

**A ARMAZENAGEM E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

**ALISSON EDUARDO MAEHLER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

**ANDERSON SIMÕES URIA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

**DAIANE ROSSKOPF CASTRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

**ELIANE STORCH POWER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à Universidade Federal de Pelotas.

# **A ARMAZENAGEM E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

## **1 INTRODUÇÃO**

A Gestão do Conhecimento (GC) é essencial para atender às necessidades das organizações públicas de maneira sistemática, pois através dela os gestores e funcionários estão aptos a tomar decisões e desenvolver as atividades rotineiras com base em informações confiáveis e atualizadas, evitando decisões arbitrárias ou baseadas em suposições, ajudando a reduzir a incerteza e a melhorar a qualidade dos serviços prestados.

As organizações possuem uma riqueza de conhecimento e experiência acumulada por meio de seus agentes e é a adequada GC que permite que esse conhecimento seja capturado, documentado e compartilhado em toda a organização. Isso ajuda a evitar a perda de conhecimento quando, por exemplo, os colaboradores se aposentam, trocam de setor ou quando estão ausentes, seja por motivo de férias ou questões de saúde.

O artigo apresenta uma revisão teórica com os principais conceitos relacionados à Gestão do Conhecimento e sua relação com o serviço público, já que o estudo é situado em uma Universidade Pública. Logo após, é apresentada a metodologia utilizada para atingir o objetivo do estudo, a análise dos dados e as conclusões que se chegaram através da pesquisa.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

As instituições públicas apresentam desafios significativos no que tange à manutenção eficaz do conhecimento. A rotatividade de servidores aliada a métodos precários de armazenagem e compartilhamento do conhecimento podem resultar na perda de informações valiosas. Esse problema compromete a eficácia organizacional, gerando riscos associados, levando a erros recorrentes, mora operacional e diminuição da capacidade produtiva. Assim, torna-se crucial abordar a questão da manutenção do conhecimento na instituição estudada, imprescindível para a garantia da prestação de serviços com qualidade. Diante disso, pretende-se responder a seguinte questão: *Como se dá a armazenagem e o compartilhamento do conhecimento na Coordenação de Administração de Pessoal da Universidade Federal de Pelotas?*

### **1.2 Objetivo do Estudo**

O presente estudo de caso tem como objetivo analisar as práticas utilizadas para a manutenção do conhecimento na Coordenação de Administração de Pessoal da Universidade Federal de Pelotas, com foco na armazenagem e no compartilhamento do conhecimento.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

Nesta seção, a revisão da literatura é apresentada, abordando um breve relato sobre fundamentos da Gestão do Conhecimento, os tipos de conhecimento, o Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, os Processos de Gestão do Conhecimento e a Gestão do Conhecimento no serviço público, que são o objeto do presente estudo.

### **2.1 Fundamentos da Gestão do Conhecimento**

É primordial destacar que a Gestão do Conhecimento deve ser um processo contínuo que requer comprometimento organizacional e também a aplicação de estratégias que sejam adequadas para obter sucesso na criação e no seu uso efetivo. Para Gonzales e Martins (2017, p. 248) “o conhecimento organizacional é considerado, nos dias atuais, um ativo que, embora intangível, gera vantagem competitiva às organizações” sendo apontado, de forma mais ampla, como o processo de criar, compartilhar, utilizar e gerir o conhecimento de uma organização.

### 2.1.1 Tipos de conhecimento (tácito e explícito)

Inicialmente, a classificação nas dimensões de conhecimento explícito e tácito foi proposta por Polanyi (1967, *apud* GONZALES; MARTINS, 2017), onde a informação é adquirida ou pelo estudo ou pela prática. O conhecimento tácito está ligado às experiências, às visões de mundo e às habilidades de um indivíduo ou grupo; está implícito e é mais difícil de ser formalizado e transmitido para outras pessoas. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente disseminado pois está formalizado e claro na organização e é compartilhado através de livros, manuais, normas, vídeos, entre outras ferramentas de documentação.

Conforme os estudos de Ribeiro e Nagano (2021), uma das principais diferenças entre esses dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, é a forma como eles são comunicados. Compreender o que é conhecimento tácito e explícito é primordial para colocar em prática a Gestão do Conhecimento, uma vez que constatar todo o conhecimento que uma organização possui é um dos primeiros passos para analisar como que ele pode ser melhor aproveitado.

### 2.1.2 Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi

Uma das propostas centrais na área de criação e gestão do conhecimento são os princípios desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1995), que defendem que é por meio deles que ocorre a expansão do conhecimento tácito em explícito. A conversão do conhecimento, modelo SECI, conforme os estudos dos citados autores (2008), ocorre da seguinte forma: socialização (conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito); externalização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito); combinação (conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito); e internalização (conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito).

Este modelo começa com a socialização entre os indivíduos, segue para a exteriorização entre os grupos, combinações entre as organizações e dirige-se para a interiorização que é novamente focada na esfera dos indivíduos (RIBEIRO; NAGANO, 2021), sendo possível dizer que há uma espiral infinita nas organizações gerando o conhecimento. A Figura 1 mostra os quatro tipos de conversão do conhecimento, com base no modelo de Takeuchi e Nonaka (2008) deste que pode-se dizer ser um processo iterativo, no qual a aprendizagem flui e se transforma de forma contínua favorecendo a inovação e evolução organizacional.

Figura 1 - Quatro modos de conversão do conhecimento



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

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 71): “o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”; o conhecimento surge no nível individual e é expandido para o nível organizacional e, em seguida, inter-organizacional. Uma rede interorganizacional pode ampliar o conhecimento inicialmente criado pelos indivíduos e facilitar a interação entre pessoas, grupos e organizações, tornando esta configuração em rede uma facilitadora do surgimento de um contexto favorável ao processo de criação do conhecimento.

## **2.2 Processos de Gestão do Conhecimento**

O conhecimento é essencial em várias áreas da vida, como a ciência, política, economia e sociedade e, para lidar com a sua importância e aplicação é crucial desenvolver práticas e processos para administrá-lo, sendo uma dessas abordagens a Gestão do Conhecimento (MAIA; FARIAS; FARIAS, 2022). Segundo Durst e Edvardsson (2012), os processos de Gestão do Conhecimento englobam as seguintes categorias: identificação, criação, armazenamento, transferência e utilização do conhecimento.

### **2.2.1 Armazenagem do conhecimento**

Uma das etapas da GC é o processo de armazenamento do conhecimento, o qual utiliza ferramentas que auxiliam no registro e organização das informações para que elas não se percam. Damian e Cabero (2020) salientam que o adequado armazenamento garante que o conhecimento não desapareça, independente das pessoas que entrarem ou saírem da organização, possibilitando o acesso sempre que necessário.

Conforme observado em estudos anteriores, é comum se utilizar de ferramentas tecnológicas, em espaços virtuais, para guardar o conhecimento, uma vez que aquilo que é aprendido e transmitido resulta em um aumento de conhecimento para todos (WELCHEN *et al*, 2022). Existem recursos que permitem organizar imagens, arquivos, agendas, planilhas, apresentações e formulários, até mesmo em tempo real, criando assim uma base de conhecimento compartilhada.

### **2.2.2 Compartilhamento do conhecimento**

O compartilhamento ou transferência da informação e do conhecimento é um processo que depende das pessoas da organização, mais especificamente, da interação e das relações estabelecidas entre elas.

Li e Lin (2006), como consequência dos seus estudos, destacam a importância das relações interorganizacionais (construção de confiança, compromisso e visão compartilhada) no sentido de facilitar a partilha de informação. Segundo eles, frequentemente, as organizações não dão atenção suficiente para o desenvolvimento dessas relações.

Compartilhar o conhecimento é um dos processos mais importantes da Gestão do Conhecimento e envolve a ação de aumentar a quantidade de pessoas que possuem acesso às informações relevantes, auxilia os indivíduos e as organizações a se tornarem mais ágeis, adaptáveis e prontas para mudanças. Para realizar o compartilhamento do conhecimento, os indivíduos trocam, reciprocamente, os seus conhecimentos e criam novos, assim possibilitando limitar o retrabalho e aumentar a produtividade (OLIVEIRA; CURADO; GARCIA, 2021).

Assim explicam Maia, Farias e Farias (2022, p. 4): “compartilhamento do conhecimento pode ser compreendido como a atitude do sujeito de partilhar suas percepções com os demais colaboradores e, concomitantemente, receber o conhecimento que os outros possuem”.

Hackett (2002) o define como uma abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como conhecimento prévio não articulado e experiência dos indivíduos. Este compartilhamento de conhecimento pode ocorrer, por exemplo, ao escrever um manual ou relatório, orientar outras pessoas ou até mesmo em uma conversa informal com a equipe.

Na visão de Guedes e Cândido (2008), a GC é basicamente a disponibilização da informação existente em nível coletivo e a experiência da organização para cada trabalhador individualmente, que por sua vez é também responsabilizado pela utilização criteriosa dela e pela realimentação do estoque de informação.

### 2.2.2.1 Ocultação do conhecimento

Mesmo que ocorra um aparente antagonismo, é possível que a doação e a retenção de conhecimento possam existir nas interações sociais de forma paralela (GARCIA; OLIVEIRA; KATHRYN, 2022). Apesar da importância das práticas de compartilhamento de conhecimento em um ambiente colaborativo, nem sempre elas são adotadas nas organizações devido à tendência das pessoas esconderem o que sabem.

O sentido de ocultação e de acumulação de conhecimento trazem as seguintes características, conforme os estudos: a ocultação é uma tentativa intencional de indivíduo reter ou ocultar o conhecimento que foi solicitado por outra pessoa enquanto que a acumulação é uma forma menos intencional de retenção, ocorre independente de qualquer pedido anterior, onde é ocultado o conhecimento que é relevante para um indivíduo, porém não foi solicitado (GARCIA; OLIVEIRA; KATHRYN, 2022; OLIVEIRA; CURADO; GARCIA, 2021).

Ademais, é possível que indivíduos executem o “não compartilhamento” de conhecimento para favorecer a si mesmo ou aos colegas de trabalho. Esta posse e controle do conhecimento garantem poder de barganha, onde muitos resistem em ajudar os outros com os seus conhecimentos acumulados caso não tenham em troca algum recurso ou vantagem para atingir os seus objetivos de trabalho (QURESHI, EVANS; 2015).

## 2.3 Gestão do Conhecimento no serviço público

Com as mudanças nas práticas administrativas e modelos de gestão, o setor público está passando por uma transformação significativa nos últimos anos. Ele está deixando para trás o antigo modelo de estrutura hierárquica e adotando uma abordagem mais horizontalizada, visando promover a participação dos seus colaboradores.

Wiig (1997) afirma que é necessário criar uma visão, que deve ser amplamente disseminada, sobre o que a Gestão do Conhecimento pode fazer em cada unidade da administração pública, com foco especial nos benefícios e impactos que podem ser esperados por essas novas práticas. A mudança de cultura e das práticas de trabalho virá pela criação de um ambiente de cooperação sinérgica, dentro de cada unidade do serviço público.

A aplicação das iniciativas de Gestão do Conhecimento nas organizações da esfera pública transcende os objetivos de desenvolvimento organizacional e/ou vantagem competitiva, característica das organizações privadas. Arvani (2018) argumenta que ao consideramos a GC no âmbito da administração pública, enxerga-se um propósito distinto daquele da iniciativa privada no que diz respeito às suas especificidades, seus princípios básicos e direcionadores, o

envolvimento dos atores públicos e da sociedade, bem como pela limitação de seus regulamentos.

Mendes (2006) defende que a implantação da Gestão do Conhecimento no setor público deve ocorrer através de uma análise do próprio “acervo intelectual”, buscando tornar explícito o conhecimento tácito dos seus recursos intelectuais. A autora ainda destaca que deve haver um plano estratégico global e formação de equipes para que essa implantação da GC seja realizada com sucesso.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado o método utilizado no presente estudo e o instrumento de coleta, os quais auxiliaram na verificação dos objetivos. Neste cenário, o limite desta pesquisa se deu no âmbito da Coordenação de Administração de Pessoal que está na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Pelotas.

Na etapa inicial do trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para criar um embasamento teórico sobre o assunto abordado, a qual foi elaborada com base em materiais já publicados, explorada principalmente em artigos, livros, periódicos e leis.

Em seguida, o procedimento sistemático escolhido para investigar de forma mais profunda a opinião dos pesquisados foi o qualitativo, sendo explicado por Galvão, Pluye e Ricarte (2018, p. 8) como: “pesquisas com métodos qualitativos que fornecem descrições detalhadas de fenômenos complexos, incluindo seus aspectos contextuais, ou focam em análises aprofundadas envolvendo poucos indivíduos”.

A pesquisa é apresentada no formato de estudo de caso, que é caracterizado por Menezes *et al* (2019, p. 44), como “o tipo de pesquisa cujo procedimento volta-se para um caso específico com o objetivo de conhecer suas causas de modo abrangente e completo”. Este tipo de estudo envolve o uso de histórias ou narrativas, reais ou simbólicas, onde são enfrentados problemas a serem resolvidos (ELIAS; RICO, 2020); e são especialmente úteis quando se deseja investigar fenômenos complexos em seu contexto natural.

A técnica de coleta de dados escolhida foi a aplicação de entrevista semi-estruturada, a qual oferece uma maior flexibilidade, por meio da qual os pesquisadores fizeram uma série de indagações com o objetivo de obter dados relevantes para a investigação em curso. Segundo Zikmund (2006), uma das principais vantagens da entrevista é de dar o retorno da informação ao respondente, as respostas serão pessoais e o pesquisador pode esclarecer quaisquer dificuldades do entrevistado.

O universo da pesquisa é composto pelos quatro núcleos (Núcleo de Cadastro e Movimentação de Pessoal, Núcleo de Gerenciamento de Concursos e Vagas, Núcleo Financeiro e Núcleo de Benefícios) da Coordenação de Administração de Pessoal; o período de aplicação foi entre 27 de junho e 05 de julho de 2023, diretamente aos chefes de cada núcleo. Vale ressaltar que o anonimato aos respondentes foi garantido, dessa forma evitando constrangimentos que poderiam distorcer o resultado da pesquisa.

Após a realização da coleta dos dados foi desenvolvida uma análise prévia das respostas para melhor ajustar nas categorias indutivas; e seguindo Dourado e Ribeiro (2023) os entrevistados foram estimulados a fornecer respostas com dados e informações mais relevantes, que fujam de um simples protocolo “sim” ou “não”.

A pesquisa abrangeu um total de 11 questões que abordaram a Gestão do Conhecimento de forma a verificar como ela é compartilhada nos Núcleos, bem como os métodos utilizados, pela visão das Chefias. O conteúdo das entrevistas foi transcrito, interpretado e analisado, conforme apresentado no capítulo a seguir.

### 4 O ESTUDO DE CASO

A seguir, são apresentados um breve relato sobre a Coordenação de Administração de Pessoal da UFPEL e também os resultados alcançados com a aplicação do estudo de caso.

#### **4.1 Apresentação dos dados**

O presente estudo de caso foi aplicado na Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

Segundo a Resolução do Conselho Universitário da UFPEL nº 57, de 16 de junho de 2021, a sua Coordenação de Administração de Pessoal é responsável pelo processo de ingresso e saída de servidores, contratados temporariamente, estagiários, residentes e prestadores de serviço acadêmico voluntário, bem como pela manutenção do vínculo funcional no que diz respeito à concessão de afastamentos e licenças, férias, à administração da folha de pagamento e à concessão de benefícios assistenciais e previdenciários, e está estruturada em quatro Núcleos, foco deste estudo:

1. Núcleo de Cadastro e Movimentação de Pessoal (NUCAD): órgão responsável pela mobilidade interna e externa da força de trabalho da UFPEL, pelo cadastro de dados pessoais e funcionais dos servidores, contratados temporariamente, residentes, estagiários e prestadores de serviço acadêmico voluntário, bem como pelo acompanhamento da frequência dos mesmos. Atualmente é composto por 06 (seis) servidoras;
2. Núcleo de Benefícios (NUB): órgão responsável pelos processos de concessão de aposentadoria, pensão e demais benefícios previdenciários, bem como pela administração de licenças, afastamentos e férias previstos no RJU. Atualmente é composto por 07 (sete) servidores;
3. Núcleo Financeiro (NUF): órgão responsável por gerenciar o pagamento dos servidores, contratados temporariamente, estagiários e residentes, bem como pelo fornecimento de informações financeiras relativas à folha de pagamento. Atualmente é composto por 04 (quatro) servidores.
4. Núcleo de Gerenciamento de Concursos e Vagas (NUGEC): órgão responsável pelo gerenciamento de vagas de servidores e organização e execução de concursos e processos seletivos para contratação temporária. Atualmente é composto por 03 (três) servidores.

Verificou-se, por meio dos relatos nas entrevistas aplicadas às Chefias de cada Núcleo que compõem a CAP, que as mesmas se preocupam em garantir que mais de um servidor saiba realizar as atividades do setor. Em todos os Núcleos existe esse tipo de organização, porém, não são todas as tarefas que são de conhecimento de todos - isso se deve geralmente em razão de falta de tempo - mas geralmente as atividades são organizadas de tal forma que possam ser atendidas na ausência de um determinado servidor, conforme relatado em um dos setores. Nesse sentido, também foi questionado sobre quando os servidores estão com algum tipo de afastamento iminente, como, por exemplo, férias ou licenças, se são repassadas instruções para os demais colegas quanto ao andamento das atividades e a maioria dos Núcleos afirmaram que isso ocorre regularmente, somente em um Núcleo foi relatado que quando não existe tempo hábil para repassar as informações, ocorre essa troca no próprio período do afastamento, quando necessário e possível.

Outra forma utilizada para transferir o conhecimento é a realização de reuniões nas quais se compartilham informações sobre as atividades dos setores. Quando abordados sobre o tema, dois entrevistados afirmaram ocorrer esse tipo de reunião mensalmente e alegaram que gostariam que ocorresse de forma mais frequente, porém, nem sempre é possível reunir toda a equipe e em um dos Núcleos, por essa razão, as reuniões ocorrem, muitas vezes, somente entre

um servidor e a chefia. Em um dos Núcleos, as reuniões ocorrem todos os meses e já se tornaram uma forma de capacitação interna, em que um servidor fica responsável por explicar as suas atividades aos demais colegas. Somente um Núcleo não possui o hábito de realizar essas reuniões e afirma não haver necessidade, já que o compartilhamento do conhecimento de forma tácita é bastante utilizado no setor. A respeito do processo de transferência, nota-se, ainda, que em todos os núcleos não se identificam tentativas de ocultação do conhecimento entre os colegas.

Os cursos de capacitação, que fornecem conhecimentos teóricos e práticos em áreas específicas, permitem que seus participantes atuem como multiplicadores desse conhecimento. Dessa forma, os entrevistados foram questionados se o servidor que participa desses cursos costuma compartilhar o que aprendeu. Somente em um Núcleo ocorre essa transferência do conhecimento com reuniões pontuais. As demais chefias relataram que não existe o hábito dos servidores compartilharem o que aprenderam na capacitação até porque, muitas vezes, esses cursos não estão estritamente relacionados às atividades específicas do setor, mas a conhecimentos que auxiliam nas tarefas diárias, como cursos de planilha eletrônica e técnicas de desenvolvimento na escrita.

A maneira predominante pela qual as chefias manifestaram o compartilhamento de conhecimento é o modo informal. Em todos os Núcleos, existe o hábito de compartilhar informações sobre novas legislações, comunicados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) e *lives* promovidas pelo Governo Federal sobre as temáticas das atividades desenvolvidas. Tudo isso ocorre tanto presencialmente, no dia a dia do trabalho, como também através dos grupos de *WhatsApp*, já que atualmente todos os Núcleos participam do Programa de Gestão e Desempenho, por meio do qual ocorre o teletrabalho.

Foram levantadas, igualmente, questões quanto ao uso de manuais, *check-lists* e mapeamento de processos. Todos os Núcleos possuem manuais; em alguns, a maioria das atividades estão dispostas dessa maneira e em outros em número menor, mas em fase de elaboração. Todos foram unânimes sobre a importância dos manuais como forma de registro das informações que orientam a execução das atividades, apesar de muitos ainda não estarem finalizados por falta de tempo dedicado à atividade e em razão de outras prioridades nos setores. Sobre os *check-lists* e mapeamento de processos observou-se que ainda não são maneiras tão utilizadas. Foi relatado que os *check-lists* nem sempre são aplicáveis a todas atividades, embora estes auxiliam quando existe uma quantidade relevante de atividades ou tarefas relacionadas a essas a serem cumpridas. Já a falta de mapeamento de processos se deve, também, à falta de tempo para elaborá-los, mas acreditam ser muito importantes como base para a difusão do conhecimento, de modo a deixar explícito como uma determinada tarefa é desenvolvida.

Foi ainda questionado se os documentos utilizados por um servidor para a realização de suas atividades estão armazenados de forma a possibilitar o seu acesso aos demais membros do setor e foi observado que a maioria das informações e documentos estão compartilhados em armazenamento do tipo nuvem e e-mail, dessa forma todos possuem acesso. Além disso, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), sistema utilizado para a tramitação de processos administrativos, permite uma ampla divulgação dos documentos, com exceção dos que possuem conteúdo sigiloso.

Os *backups* desses documentos e demais arquivos não são priorizados por quase todos os Núcleos, visto que é utilizado o armazenamento do tipo “nuvem”, no qual existe uma confiança na integridade do método. Quando do uso de armazenamento em e-mail, os núcleos realizam *backups*.

Por último, as chefias foram questionadas sobre quais outros instrumentos/ferramentas os servidores utilizam que estão relacionadas à armazenagem e compartilhamento do conhecimento e a maioria relatou que utiliza grupos de *WhatsApp* específicos da sua área de atuação que possuem integrantes de outras Universidades Federais do País, onde são

compartilhadas informações pertinentes às tarefas do seu setor. Um núcleo utiliza um quadro físico, como um esquema de rápido acesso às informações, com alguns dados de como realizar as atividades do setor. Outro núcleo relatou o uso de agenda do e-mail, onde são colocados pontos específicos de algumas atividades. Um núcleo destacou que previamente ao começo do Programa de Gestão e Desempenho foi criado um “tira-dúvidas” das atividades no *drive* do e-mail, para que todos os servidores tenham conhecimentos sobre as atividades do setor e para que pudessem melhor atender o público na ausência de algum colega.

## 4.2 Análise dos Resultados

Com base nos dados levantados na pesquisa, verifica-se, por meio dos relatos das entrevistas, que as chefias dos núcleos têm se preocupado em utilizar diferentes formas de armazenagem e compartilhamento de conhecimento, ficando evidente a importância dada à manutenção do conhecimento nas unidades, o que coaduna com os estudos de Damian e Cabero (2020), que salientam a relevância do registro da memória organizacional, responsável por melhorar o desempenho, impulsionar a inovação e promover a aprendizagem dentro da organização.

Em relação à armazenagem, nem todas as práticas apresentadas nas entrevistas são utilizadas de forma intensa pelos Núcleos, em especial os *backups*, cujo mecanismo está sendo substituído por outras alternativas, dado o avanço da tecnologia que possibilita o armazenamento de documentos em nuvem, o que garante, de certa forma, a segurança no resguardo das informações.

Já em relação ao compartilhamento, fica claro que a conversão do conhecimento tácito em explícito (externalização do modelo SECI) requer maior dedicação, uma vez que as chefias demonstram que o registro do conhecimento em documentos, como mapeamentos de processos e manuais, se dá ainda de maneira precária. Este tipo de compartilhamento é destacado por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 64): “entre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito”.

Sabendo que o conhecimento é um ativo imensurável, que proporciona uma estruturação para execução dos processos, conforme Maia, Farias e Farias (2022, p. 13) “o seu compartilhamento torna-se um procedimento essencial para a manutenção do funcionamento das organizações”. Neste sentido, identifica-se como principais desafios e carências nos setores estudados o que segue: a prática do teletrabalho, por meio do qual alguns servidores realizam as suas atividades de forma remota, demandando adaptações das equipes referentes à comunicação que conduz ao compartilhamento do conhecimento; a necessidade de políticas que promovam uma cultura de gestão do conhecimento mais perene e efetiva, que permita que a qualidade na execução das atividades dos setores se mantenha ao longo do tempo; o estímulo à documentação dos processos, atividades e tarefas, e o incentivo ao compartilhamento de todas as informações correlatas às tarefas do setor, seja por reuniões ou outras práticas.

Como riscos relacionados às práticas atualmente utilizadas pelos Núcleos, apresentam-se: a sobrecarga de informações não documentadas; falta de compartilhamento de informações pré-licença, afastamento ou vacância de servidor, que pode ocasionar na perda de detalhes importantes; mudanças estruturais, com o remanejamento de servidores que detêm conhecimento sem registro ou, pelo menos, transferido previamente de forma tácita para a equipe, embora não se identifique a iniciativa intencional de ocultação do conhecimento no âmbito do estudo. Ressalta-se que a colaboração e o compartilhamento de conhecimento são afetados pelo contexto, e é importante que seja criado um ambiente propício que promova esses processos, em vez de restringi-los (RIBEIRO; NAGANO, 2021).

Por fim, como destaque das práticas apresentadas, com base em Maia, Farias e Farias (2022, p. 12), que em seus estudos salientam o uso das tecnologias e afirmam que "as vantagens de grupos de comunicação informal residem na rápida disseminação e compartilhamento de informações, de modo a atingir facilmente um público mais amplo e sem barreiras geográficas", citam-se a utilização de novas tecnologias que permitem o compartilhamento de documentos em nuvem, ensejando o fácil acesso às informações e a dispensabilidade de *backups*, e o compartilhamento de informações por meio de novos canais de comunicação, em especial através do uso do aplicativo do *WhatsApp*.

## **5 CONCLUSÕES**

Com o presente estudo, considera-se que, além do atingimento do objetivo proposto, alicerçado na análise apresentada, a pesquisa realizada auxilia na compreensão da importância da Gestão do Conhecimento no serviço público, contribuindo para que as organizações públicas maximizem o valor do seu conhecimento, impulsionem práticas inovadoras e tomem decisões mais coerentes.

Além disso, nota-se com o estudo efetuado que a manutenção do conhecimento no serviço público requer um compromisso contínuo e permanente com a efetiva retenção (armazenagem) e disseminação (compartilhamento) das informações, garantindo que o conhecimento institucional seja preservado e utilizado de forma eficaz, trazendo mais agilidade e segurança para o dia a dia no trabalho.

Sugere-se, por fim, como estudos futuros, a averiguação da aplicação dos outros processos ligados à GC (identificação, aquisição e utilização) nos Núcleos que foram objeto de estudo deste trabalho ou em uma amostra mais abrangente, bem como, que sejam explorados os fatores tecnológicos que impactam na gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ARVANI, Márcia Regina de Almeida. **Diagnóstico da Gestão do Conhecimento: estudo de caso em uma instituição pública brasileira**. 2018, 93 p. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Politécnico do Porto. Porto, 2018. Disponível em: [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13002/1/MARCIA\\_ARVANI\\_MAA\\_2018.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13002/1/MARCIA_ARVANI_MAA_2018.pdf). Acesso em: 25 jun.2023.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palavra chave**, v. 10, n. 1, p. 106-106, 2020.

DOURADO, Simone; RIBEIRO, Ednaldo. **Metodologia qualitativa e quantitativa**. Editora chefe Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira Editora executiva Natalia Oliveira Assistente editorial, p. 178-206. Paraná: Atlas, 2023.

DURST, Susanne; RUNAR EDVARDSSON, Ingi. Knowledge management in SMEs: a literature review. **Journal of knowledge management**, v. 16, n. 6, p. 879-903, 2012.

ELIAS, Marcelo Alberto; RICO, Viviane. Ensino de biologia a partir da metodologia de estudo de caso. **Revista Thema**, v. 17, n. 2, p. 392-406, 2020.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; PLUYE, Pierre; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 8, n. 2, p. 4-24, 2018.

GARCIA, Plínio Silva da; OLIVEIRA, Mirian; KATHRYN, B Brohman. Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related?, **Knowledge Management Research & Practice**, v. 20, n. 3, p 339-351, 2022.

GONZALES, Rodrigo Valio Dominguez.; MARTINS, Manoel Fernando. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, abr./jun. 2017.

GUEDES, Isabela Assis; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Modernização administrativa no setor público: utilização de tecnologias de gestão e de informação para o gerenciamento do conhecimento. **Gestão. Org**, v. 6, n. 2, p. 158-173, 2008.

HACKETT,J. **Beyond knowledge management: new ways to work**. New York: Oxford University Press, 2002.

LI, Suhong; LIN, Binshan. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. **Decision support systems**, v. 42, n. 3, p. 1641-1656, 2006.

MAIA, Francisca C de Andrade; FARIAS, Gabriela Belmont de; FARIAS, Maria Giovanna Guedes. Percepção sobre o compartilhamento de conhecimento entre avaliadores sob a ótica dos editores científicos. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 20, n. 00. p 1-15, 2022.

MENDES, Tania Rodrigues. **Gestão do Conhecimento da Informação**. Disponível em:[https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto\\_aula\\_gestao\\_do\\_conhecimento.pdf](https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto_aula_gestao_do_conhecimento.pdf). Acesso em: 24 jun.2023.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes *et al.* Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância. **Universidade Federal do Vale do São Francisco**: Petrolina-PE, 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, Oxford. 1995.

OLIVEIRA, Mirian, CURADO, Carla, GARCIA, Plínio Silva de. Knowledge hiding and knowledge hoarding: A systematic literature review. **Knowledge and Process Management**. v. 28, p. 277-294, jul./set. 2021.

QURESHI, Athar Mahmood Ahmed; EVANS, Nina. Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry: a case study. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 296-314, 2015.

RIBEIRO, Suzana Xavier; NAGANO, Marcelo Seido. On the relation between knowledge management and university-industry-government collaboration in Brazilian national institutes of science and technology. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 53, n. 4, p. 808-829, 2021.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Conselho Universitário. **Resolução nº 57, de 16 de junho de 2021**. Pelotas: Conselho Universitário UFPel, 2021. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2021/06/Resolucao-57-CONSUN-1.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2023.

WELCHEN, Vandoir *et al.* Técnicas e Ferramentas no Processo de Gestão do Conhecimento em uma Empresa de Base Tecnológica. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. e11736-e11736, 2022.

WIIG, Karl M.. Knowledge Management: an introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**, vol. 1, n. 1, p. 6-14,1997.

ZIKMUND, William G. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. Tradução técnica Cristina Bacellar. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2006.

## APÊNDICE

### Roteiro semiestruturado aplicado nas entrevistas

- 1) Mais de um servidor sabe realizar as atividades do setor?
- 2) Os processos do setor estão mapeados?
- 3) O setor faz reuniões periódicas para que os servidores compartilhem informações sobre as suas atividades?
- 4) Os documentos utilizados por um servidor para a realização de suas atividades estão compartilhados com os demais servidores do setor?
- 5) O setor possui manuais de realização das atividades?
- 6) O setor adota o uso de listas de verificação (check-list) para as tarefas passíveis de aplicação?
- 7) O setor costuma fazer *backups* de seus arquivos e documentos?
- 8) Quando da realização de cursos de capacitação, o servidor participante costuma compartilhar o conhecimento adquirido?
- 9) Os colegas costumam compartilhar o conhecimento no dia a dia do trabalho de forma tácita (o conhecimento tácito é aquele que não está formalizado, registrado)?
- 10) Antes das férias, licenças e afastamentos, o servidor costuma deixar instruções quanto ao andamento das atividades sob sua responsabilidade?
- 11) Quais outros instrumentos/ferramentas os servidores utilizam que estão relacionadas à armazenagem e compartilhamento do conhecimento?