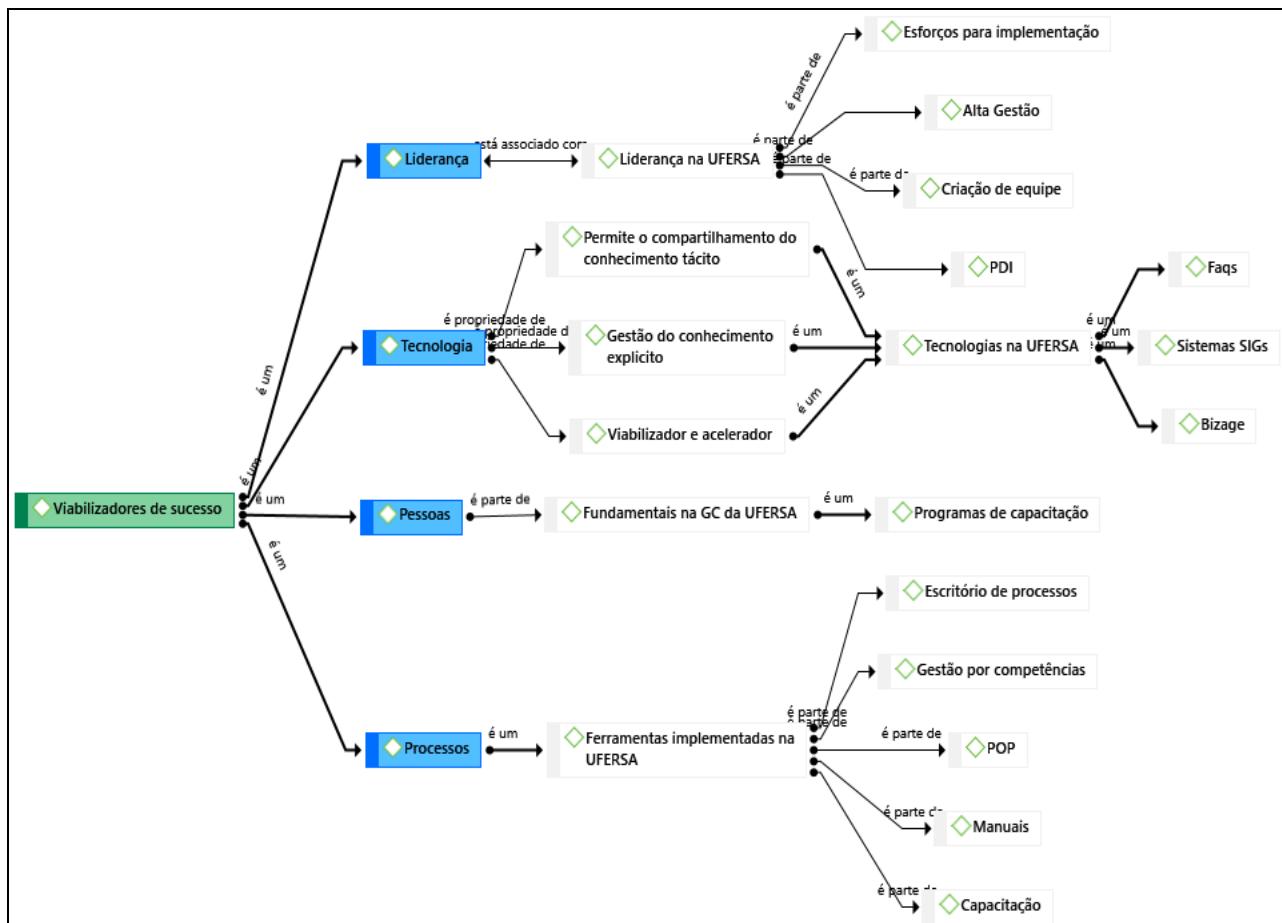
4.2 ELEMENTOS FACILITADORES DO COMPARTILHAMENTO PROPOSTOS PELOS SERVIDORES DA UFERSA E SOLUÇÕES ENCONTRADAS

Quando questionados acerca da ferramenta que poderia minimizar os problemas relacionados à transmissão do conhecimento ao chegar a um novo setor, todos os entrevistados reconheceram a importância do manual como solução principal. Dos 10 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 que possibilita uma melhor análise da situação organizacional, a fim de identificar o que pode estar causando o *gap* mencionado.

Figura 02 Viabilizadores existentes na UFERSA



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Analizando a Figura 2, 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 *bizagi* 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 uma desarmonia 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; CONTRERAS, 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 2.

Quadro 2 Sugestões e práticas a serem adotadas

Dificuldades	Sugestões	Tipo de conhecimento
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 pelos autores.

O Quadro 2 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

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.

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.

Indica-se 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.

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 podem ser 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 reunirão 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.

REFERÊNCIAS

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.

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.

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.

BRESSER - PEREIRA, L. C.. SPINK, P. K. **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.

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.

CONKLIN, E. J. **Designing organizational memory preserving intellectual assets in a knowledge economy**. 2001.

COSTIN, C. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

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.

INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2010.
Disponível em:

http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf.
Acesso em: 31 de maio de 2021.

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

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.

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.

OCDE. **Knowledge Management in the Public and Private Sectors: Similarities and Differences in the Challenges Created by the Knowledge-Intensive Economy.** 2000.

PELUFFO A., M. B.; CONTRERAS, C. E. **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público.** Santiago de Chile: CEPAL. ECLAC, 2002.

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.

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.

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

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.

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.

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.