

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

KLESSIANE FERREIRA DA MOTA

**PROPOSTA DE UM GUIA PARA ORIENTAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA DIVISÃO DE CONTROLE ACADÊMICO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

**São Cristóvão - SE
2025**

KLESSIANE FERREIRA DA MOTA

**PROPOSTA DE UM GUIA PARA ORIENTAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA DIVISÃO DE CONTROLE ACADÊMICO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Martha Suzana Cabral Nunes

**São Cristóvão - SE
2025**

Dados de Catalogação na Publicação (CIP)

M918p	Mota, Klessiane Ferreira da Proposta de um guia para orientação da Gestão do Conhecimento na Divisão de Controle Acadêmico da Universidade Federal de Sergipe [manuscrito] / Klessiane Ferreira da Mota. - São Cristóvão, SE, 2025. 118 f. : il ; color. Orientadora: Dra. Martha Suzana Cabral Nunes. Dissertação (Mestrado profissional em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Sergipe, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, 2025. 1. Gestão do Conhecimento. 2. Conhecimento tácito. 3. Sistematização do conhecimento. 4. Serviço público. 5. Universidade Pública. I. Nunes, Martha Suzana Cabral, orient. II. Título. CDU 658.403.8 UFS CDD 658.4038 UFS
-------	---

Ficha elaborada pela bibliotecária Rafaela Ferreira Lopes - CRB 5/2161

KLESSIANE FERREIRA DA MOTA

**PROPOSTA DE UM GUIA PARA ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA DIVISÃO DE CONTROLE ACADÊMICO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Avaliação: APROVADA

Data da defesa: 07/10/2025

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **MARTHA SUZANA CABRAL NUNES**
Data: 06/11/2025 10:53:14-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Martha Suzana Cabral Nunes
Orientadora - PPGCI/UFS

Documento assinado digitalmente
 **FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA**
Data: 06/11/2025 11:33:10-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira
(Membro convidado Externo) -PPG-GOC/UFGM

Documento assinado digitalmente
 **EMERSON CLEISTER LIMA MUNIZ**
Data: 06/11/2025 11:58:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Emerson Cleister Lima Muniz
(Membro convidado Interno) - PPGCI/UFS

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio incondicional, e aos colegas da DICAC/UFS, que transformam desafios em aprendizado diário. Este guia é para todos que acreditam que o conhecimento, quando compartilhado, se torna memória viva e caminho para o futuro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me deu forças para continuar em momentos difíceis da minha vida, que me sustentou em meio às incertezas e me mostrou que, mesmo nos dias mais desafiadores, era possível seguir em frente com coragem e fé. À minha família, deixo meu amor e minha gratidão pelo apoio incondicional e por terem sido a minha verdadeira rede de apoio em todos os momentos. Ao meu companheiro, agradeço pela paciência e pelo cuidado em todas as fases desta caminhada, por dividir comigo tanto os dias pesados quanto as pequenas vitórias que, juntas, se tornaram enormes, e por compreender minhas ausências e me lembrar sempre de não desistir dos meus sonhos. Aos colegas da CAA/DICAC/PROGRAD/UFS, expresso uma gratidão especial não apenas pelo convívio diário, mas pela generosidade e abertura com que receberam esta pesquisa, pois todos se dispuseram a colaborar sem qualquer resistência e cada contribuição foi essencial para que este trabalho ganhasse vida, e mais do que colegas de setor, encontrei em vocês parceria, acolhimento e amizade. Aos colegas de turma do PPGCI/UFS, agradeço pela companhia nesta jornada acadêmica, pelas trocas que tantas vezes iluminaram novos caminhos, pelas conversas que aliviaram o peso das responsabilidades e pela certeza de que não estava sozinha, pois o apoio mútuo e até as risadas em meio às dificuldades tornaram essa trajetória mais leve e significativa. À minha orientadora, Prof.^a Dra. Martha Suzana Cabral Nunes, agradeço pelas contribuições acadêmicas que deram rigor, estrutura e direcionamento a este trabalho, permitindo que a pesquisa ganhasse consistência e relevância científica. Aos professores que compuseram a banca de defesa, Prof. Dr. Frederico Cesar e Prof. Dr. Emerson Cleister, agradeço pelas contribuições valiosas que enriqueceram este estudo e ampliaram as possibilidades de reflexão e aprimoramento. À Universidade Federal de Sergipe, agradeço o incentivo que oferece aos seus servidores para ingressarem em programas de pós-graduação, pois esta oportunidade fez toda a diferença em minha trajetória, e sigo com a certeza de que estou dando o retorno esperado ao transformar o aprendizado em ações que fortalecem a instituição. Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, fizeram parte deste processo, seja com palavras de incentivo, com gestos de amizade ou simplesmente torcendo por mim, porque cada apoio recebido foi combustível para que eu chegasse até aqui, e este trabalho, embora traga a minha marca, também carrega um pouco de cada pessoa que caminhou ao meu lado.

Impacientava-se também com os que gastam tanto tempo estudando a vida que nunca chegam a viver. 'É só quando esquecemos todos os nossos conhecimentos que começamos a saber.'
Clarice Lispector¹

¹ Clarice Lispector, A descoberta do mundo (1999, p. 102), citando Henry David Thoreau.

RESUMO

Esta pesquisa analisa a Gestão do Conhecimento em um setor administrativo de universidade pública, com ênfase na preservação e na circulação do conhecimento tácito que sustenta a continuidade das rotinas institucionais. Considerando que a dependência de saberes individuais e não registrados fragiliza a memória organizacional e compromete a eficiência dos serviços, o estudo objetiva elaborar um guia técnico para Gestão do Conhecimento na Divisão de Controle Acadêmico (DICAC) da Universidade Federal de Sergipe (UFS). A investigação adota abordagem qualitativa, aplicada e de caráter interventivo, inspirada na pesquisa-ação, e utiliza como procedimentos a pesquisa bibliográfica e documental, observação participante e aplicação de questionário diagnóstico com servidores da DICAC. Os dados foram tratados por meio da análise temática, permitindo identificar categorias associadas ao acesso, ao compartilhamento e às barreiras de gestão do conhecimento. Os resultados apontam que as atividades do setor dependem fortemente do conhecimento tácito, transmitido de modo informal, o que gera vulnerabilidades diante de afastamentos, rotatividade de pessoal e adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que ampliou desigualdades no acesso às informações. A análise SWOT evidenciou forças ligadas à experiência acumulada pelos servidores, fragilidades relacionadas à ausência de padronização e centralização de informações e ameaças decorrentes da aposentadoria de técnicos experientes. Sendo assim, foi elaborado um guia estruturado em etapas práticas para orientar o registro de procedimentos críticos e estimular a cultura de sistematização do conhecimento. Conclui-se que o guia contribui para reduzir a dependência de saberes individuais, assegurar continuidade administrativa e ampliar eficiência institucional, configurando-se como iniciativa replicável em outros setores da universidade.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; conhecimento tácito; sistematização do conhecimento; serviço público; universidade pública.

ABSTRACT

This research analyzes Knowledge Management in an administrative sector of a public university, emphasizing the preservation and circulation of tacit knowledge that sustains the continuity of institutional routines. Considering that dependence on individual and unrecorded knowledge weakens organizational memory and undermines service efficiency, the study aims to develop a technical guide for Knowledge Management in the Academic Control Division (DICAC) of the Federal University of Sergipe (UFS). The investigation adopts a qualitative, applied, and intervention-oriented approach inspired by action research and employs bibliographic and documentary research, participant observation, and a diagnostic questionnaire applied to DICAC staff. Data were analyzed through thematic analysis, allowing the identification of categories related to knowledge access, sharing, and management barriers. The results indicate that the sector's activities rely heavily on tacit knowledge transmitted informally, which creates vulnerabilities in cases of staff absences, turnover, and the implementation of the Management and Performance Program (PGD), which has deepened inequalities in access to information. The SWOT analysis revealed strengths associated with the accumulated experience of staff members, weaknesses related to the lack of standardization and information centralization, and threats arising from the retirement of experienced technicians. Consequently, a guide structured in practical steps was developed to support the documentation of critical procedures and foster a culture of knowledge systematization. It is concluded that the guide helps reduce dependence on individual knowledge, ensures administrative continuity, and enhances institutional efficiency, representing a replicable initiative for other university sectors.

Keywords: knowledge management; tacit knowledge; knowledge systematization; public service; public university.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Autores e teorias que sustentam a base conceitual do estudo	21
Quadro 2	Autores, Tipos de Fluxos e Contribuições para o Conhecimento Organizacional	29
Quadro 3	Transformação do conhecimento tácito em explícito por meio de instrumentos normativos	37
Quadro 4	Organização do conhecimento explícito por meio de instrumentos digitais	38
Quadro 5	Socialização do conhecimento tácito por meio de instrumentos colaborativos	39
Quadro 6	Documentação da experiência prática como estratégia de transformação do conhecimento	41
Quadro 7	Curadoria do conhecimento como prática de atualização e preservação organizacional	43
Quadro 8	Procedimento da análise temática nos dois momentos da pesquisa	53
Quadro 9	Matriz SWOT da DICAC	59
Quadro 10	Integração da observação participante e da análise documental segundo a análise temática	66
Quadro 11	Triangulação dos dados (recorte ilustrativo)	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Formas de aprendizagem e principais fontes de informação no setor68
Gráfico 2	Limitações do processo de aprendizagem no setor 69
Gráfico 3	Fontes de consulta utilizadas pelos servidores em caso de dúvidas69
Gráfico 4	Centralização do conhecimento70
Gráfico 5	Circulação de informações desatualizadas ou incompletas no setor70
Gráfico 6	Percepção dos servidores sobre a falta de padronização dos processos71
Gráfico 7	Predominância da comunicação informal na DICAC 72
Gráfico 8	Sugestões dos servidores para aprimorar a comunicação na DICAC 73
Gráfico 9	Percepção dos servidores sobre a ausência de registros formais..... 74
Gráfico 10	Consequências da falta de padronização e registros formais 74
Gráfico 11	Busca de informações com colegas em teletrabalho (PGD) 76
Gráfico 12	Contato com práticas de GC em outros setores da UFS 78
Gráfico 13	Aceitação de um guia técnico como recurso de apoio 79
Gráfico 14	Disposição dos servidores em contribuir com o guia técnico 79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGU	Controladoria-Geral da União
CI	Ciência da Informação
CONEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CAA	Coordenação de Administração Acadêmica
DICAC	Divisão de Controle Acadêmico
DIRED	Divisão de Registro, Documentação e Arquivo
EAD	Educação a Distância
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEC	Ministério da Educação
NDE	Núcleo Docente Estruturante
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PPGCI	Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFS	Universidade Federal de Sergipe

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa.....	16
1.2	Objetivo Geral	16
1.3	Objetivos Específicos.....	17
1.4	Justificativa.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Compreendendo o conhecimento organizacional: conceitos e abordagens.....	21
2.1.1	Conhecimento organizacional no setor público.....	22
2.1.2	Natureza do conhecimento nas organizações	23
2.1.3	Fluxos de informação, conhecimento e comunicação nas organizações.....	24
2.2	A Gestão do Conhecimento como base estruturante do conhecimento organizacional	28
2.2.1	GC nas instituições públicas.....	29
2.2.2	A sistematização como etapa da GC	31
2.2.3	A sistematização na GC: o modelo de Davenport e Prusak	32
2.3	Sistematização do conhecimento: instrumentos e barreiras institucionais	34
2.3.1	Barreiras à sistematização do conhecimento: categorias, desafios e superação.....	42
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1	Abordagem e tipologia da pesquisa	45
3.2	Coleta dos dados	47
3.3	Análise de Dados	51
4	DIAGNÓSTICO DA DICAC	54
4.2	Análise SWOT	56
4.2.1	Estratégias com base na SWOT.....	59
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
5.1	Análise da observação participante	61
5.2	Análise da documentação institucional.....	62
5.3	Análise exploratória integrada (observação participante + análise documental) ..	63
5.4	Análise dos dados do questionário diagnóstico	65
5.5	Triangulação dos dados.....	78
6	GUIA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DICAC/UFS	82
6.1	Objetivos do produto técnico	82

6.2	Descrição do produto	83
6.3	Metodologia de elaboração do produto	84
6.4	Instruções de uso e manutenção do Guia	84
6.5	Potencial de impacto do produto	85
6.6	Limitações e futuras evoluções do produto	86
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido	96
	APÊNDICE B - Questionário diagnóstico.....	99
	APÊNDICE C - Questionário avaliativo sobre o guia técnico da DICAC/UFS.....	107
	APÊNDICE D - Modelo do diário de campo utilizado na pesquisa.....	109
	ANEXO A - Parecer do Comitê de Ética e Pesquisa	110

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tornou-se, nas últimas décadas, um recurso determinante para a vitalidade e o crescimento das organizações. Não se trata apenas de um insumo para a inovação, mas de um ativo capaz de orientar decisões, integrar equipes e sustentar processos, superando a visão tradicional de que apenas recursos financeiros e tecnológicos definem o desempenho institucional. Sua gestão adequada favorece a adaptação a novos contextos e o alinhamento entre objetivos estratégicos e práticas cotidianas, especialmente em ambientes sujeitos a mudanças rápidas e interdependências complexas (Choo, 2006; Davenport; Prusak, 1998).

Entre as diversas formas de conhecimento presentes nas organizações há um conjunto que se constrói de maneira silenciosa, no ritmo das interações diárias e da prática acumulada ao longo do tempo. Nele se concentram percepções únicas, atalhos operacionais e soluções que não constam em documentos formais. Esse repertório, embora sustente a eficiência das rotinas, depende da experiência de pessoas específicas, o que o torna frágil em contextos de mudanças de equipe ou reestruturações internas.

Quando não há estratégias que assegurem a preservação e a circulação desse patrimônio, a organização corre o risco de perder parte significativa de sua memória operacional. Esse tipo de conhecimento — muitas vezes invisível às estruturas burocráticas formais — constitui o alicerce de diversas rotinas, sendo responsável por assegurar continuidade, coerência e eficiência nos serviços. Trata-se do conhecimento tácito, que, por não estar sistematizado, expõe as organizações à perda de capital intelectual, à descontinuidade administrativa e à necessidade de reaprendizagem em contextos de desligamentos e aposentadorias (Batista, 2012; Valentim, 2010).

No setor público, esses desafios ganham nuances próprias. A alternância de gestores, a influência de normas externas e a alta formalização dos processos moldam a forma como o conhecimento circula e se preserva. A ausência de estratégias consistentes de retenção faz com que práticas críticas se apoiem em redes informais, limitando o alcance e a equidade no acesso às informações.

Nas universidades públicas, essa dinâmica é ainda mais complexa devido à descentralização administrativa, à transitoriedade de docentes e discentes, à rotatividade em órgãos colegiados e à multiplicidade de vínculos funcionais. Apesar de o conhecimento estar no cerne da missão universitária, grande parte das práticas permanece não sistematizada, apoiada na experiência individual e em ferramentas digitais pontuais (Pereira; Stankowitz; Silva, 2023).

A pandemia de COVID-19 acentuou essas fragilidades ao reduzir os espaços informais de troca e acelerar a adoção do trabalho remoto. No âmbito da administração pública federal, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) formalizou essa modalidade, revelando a insuficiência de estruturas baseadas apenas na presença física. Como observam Teixeira e Barbosa (2021), esse cenário reforçou a urgência de estratégias institucionais para captar, preservar e disseminar conhecimento diante de novas dinâmicas organizacionais.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) se apresenta como estratégia fundamental para a sustentabilidade institucional. Voltada à identificação, organização e preservação do saber organizacional, a GC permite transformar conhecimentos dispersos em ativos acessíveis e compartilháveis, reduzindo assimetrias informacionais e fortalecendo a memória institucional. Embora sua adoção ainda seja incipiente nas universidades públicas, seus instrumentos oferecem caminhos para mitigar a perda de conhecimento acumulado e ampliar a eficiência institucional (Pereira; Stankowitz; Silva, 2023).

Na Universidade Federal de Sergipe (UFS), a Divisão de Controle Acadêmico (DICAC) ilustra de forma clara esses desafios. Responsável pelo controle acadêmico de cerca de 25 mil estudantes, a divisão articula-se com diferentes setores e responde tanto pelas demandas da graduação presencial quanto pela Educação a Distância (EAD), que envolve 13 polos distribuídos pelo Estado. Desde 2019, atuando como Técnica em Assuntos Educacionais na divisão, a pesquisadora pôde observar que os processos administrativos são sustentados em grande parte por conhecimentos tácitos, compartilhados informalmente e sem um repositório institucional que assegure sua continuidade.

Essa realidade reflete um quadro recorrente em unidades administrativas das universidades públicas: práticas críticas permanecem invisíveis aos registros oficiais. Apesar da existência de setores descentralizados, muitas informações decisivas permanecem concentradas na sede, o que dificulta a uniformidade do atendimento em toda a rede. A centralização em indivíduos específicos gera insegurança procedimental, retrabalho, dificuldade na integração de novos membros e risco de ruptura em processos-chave, especialmente diante da iminente aposentadoria de servidores experientes, que acumulam interpretações normativas e soluções construídas ao longo de décadas de atuação.

O cenário tornou-se ainda mais desafiador com a adoção do PGD na UFS, que reduziu interações presenciais e comprometeu espaços informais de troca — tradicionalmente responsáveis pela circulação de conhecimento tácito. Paralelamente, a chegada de novos servidores, via remoção ou concurso, trouxe profissionais sem familiaridade com as rotinas específicas da divisão, tornando a integração mais lenta e dependente de mediações informais.

Essas fragilidades atingem também o conhecimento explícito. Diversas rotinas permanecem descritas em normativas dispersas e, muitas vezes, desatualizadas — como portarias, resoluções e instruções internas — que não estão consolidadas em um único instrumento, dificultando tanto a consulta quanto a atualização dos procedimentos.

Diante desse diagnóstico, esta pesquisa elaborou o produto técnico “Guia para gestão do conhecimento”, concebido para apoiar servidores da DICAC no registro e na padronização dos procedimentos necessários ao desempenho de suas funções. O instrumento propõe um processo contínuo e colaborativo de documentação, integrando conhecimento tácito acumulado pelos servidores às informações explícitas presentes nas normativas institucionais. Sua elaboração foi orientada pelos quatro processos clássicos da Gestão do Conhecimento a saber: aquisição, armazenamento, distribuição e uso, tomando como referência o modelo de Davenport e Prusak (1998).

Ao articular vivência profissional, fundamentação teórica e proposta de intervenção concreta, esta dissertação busca contribuir no fortalecimento da GC nos ambientes administrativos da universidade pública. Considerando que a pesquisa partiu de um setor sem práticas consolidadas de GC, trata-se de um passo inicial, ainda que estruturante, com potencial de qualificar as rotinas da DICAC e inspirar outras unidades a adotarem estratégias semelhantes, promovendo uma cultura organizacional mais colaborativa, transparente e orientada à preservação do conhecimento institucional.

1.1 Problema de pesquisa

Considerando os desafios enfrentados pela DICAC — dependência excessiva do conhecimento tácito, ausência de registros consolidados e fragilidade dos fluxos informais de compartilhamento —, questiona-se: como orientar a gestão do conhecimento nos processos administrativos da DICAC/UFS, fundamentado nas práticas institucionais, pressupostos e processos clássicos da Gestão do Conhecimento?

1.2 Objetivo Geral

Propor um guia para orientar a Gestão do Conhecimento na Divisão de Controle Acadêmico (DICAC) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), fundamentado na análise das práticas institucionais e pressupostos e processos clássicos da Gestão do Conhecimento.

1.3 Objetivos Específicos

- Diagnosticar o uso e compartilhamento do conhecimento organizacional no setor;
- Identificar, no contexto da DICAC/UFS, as barreiras que dificultam a gestão e a sistematização do conhecimento à luz da literatura;
- Analisar referenciais teóricos e práticas institucionais que fundamentam a elaboração do Guia;
- Coletar contribuições dos servidores para subsidiar a elaboração do Guia;

1.4 Justificativa

A UFS, única universidade pública federal do Estado de Sergipe, fundada em 1968, está presente em seis *campi* — São Cristóvão (sede), Aracaju, Itabaiana, Lagarto, Laranjeiras e Nossa Senhora da Glória, ofertando cursos de graduação presenciais e a distância, além de programas de pós-graduação *stricto* e *lato sensu*. Com cerca de 25 mil estudantes ativos na graduação em 2024 (UFS, 2025), desempenha papel central na formação acadêmica e no desenvolvimento regional, sendo referência na produção de conhecimento e na prestação de serviços educacionais no Estado. Sua missão institucional, de “contribuir para o progresso da sociedade por meio da geração de conhecimento e da formação de cidadãos críticos, éticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável” (UFS, 2025), reforça o compromisso com práticas administrativas e acadêmicas que garantam qualidade, continuidade e equidade no acesso às informações.

Nesse contexto, a DICAC exerce função estratégica na gestão dos processos acadêmicos e administrativos da graduação. Vinculada à Coordenação de Administração Acadêmica (CAA), integrante da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), atua em articulação com a Divisão de Processos Acadêmicos (DPA) e a Divisão de Registro, Documentação e Arquivo (DIREDA) para assegurar a legalidade e regularidade dos registros institucionais. Além de atender grande parte das demandas dos cursos presenciais, a DICAC responde pelas demandas acadêmicas da Educação a Distância (EAD), abrangendo 13 polos distribuídos pelo Estado — realidade que amplia a complexidade de seus fluxos e reforça a necessidade de informações acessíveis.

Assim, esta pesquisa se justifica por sua relevância acadêmica, ao fortalecer a discussão sobre GC no campo da Ciência da Informação (CI) e por articular fundamentos teóricos a uma aplicação concreta no setor público. Sua pertinência social e institucional reside na proposição

de soluções replicáveis que preservem a memória organizacional, promovam equidade no acesso à informação e ampliem a eficiência administrativa. Do ponto de vista formativo, integra a trajetória profissional da pesquisadora à produção científica, com potencial de transformação institucional.

Destaca-se, ainda, o potencial de impacto do guia técnico proposto, que ultrapassa a resposta às fragilidades identificadas, projetando efeitos em diferentes dimensões da gestão organizacional. Ao consolidar conhecimentos dispersos — tácitos ou restritos a indivíduos específicos, contribui para a criação de uma base informacional comum, acessível e compartilhada por toda a equipe. Entre os principais efeitos esperados estão a redução da dependência interpessoal, maior agilidade na adaptação de novos servidores e a padronização de procedimentos, o que fortalece a continuidade dos processos e reduz riscos decorrentes da rotatividade ou da aposentadoria iminente de servidores experientes.

Do ponto de vista institucional, o guia alinha-se aos princípios de transparência, eficiência e valorização do conhecimento como ativo organizacional, ao mesmo tempo em que promove o engajamento dos servidores por meio do registro colaborativo de suas práticas. Essa característica amplia a legitimidade da proposta e reforça sua replicabilidade em outros setores da universidade, que enfrentam desafios semelhantes.

Para alcançar tais objetivos, o trabalho foi estruturado de modo a favorecer uma compreensão integrada do fenômeno investigado. Na primeira parte, apresenta-se o contexto do problema, os objetivos, a justificativa e os pressupostos que nortearam a escolha do tema. A seção seguinte reúne os fundamentos teóricos, discutindo conceitos de conhecimento organizacional, fluxos informacionais e comunicacionais, bem como as bases da Gestão do Conhecimento (GC) e seus modelos, com destaque para Davenport e Prusak (1998).

Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos de natureza qualitativa, aplicada e interventiva, que envolveram observação participante, análise documental e questionário diagnóstico, analisados por meio da técnica de análise temática. Depois, apresenta-se o diagnóstico institucional da DICAC, incluindo a matriz SWOT e as estratégias derivadas. Em seguida, são discutidos os resultados à luz do referencial teórico. Posteriormente, detalha-se o produto técnico, concebido como ferramenta prática e alinhada à realidade do setor. Por fim, reúnem-se as considerações finais, com ênfase nos principais achados, contribuições, limitações e perspectivas de continuidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a presente pesquisa, estruturando uma base conceitual sobre o conhecimento organizacional e suas formas de gestão com foco no contexto da administração pública universitária. A estruturação do referencial adota uma lógica progressiva: parte da compreensão do que é conhecimento nas organizações, percorre os caminhos de sua gestão e conversão em recurso organizacional, e culmina na análise dos instrumentos e barreiras que influenciam a sua sistematização.

Na primeira seção, discute-se o conhecimento organizacional como ativo intangível e coletivo, incorporado às práticas, interações e culturas das instituições. Analisa-se, ainda, as especificidades do setor público, especialmente nas universidades, em que a rotatividade de pessoal, a multiplicidade de processos e a fragmentação decisória representam desafios à preservação da memória institucional. Também se examina a natureza do conhecimento, distinguindo suas dimensões tácita e explícita, além das manifestações culturais e experienciais que dificultam sua captura formal. Por fim, são abordados os fluxos de informação, conhecimento e comunicação, considerando a coexistência de canais formais e informais e seus efeitos sobre a circulação e retenção do conhecimento organizacional.

Na segunda seção, o foco recai sobre a GC como estratégia para estruturar, preservar e mobilizar o saber institucional. São discutidas as finalidades e abordagens da GC nas instituições públicas, com ênfase em sua contribuição para a continuidade administrativa e para a mitigação de perdas associadas à descontinuidade de equipes e processos. Em seguida, analisa-se a sistematização do conhecimento como etapa crítica da GC, entendida como o conjunto de práticas que transforma conhecimentos dispersos em recursos úteis, acessíveis e reaproveitáveis. Por fim, é apresentado o modelo de GC de Davenport e Prusak (1998), adotado como principal referência desta pesquisa, explorando tanto sua estrutura original, aquisição, armazenamento, distribuição e uso do conhecimento, quanto contribuições críticas que o complementam, sobretudo no âmbito público.

A terceira e última seção trata dos instrumentos, barreiras institucionais e estratégias de superação relacionadas à GC. São apresentadas cinco categorias de instrumentos que contribuem, de forma articulada, para o registro, a disseminação e o reaproveitamento do conhecimento: instrumentos normativos, digitais, colaborativos, de documentação prática e de curadoria. Na sequência, discute-se um conjunto de barreiras individuais, organizacionais e tecnológicas que dificultam a efetivação desses processos, especialmente em ambientes públicos. Por fim, são exploradas estratégias práticas de superação, identificadas em estudos de

caso e experiências institucionais, que demonstram como diferentes organizações têm enfrentado os desafios para gerir seus conhecimentos.

Essa estrutura teórica (quadro 1) permite compreender o conhecimento como um ativo institucional em constante construção, cuja gestão depende da interação entre fatores técnicos, culturais e relacionais. Ao integrar diferentes abordagens e níveis de análise, o referencial oferece subsídios para a construção do produto técnico desta pesquisa: um guia voltado à gestão do conhecimento na Divisão de Controle Acadêmico (DICAC), bem como para a análise crítica das condições que favorecem ou limitam esse processo no contexto da universidade pública brasileira.

Quadro 1 - Autores e teorias que sustentam a base conceitual do estudo

Seção	Temática central	Subtemas abordados	Autores
2.1	Compreendendo o conhecimento organizacional: conceitos e abordagens	• Conhecimento organizacional no setor público; • Natureza do conhecimento nas organizações; • Fluxos de informação, conhecimento e comunicação nas organizações.	Polanyi (1966); Senge (1990); Davenport e Prusak (1998); Kransdorff (1998); Castells (1999); Choo (2003); Valentim (2003, 2008, 2010, 2018); Batista (2012); Agune (2014); Cruz e Costa (2018); Oliveira <i>et al.</i> (2020); Macucule e Valentim (2024); Watanabe <i>et al.</i> (2024).
2.2	A GC como base estruturante do conhecimento organizacional	• GC nas instituições públicas; • Sistematização do conhecimento: estratégias para transformá-lo em recurso organizacional; • Sistematização do conhecimento a partir do modelo de Davenport e Prusak.	Davenport e Prusak (1998); Choo (2003); Leite e Costa (2007); Nonaka e Takeuchi (2008); Pérez-Montoro Gutiérrez (2008); Batista (2012); Stefano <i>et al.</i> (2013); Agune (2014); Corrêa, França e Ziviani (2018); Damian e Moro-Cabero (2020); Marques <i>et al.</i> (2020); Villasana Arreguín <i>et al.</i> (2021); Fonseca, Mota e Santos Júnior (2022); Kassa e Ning (2023);
2.3	Instrumentos utilizados na GC e barreiras institucionais	Barreiras à GC: categorias, desafios e superação	Davenport e Prusak (1998); Choo (2003); Riege (2005); Nonaka e Takeuchi (2008); Senge (1990); Choo (2003); Valentim (2008, 2010); Pérez-Montoro Gutiérrez (2008); Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016); Câmara (2017);

			Horta e Barbosa (2017); Sousa e Souza (2019); Nakano <i>et al.</i> (2021); Silva e Costa (2022); Villarim, Silva e Freire (2023); Wisniewski e Pezarico (2023); Parreiras e Silva (2024)
--	--	--	--

Fonte: elaboração própria (2025).

2.1 Compreendendo o conhecimento organizacional: conceitos e abordagens

No ambiente organizacional, o conhecimento configura-se como um recurso complexo e dinâmico, que ultrapassa a simples acumulação de informações ou dados isolados. Na clássica definição de Davenport e Prusak (1998, p. 6), trata-se de “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Assim, o conhecimento não se restringe a registros documentais, mas manifesta-se também nas práticas, processos e interações cotidianas das organizações.

A reflexão sobre conhecimento organizacional é consolidada na CI, sobretudo nas investigações que o reconhecem como patrimônio das instituições, essencial para garantir continuidade, preservar a memória institucional e sustentar práticas administrativas e decisórias (Valentim, 2008). Diversas correntes teóricas o abordam sob perspectivas complementares, evidenciando a evolução do entendimento sobre seu papel estratégico nas organizações.

Entre os referenciais clássicos, Nonaka e Takeuchi (2008) destacam o conhecimento organizacional como recurso central para a construção da vantagem competitiva, reunindo informações, experiências e competências que sustentam o desenvolvimento organizacional e favorecem a inovação contínua. Para os autores, trata-se de um ativo que precisa ser cultivado, compartilhado e protegido.

Choo (2003), por sua vez, enfatiza o conhecimento como elemento que gera sentido e orienta a tomada de decisões, funcionando como elo entre informação, prática e ação. Nessa perspectiva, ele contribui para o desenvolvimento de competências internas, fortalece os fluxos informacionais e amplia a capacidade adaptativa das organizações diante de contextos de mudança.

Perspectivas recentes, como a de Macucule e Valentim (2024), ampliam essa compreensão, ao enfatizar a natureza coletiva e processual do conhecimento. Em vez de reduzi-lo a um ativo informacional ou produtivo, evidenciam que ele emerge das interações contínuas entre pessoas, dados, informações, práticas e experiências, integrando dimensões relacionais,

culturais e cognitivas. Esse olhar valoriza tanto os registros formais quanto os fluxos informais que sustentam a vivência organizacional.

Apesar das diferenças de abordagem, observa-se um consenso entre os autores quanto ao caráter estratégico do conhecimento organizacional, especialmente por sua capacidade de promover continuidade institucional e favorecer a adaptação a novos cenários. Enquanto referenciais clássicos, como Nonaka e Takeuchi (2008), priorizam a inovação e a competitividade como resultados da mobilização do conhecimento, estudos recentes, como os de Macucule e Valentim (2024), deslocam o foco para a complexidade relacional e para o processo contínuo de construção social do conhecimento.

Essa ampliação conceitual reflete a evolução da CI em direção a uma visão crítica, que compreende o conhecimento organizacional como uma construção social permanente, permeada por interações, contextos e práticas. Nesse sentido, a análise do conhecimento nas organizações deve ultrapassar modelos exclusivamente informacionais ou produtivistas, considerando também como as práticas institucionais favorecem (ou limitam) sua circulação, atualização e ressignificação ao longo do tempo.

2.1.1 Conhecimento organizacional no setor público

Este ativo possui características próprias que o distinguem das lógicas corporativas centradas no lucro. Sua finalidade primordial é assegurar a continuidade administrativa, consolidar a memória institucional e promover a efetividade das políticas públicas (Agune, 2014; Batista, 2012). Nessa perspectiva, o conhecimento público não é um ativo competitivo, mas um bem coletivo orientado à melhoria da prestação de serviços e à realização do interesse público.

Essa especificidade está vinculada ao arcabouço normativo que rege a administração pública, sustentado por princípios constitucionais, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que orientam a geração, a preservação e o uso do conhecimento (Santana; Pereira, 2024). Em determinados contextos institucionais, como nas universidades públicas, soma-se ainda o princípio da autonomia universitária, que amplia a diversidade de rotinas e práticas administrativas.

No ambiente universitário, o conhecimento organizacional é afetado pela multiplicidade de instâncias decisórias, pela atuação de colegiados e pelos ciclos eleitorais, que periodicamente renovam suas composições. Embora essa dinâmica fortaleça a pluralidade democrática, também gera desafios relacionados ao acúmulo e à retenção do conhecimento. A rotatividade de

docentes, técnicos e discentes, aliada às mudanças constantes nos grupos deliberativos, amplia o risco de dispersão do conhecimento institucional ao longo do tempo (Kransdorff, 1998; Valentim, 2008).

2.1.2 Natureza do conhecimento nas organizações

Além de compreender suas finalidades, é essencial analisar a natureza do conhecimento organizacional: como ele se manifesta e quais fatores influenciam sua formação e circulação. Essa análise evidencia que parte significativa do conhecimento não pode ser capturada por meios formais, pois está enraizada em práticas e experiências dificilmente verbalizáveis.

A compreensão do conhecimento como fenômeno que ultrapassa a dimensão verbal foi introduzida por Michael Polanyi em *The Tacit Dimension* (1966). Um dos primeiros estudiosos a explorar o caráter não verbal e intuitivo do saber humano, o autor afirmou que “sabemos mais do que podemos expressar”. Para ele, esse “poder tácito” é uma capacidade subjetiva que os indivíduos desenvolvem ao longo de vivências complexas e múltiplas. Incorporado ao corpo e à experiência, o conhecimento tácito é difícil de ser ensinado apenas por instruções formais, pois sua transmissão depende de convivência, observação e prática (Polanyi, 1966).

Essa concepção inicial sobre o conhecimento tácito, oriunda das bases epistemológicas, foi posteriormente incorporada às discussões sobre conhecimento organizacional. A partir da década de 1990, autores como Nonaka e Takeuchi aprofundaram esse debate ao destacar a interação entre conhecimento tácito e explícito como elemento central para a criação e a dinâmica do conhecimento nas organizações. Embora enfatizem a complementaridade entre os dois tipos de conhecimento, seu modelo parte do reconhecimento de que o conhecimento tácito ocupa posição inicial e primordial na geração do conhecimento organizacional.

Nessa abordagem, Nonaka e Takeuchi (2008) definem o conhecimento tácito como aquele enraizado nas experiências pessoais, percepções, crenças e habilidades práticas dos indivíduos. Ele se manifesta de forma subjetiva e está ligado ao contexto e às vivências individuais. Os autores detalham que o conhecimento tácito possui duas dimensões: a técnica, que envolve habilidades práticas, adquiridas e refinadas por meio da experiência, e a cognitiva, relacionada aos modelos mentais, crenças e percepções que moldam a forma como os indivíduos compreendem e interpretam o mundo.

Complementando essa perspectiva, Valentim (2018) ressalta que a dimensão técnica do conhecimento se manifesta de maneira concreta nos ambientes institucionais, observável em práticas, como o domínio informal de sistemas, a resolução de demandas complexas e o manejo

de exceções administrativas por parte dos servidores, ainda que tais conhecimentos não estejam formalizados em normas ou procedimentos.

Para além da dimensão individual, Choo (2003) destaca a existência do conhecimento tácito coletivo, que se manifesta nas interações sociais, nos comportamentos grupais e nos costumes institucionais. O autor denomina esse fenômeno de “conhecimento cultural”, referindo-se ao saber compartilhado pelos membros da organização, internalizado em práticas rotineiras e nas formas não documentadas de realizar o trabalho. Esse conhecimento cultural não é formalmente registrado, mas exerce papel fundamental na orientação das ações cotidianas, na formação de julgamentos práticos e na coesão entre os membros da organização. Choo (2003) observa que esse tipo de conhecimento também se manifesta na forma de valores coletivos, normas informais e repertórios simbólicos que dão sentido às atividades organizacionais.

Já o conhecimento explícito, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), corresponde ao saber já formalizado e sistematizado, registrado de forma que possa ser facilmente comunicado e compartilhado. Esse tipo de conhecimento encontra-se materializado em documentos, relatórios, bases de dados, manuais, normativas e outros registros acessíveis dentro da organização. Por sua natureza codificada, tende a circular com maior alcance e rapidez, favorecendo a padronização de procedimentos e a preservação da memória institucional.

Nonaka e Takeuchi (2008) reforçam que esses dois tipos de conhecimento não devem ser vistos como opostos, mas como dimensões complementares. Essa integração, essencial para que as organizações consigam transformar o conhecimento individual em um recurso coletivo, no entanto, só se concretiza plenamente quando existem condições adequadas para sua circulação. Nesse sentido, os fluxos informacionais exercem um papel decisivo ao possibilitar que o conhecimento se movimente, seja compartilhado e consolidado como patrimônio coletivo nas organizações.

2.1.3 Fluxos de informação, conhecimento e comunicação nas organizações

A circulação de informação e conhecimento nas organizações vai além do simples trânsito de dados entre setores: trata-se de um processo dinâmico e estratégico, que afeta diretamente a capacidade institucional de aprender, adaptar-se e inovar. Peter Senge (1990), ao introduzir o conceito de “organizações que aprendem”, já alertava que o conhecimento organizacional não se constrói apenas com base na acumulação de informações ou na transmissão mecânica de documentos, mas sim por meio de interações significativas entre seus

membros. Tais interações, baseadas em diálogo, reflexão e construção coletiva, são o que possibilitam a formação de um pensamento sistêmico e a aprendizagem organizacional contínua.

Essa compreensão dialoga com a distinção proposta por Davenport e Prusak (1998) entre fluxos de informação e de conhecimento: enquanto os primeiros dizem respeito ao trânsito de dados codificados, os fluxos de conhecimento envolvem processos mais complexos, nos quais as informações são reinterpretadas, combinadas a experiências prévias e transformadas em saber aplicável à prática institucional. Importa destacar que tanto a informação quanto o conhecimento podem percorrer ambos os tipos de fluxo: dados estruturados e conhecimento experiencial podem ser compartilhados por canais institucionais e normatizados, como sistemas e reuniões oficiais, ou por meios informais, como conversas espontâneas e trocas entre colegas.

Nesse sentido, Valentim (2010) propõe uma distinção entre fluxos formais, que asseguram rastreabilidade e são mediados por documentos, sistemas e normas; e fluxos informais, que favorecem a adaptabilidade e a criatividade, sustentados por interações interpessoais e mensagens subliminares. O desafio das organizações não está em escolher entre formalidade ou espontaneidade, mas em articular intencionalmente ambos: enquanto os fluxos formais asseguram memória e padronização, os informais promovem atualização e inovação.

Nas instituições públicas, marcadas pela rigidez normativa e pela morosidade na atualização de documentos, os fluxos informais acabam desempenhando papel central na continuidade do conhecimento. Como observa Batista (2012), reuniões espontâneas, conversas entre colegas e práticas compartilhadas tornam-se mecanismos essenciais de preservação e transmissão do saber, especialmente em contextos com alta rotatividade ou ausência de registros confiáveis. Cruz e Costa (2018) ressaltam que essas interações não apenas sustentam o funcionamento institucional, mas também fortalecem vínculos de pertencimento e a construção colaborativa de soluções. No entanto, alertam para os riscos de se manter essas práticas à margem do reconhecimento organizacional, o que pode gerar exclusões e dependência de redes restritas.

Esse cenário torna-se ainda mais crítico quando se considera a ausência de estratégias eficazes voltadas à valorização dos fluxos informais. Batista (2012) destaca que fatores como a elevada rotatividade de servidores, o excesso de burocracia e a desvalorização das trocas não estruturadas agravam a fragilidade desses canais. Ainda que imprescindíveis, essas formas de circulação do conhecimento permanecem vulneráveis, pois não contam com respaldo institucional que assegure sua continuidade.

Mas o que acontece quando esses fluxos são interrompidos? Kransdorff (1998) lança um alerta ao analisar o fenômeno da “amnésia corporativa” para descrever a perda de conhecimento em organizações que não possuem mecanismos eficazes de retenção e transferência do conhecimento. Ele também introduz os conceitos de “amnésia espacial” e “amnésia temporal”, referindo-se, respectivamente, à perda de conhecimento causada pela fragmentação dos fluxos entre setores e à obsolescência de informações devido à falta de atualização. A amnésia espacial ocorre quando áreas da organização deixam de compartilhar experiências e práticas, gerando ilhas de conhecimento e falhas na cooperação institucional. Já a amnésia temporal se manifesta quando conhecimentos relevantes deixam de ser revisados, documentados ou transmitidos.

Entre os fatores que intensificam a amnésia espacial nas instituições públicas destacam-se a realidade vivenciada por muitas universidades brasileiras com estrutura *multicampi*. A descentralização física, embora associada às políticas de interiorização e democratização do ensino superior, frequentemente resulta na concentração do conhecimento institucional na sede administrativa.

Os *campi* localizados fora da capital enfrentam obstáculos para acessarem esse conhecimento, seja pela ausência de canais sistemáticos de troca, seja pela participação limitada nas rotinas e decisões institucionais. Como consequência, práticas consolidadas na sede tendem a permanecer restritas a esse núcleo, dificultando a padronização de procedimentos e comprometendo a autonomia das unidades descentralizadas. Esse descompasso contribui para a fragmentação organizacional e reforça a formação de “ilhas informacionais”.

Outro fenômeno que aumentou a incidência da amnésia espacial foi a pandemia de covid-19, iniciada em 2020. O afastamento físico das equipes dissolveu canais informais de compartilhamento — como trocas espontâneas nos corredores ou reuniões presenciais —, impondo rupturas nos fluxos de conhecimento. Mesmo após a reabertura gradual das instituições, o cenário não retornou ao padrão anterior. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 40% dos trabalhadores do setor público federal permaneciam em regime de teletrabalho parcial ou integral em 2023, revelando que uma medida inicialmente emergencial foi incorporada em diversos órgãos da administração pública (IBGE, 2023).

Com a intensificação desse modelo, os vínculos interpessoais e os fluxos informais passaram a depender diretamente de mediações tecnológicas. Castells (1999) já apontava que, impulsionados pelas tecnologias digitais, os fluxos organizacionais se articularam segundo a lógica da sociedade em rede, na qual conexões horizontais e distribuídas complementaram as

hierarquias. Nesse contexto, as organizações tornaram-se dependentes da capacidade de ativar e sustentar essas redes interativas.

Essa lógica se expressa internamente por meio das interações informais entre membros da organização. Valentim (2003) observa que redes internas de comunicação e trocas interpessoais, muitas vezes desvalorizadas por não integrarem os canais formais, exercem função essencial na constituição e circulação do conhecimento tácito. Para a autora, a comunicação organizacional não se limita à transmissão de mensagens operacionais, mas se constitui em um processo simbólico e relacional, no qual se constroem sentidos, vínculos e aprendizagens.

Pesquisas recentes aprofundam essa discussão ao considerarem o uso de aplicativos de mensagens instantâneas, como o *WhatsApp*, no cotidiano institucional. Oliveira *et al.* (2020) observam que, especialmente em contextos de distanciamento físico, tais ferramentas se tornaram essenciais para manter a comunicação entre equipes e assegurar a continuidade do trabalho. Embora não integrem os sistemas institucionais formais, sua funcionalidade prática se revela ao facilitar trocas ágeis, sobretudo quando utilizadas de forma organizada. Contudo, os autores alertam para riscos associados a essa informalidade, como a pulverização de dados, a sobrecarga de informações e a fragilidade da segurança da informação.

Dessa forma, tanto a literatura clássica quanto as evidências recentes convergem para a compreensão de que os fluxos informais e digitais, mesmo fora do controle institucional, são indispensáveis para a vitalidade comunicacional e cognitiva das organizações. É nesse cenário que a comunicação organizacional se destaca como elemento estratégico, ao mediar não apenas os conteúdos que circulam, como dados, experiências e conhecimentos, mas também as formas de circulação, seja por meios formais ou informais. Ao possibilitar a ressignificação coletiva da informação e sua inserção em contextos práticos, a comunicação organiza, sustenta e impulsiona os fluxos de conhecimento no ambiente de trabalho.

Para consolidar as principais abordagens discutidas, apresenta-se a seguir o quadro 2 com a síntese dos autores, conceitos-chave e contribuições centrais sobre os fluxos informacionais, comunicacionais e de conhecimento nas organizações.

Quadro 2 – Autores, Tipos de Fluxos e Contribuições para o Conhecimento Organizacional

Autor(es)	Tipo de Fluxo	Conceito-chave	Contribuições principais
Senge (1990)	Fluxo de conhecimento	Organização que aprende, diálogo, construção coletiva	Defende que o conhecimento emerge de interações significativas e promove aprendizagem contínua

Davenport & Prusak (1998)	Fluxo de informação e conhecimento	Codificação, interpretação, redes informais	Diferenciam fluxos de informação e conhecimento; destacam o papel das redes não estruturadas
Kransdorff (1998)	Fluxo de conhecimento	Amnésia corporativa, amnésia espacial e temporal	Alerta para perdas de conhecimento em organizações sem mecanismos de retenção e transmissão
Castells (1999)	Fluxo de informação	Sociedade em rede, conexões horizontais	Aponta que as organizações se estruturam em redes, não apenas hierarquias, favorecendo fluxos descentralizados
Valentim (2003)	Fluxo de comunicação informal	Redes internas, mensagens subliminares	Defende que trocas informais sustentam o compartilhamento de conhecimento tácito
Valentim (2010)	Fluxo formal e informal	Estrutura dos fluxos, cultura informacional	Distingue fluxos formais e informais e discute sua articulação nas organizações
Batista (2012)	Fluxo informal no setor público	Substituição dos canais formais por práticas espontâneas	Mostra como interações informais mantêm o conhecimento em contextos com baixa formalização
Cruz e Costa (2018)	Comunicação informal	Pertencimento, engajamento, redes interpessoais	Destacam o valor das trocas espontâneas na resolução prática e na construção de vínculos
Oliveira <i>et al.</i> (2020)	Comunicação digital informal	WhatsApp, continuidade das atividades, grupos específicos de trabalho	Reconhecem a funcionalidade dos canais informais digitais para manter os fluxos de informação e alinhamento entre equipes em contextos de trabalho remoto

Fonte: elaboração própria (2025).

Em síntese, o quadro 2 evidencia como diferentes perspectivas dialogam ao reconhecerem os fluxos formais, informais e digitais como elementos estratégicos para a consolidação do conhecimento organizacional. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento assume papel central ao transformar essas interações cotidianas em ativos institucionais compartilháveis e sustentáveis ao longo do tempo.

2.2 A Gestão do Conhecimento como base estruturante do conhecimento organizacional

A GC se consolidou como um campo interdisciplinar que reconhece o conhecimento como ativo intangível essencial para o desempenho organizacional. Segundo Stefano *et al.* (2014), ativos intangíveis, como competências, experiências e cultura organizacional,

constituem elementos fundamentais do capital intelectual e influenciam diretamente a sustentabilidade e a performance das instituições. Nesse contexto, a GC contribui para reconhecer, mobilizar e integrar esses ativos ao cotidiano organizacional, visando ampliar a capacidade de resposta institucional.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a GC constitui um esforço sistemático, estruturado em etapas como aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento, buscando garantir que esse recurso circule de forma eficaz pelas rotinas institucionais. Para os autores, a GC favorece não apenas o aproveitamento do conhecimento existente, mas também o desenvolvimento de novas competências organizacionais.

Complementando essa perspectiva, Choo (2003) compreende a GC como um conjunto de práticas voltadas a facilitar a criação de sentido nas organizações, apoiando a aprendizagem contínua, a tomada de decisões mais qualificadas e a adaptação diante de ambientes complexos e em constante mudança.

A literatura mais recente tem reforçado o papel da GC como ferramenta para organizar o conhecimento, otimizar fluxos informacionais e promover a sustentabilidade institucional. Fonseca, Mota e Santos Júnior (2022) evidenciam que a GC evoluiu para uma prática sistêmica e integrada, articulando informação, competências e cultura organizacional, contribuindo para reduzir riscos associados à perda de conhecimento institucional e à descontinuidade de práticas. Além disso, a partir de uma revisão sistemática de estudos publicados na área da CI, os autores identificam que a GC vem sendo aplicada de forma transversal em diferentes eixos estratégicos nas organizações, incluindo inovação, inteligência competitiva, educação ambiental, redes colaborativas e adoção de boas práticas de governança.

2.2.1 GC nas instituições públicas

A adoção da GC no setor público representa uma resposta estruturante aos desafios da rotatividade, da descontinuidade administrativa e da dispersão do conhecimento acumulado. Inicialmente concebida para ambientes empresariais voltados ao desempenho competitivo (Choo, 2003), a GC foi adaptada para finalidades públicas, com foco no fortalecimento da memória institucional e na qualificação da prestação dos serviços públicos (Batista, 2012).

No contexto brasileiro, observa-se o avanço institucional no reconhecimento da importância da GC para a gestão pública. O Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017) instituiu a Política de Governança Pública, incluindo a GC como princípio fundamental para assegurar melhor desempenho e continuidade das políticas públicas. Posteriormente, a Instrução

Normativa nº 24/2020 da Controladoria-Geral da União (CGU) definiu orientações específicas para sua implementação, prevendo mecanismos formais de identificação, retenção e compartilhamento do conhecimento crítico (CGU, 2020).

O estudo de Kassa e Ning (2023) evidencia que a adoção da GC no setor público vem crescendo, impulsionada pela necessidade de fortalecer a memória institucional, qualificar serviços e integrar tecnologias digitais aos processos internos. Por meio de uma revisão sistemática de 33 artigos publicados entre 2010 e 2022, os autores identificaram três eixos principais de aplicação: melhoria organizacional, satisfação dos cidadãos e gestão colaborativa da inovação.

No ambiente universitário, a GC assume um papel estratégico que exige considerar particularidades como processos de comunicação científica, natureza da produção de conhecimento, estrutura e funcionamento das comunidades científicas e cultura acadêmica (Leite; Costa, 2007). Para que essas especificidades sejam contempladas, as universidades devem incentivar seus membros a adotarem práticas de disseminação alinhadas a padrões reconhecidos e desenvolverem políticas internas que promovam um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento, tanto por meios estruturados quanto informais.

Nascimento *et al.* (2021) examinaram a prontidão de universidades federais brasileiras para implementar sistemas de GC com base na norma ISO 30401:2018 — padrão internacional que estabelece diretrizes para a criação, manutenção e melhoria de sistemas de GC — e concluíram que, embora seja considerada prioridade estratégica, sua aplicação ainda se encontra em estágio de desenvolvimento. O estudo apontou cinco fatores essenciais para a implantação: estruturação de processos e atividades, uso de tecnologias da informação, oferta de treinamento e ações educativas, infraestrutura organizacional adequada e definição clara de estratégias e objetivos.

Já Marques *et al.* (2020), ao compararem a percepção de técnicos-administrativos e docentes sobre o nível de maturidade da GC em uma instituição pública de ensino superior, identificaram diferenças relevantes: docentes avaliaram a GC em estágio mais avançado, enquanto os técnicos-administrativos a perceberam em nível inferior. Para os autores, diagnósticos de maturidade são fundamentais para orientar ações de melhoria e embasar a formulação de planos institucionais que consolidem a GC.

Parreiras e Silva (2024), ao analisarem a produção científica nacional sobre GC no setor público no período de 2019 a 2023, constataram que as pesquisas têm recorrido predominantemente a metodologias como estudos de caso, pesquisas documentais, revisões bibliográficas, *surveys*, pesquisas bibliométricas e aplicações de modelos de GC. Embora esse

mapeamento revele interesse crescente pelo tema, os autores destacam a escassez de instrumentos práticos e metodologias aplicáveis que favoreçam a retenção e a circulação estruturada do conhecimento no setor público, indicando uma distância persistente entre formulações teóricas e implementação efetiva.

Dessa forma, ainda que haja avanços normativos e crescente reconhecimento do papel estratégico da GC nas instituições públicas, sua consolidação depende de iniciativas que extrapolem a mera adoção de diretrizes, transformando-se em práticas consistentes e integradas ao cotidiano organizacional. Nesse processo, a sistematização deve ser compreendida como etapa central da GC, garantindo que o conhecimento crítico seja preservado, estruturado, acessível e reutilizável ao longo do tempo.

2.2.2 A sistematização como etapa da GC

No âmbito organizacional, a sistematização do conhecimento emerge como etapa essencial da GC para a preservação e a continuidade das práticas institucionais. Embora boa parte do conhecimento relevante permaneça incorporada às experiências individuais, sua utilidade coletiva depende da capacidade da organização em registrá-lo, organizá-lo e fazê-lo circular. Quando não é devidamente registrado, o conhecimento tende a permanecer disperso, dificultando seu reaproveitamento e comprometendo a sustentabilidade dos processos ao longo do tempo.

Entre as contribuições teóricas voltadas à compreensão da dinâmica do conhecimento nas organizações destaca-se o modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (2008). O modelo descreve a conversão do conhecimento como um processo dinâmico de interação entre duas dimensões complementares: o tácito e o explícito. O ciclo é estruturado em quatro modos interativos: socialização (tácito para tácito), que envolve a transmissão pela convivência e observação; externalização (tácito para explícito), quando o conhecimento é formalizado em registros e documentos; combinação (explícito para explícito), que integra e reorganiza fragmentos de conhecimentos já formalizados; e internalização (explícito para tácito), pela qual o conteúdo registrado é incorporado novamente ao repertório tácito por meio da prática cotidiana. Esse fluxo cíclico enfatiza a criação contínua de novos conhecimentos como motor da inovação e da aprendizagem organizacional (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Embora o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) ofereça importantes contribuições para compreender a conversão do conhecimento tácito em explícito, especialmente ao enfatizar o papel da interação social e do aprendizado contínuo, o foco deste

trabalho é direcionado à sistematização do conhecimento já presente nas rotinas institucionais. Em setores operacionais, como a DICAC, onde o conhecimento é majoritariamente produzido no exercício prático das atividades, a principal necessidade é evitar a dispersão desse ativo, assegurando sua circulação e promovendo sua reutilização de forma estruturada.

Nesse contexto, adota-se como principal referência o modelo proposto por Davenport e Prusak (1998), que compreende o conhecimento como recurso organizacional a partir de quatro etapas: geração, entendida não apenas como criação inédita, mas também como identificação e captação de saberes dispersos; codificação, que corresponde ao registro e organização; transferência, voltada à disseminação interna; e uso, relacionado à integração efetiva às rotinas institucionais. Essa abordagem mostra-se particularmente adequada à realidade administrativa da universidade pública, pois privilegia a estruturação de fluxos informacionais e o fortalecimento da memória organizacional por meio de práticas acessíveis e sustentáveis.

2.2.3 A sistematização na GC: o modelo de Davenport e Prusak

Considerando a relevância de consolidar o conhecimento acumulado e evitar sua dispersão em ambientes institucionais, destaca-se a adoção do modelo proposto por Davenport e Prusak (1998) como a abordagem mais alinhada aos objetivos deste estudo. Tal modelo define a GC como um esforço sistemático organizado em quatro etapas interdependentes: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização.

Esse ciclo estabelece uma lógica integrada que favorece a circulação permanente do conhecimento e sua efetiva conversão em valor organizacional. Para Pérez-Montoro Gutiérrez (2008), a força desse modelo reside justamente na articulação entre sistematização e aplicabilidade, pois garante não apenas o registro, mas a constante mobilização do conhecimento para apoiar decisões e aprimorar práticas cotidianas.

A primeira etapa, aquisição, envolve a identificação e coleta de informações que possuem relevância para a organização. Esse processo não se limita à coleta indiscriminada de dados, mas requer critérios claros para distinguir o conhecimento com capacidade de agregar valor às práticas organizacionais. Essa fase de geração do conhecimento não se limita à criação interna, mas também engloba a aquisição externa através da identificação e adaptação de práticas institucionais de outros contextos.

O armazenamento corresponde à sistematização e organização do conhecimento em repositórios estruturados. Damian e Moro-Cabero (2020) destacam que a efetividade dessa etapa depende da adoção de tecnologias apropriadas que garantam a atualização e a

acessibilidade das informações por diferentes segmentos da organização. Villasana Arreguín, Hernández Garcia e Ramírez Flores (2021) reforçam que o armazenamento bem estruturado contribui não apenas para o acesso, mas para a proteção da memória institucional em ambientes altamente burocratizados.

A distribuição compreende o compartilhamento estratégico do conhecimento, assegurando que a informação certa chegue ao agente certo, no momento oportuno. Essa etapa é potencializada pela coexistência de canais formais, como normativas, bases documentais e sistemas informatizados, e canais informais, como redes de colaboração e mentorias, conforme destacam Batista (2012) e Villasana Arreguín, Hernández Garcia e Ramírez Flores (2021).

Por fim, a utilização do conhecimento é considerada por Davenport e Prusak (1998) o momento mais estratégico da GC, pois é quando o conhecimento previamente sistematizado é efetivamente mobilizado para aprimorar decisões, melhorar fluxos de trabalho e induzir inovações incrementais. Como observa Pérez-Montoro Gutiérrez (2008), a real eficácia da GC se manifesta quando o conhecimento contribui para solucionar problemas institucionais, evitando retrabalho e garantindo continuidade administrativa.

Ainda que o modelo de Davenport e Prusak (1998) forneça uma base estruturada para a sistematização do conhecimento, Corrêa, França e Ziviani (2018) ressaltam que sua aplicação apresenta lacunas em aspectos ligados à gestão de pessoas e ao trabalho em equipe. Para os autores, a efetividade da GC não depende apenas da adoção de ferramentas técnicas, mas também da existência de uma cultura organizacional favorável, de lideranças comprometidas e de práticas colaborativas que incentivem o compartilhamento do conhecimento.

Segundo os autores, essas limitações demonstram que, embora seja robusto, o modelo não abarca integralmente elementos essenciais à efetividade da gestão do conhecimento, como motivação, liderança, cultura organizacional e práticas colaborativas. Tais fatores são considerados determinantes para fortalecer a aplicação da GC em diferentes contextos organizacionais.

Essas limitações evidenciam que, embora consistente, o modelo não contempla integralmente elementos considerados determinantes para a consolidação da GC em diferentes contextos organizacionais, como motivação, engajamento coletivo e valorização do capital humano. A integração desses fatores amplia a capacidade das organizações de transformar conhecimento em recurso estratégico, garantindo que ele circule, seja aplicado e gere valor para a instituição e para a sociedade.

Esse panorama reforça a importância de adotar modelos de GC que articulem processos formais com condições organizacionais propícias ao uso e ao compartilhamento do

conhecimento. Assim, o modelo de Davenport e Prusak, enriquecido por perspectivas críticas contemporâneas, mantém relevância como referência teórica e prática, desde que situado em uma visão ampliada que reconheça a GC como um processo social, cultural e estratégico.

2.3 Sistematização do conhecimento: instrumentos e barreiras institucionais

A sistematização do conhecimento, entendida aqui como etapa fundamental da GC e alinhada ao ciclo proposto por Davenport e Prusak (1998), depende da adoção de instrumentos capazes de registrar, organizar e facilitar a circulação do conhecimento institucional. Esse conhecimento é composto tanto por conteúdos explícitos, registrados em normativas, sistemas e documentos, quanto por conhecimentos tácitos, incorporados à experiência, à prática e às interações informais dos servidores.

Nesse sentido, a expressão “sistematização do conhecimento tácito”, embora à primeira vista pareça contraditória, refere-se ao esforço de identificar, registrar e organizar conhecimentos que, mesmo informais e subjetivos, orientam a prática cotidiana. Trata-se de uma conversão parcial e situada, que busca tornar acessível a dimensão prática da experiência profissional por meio de relatos, descrições operacionais, orientações não normatizadas e fluxos construídos na rotina.

Considerando-se que o conhecimento organizacional assume diferentes formas e percorre múltiplos canais, torna-se inviável captá-lo ou organizá-lo por meio de um único recurso. Por isso, a literatura recomenda a utilização combinada de instrumentos normativos, procedimentais, digitais, colaborativos e documentais, que atuam de forma complementar para assegurar a retenção do conhecimento relevante e sua integração efetiva aos fluxos institucionais (Choo, 2003; Davenport; Prusak, 1998; Valentim, 2008).

Nesta seção, adota-se uma categorização própria dos instrumentos, elaborada a partir da leitura crítica da literatura e organizada conforme a função que cada grupo desempenha no ciclo da GC. A proposta não se limita a um setor específico, mas incorpora observações pontuais sobre particularidades institucionais quando pertinentes.

A análise será desenvolvida em cinco blocos principais:

(A) Instrumentos normativos e procedimentais, voltados à formalização de rotinas e à padronização de práticas institucionais;

(B) Instrumentos digitais e repositórios de conhecimento, responsáveis pela organização, armazenamento e disseminação digital do acervo informacional;

(C) Instrumentos colaborativos e sociais, que favorecem o compartilhamento do conhecimento tácito por meio da interação entre pessoas;

(D) Instrumentos para documentação da experiência prática, dedicados ao registro das aprendizagens adquiridas pela vivência profissional;

(E) Instrumentos de curadoria do conhecimento, que asseguram a atualização e a relevância contínua do conhecimento sistematizado.

Essa estrutura analítica possibilita compreender de forma mais clara as potencialidades de cada grupo de instrumentos, suas formas de aplicação e o alinhamento com a lógica dos fluxos organizacionais da GC.

(A) Instrumentos normativos e procedimentais

Os instrumentos normativos e procedimentais formalizam práticas recorrentes no ambiente organizacional e transformam conhecimentos tácitos em registros explícitos e acessíveis. Por meio de documentos formais, orientam a execução de atividades institucionais, consolidando informações sobre rotinas administrativas e reduzindo variações na realização de procedimentos.

Entre os principais exemplos desses instrumentos estão manuais, procedimentos operacionais padrão (POP), roteiros de atendimento, diretrizes internas e fluxogramas de processos. Eles padronizam práticas, minimizam falhas e contribuem para a continuidade das atividades, assegurando que o conhecimento explícito esteja registrado e disponível para consultas futuras (Choo, 2003; Davenport; Prusak, 1998; Nonaka; Takeuchi, 2008; Valentim, 2008).

Davenport e Prusak (1998) ressaltam que a documentação formal reduz a dependência do conhecimento individual, ao mesmo tempo em que sistematiza tanto o “o que fazer” quanto o “como fazer”, facilitando treinamentos, integrações e consultas operacionais. Nesse sentido, Valentim (2008) observa que tais instrumentos funcionam como pontes entre a prática já sedimentada e sua transformação em registros organizacionais acessíveis, mitigando o impacto da rotatividade de pessoal.

Quadro 3 – Transformação do conhecimento tácito em explícito por meio de instrumentos normativos

Etapas	O que acontece
Origem (tácito)	Conhecimentos práticos, experiências pessoais, habilidades não formalizadas
Processo (externalização)	Transformação em linguagem formal através de normas e documentos
Resultado (explícito)	Consolidação de informações em documentos acessíveis e padronizados

Fonte: elaboração própria (2025).

Como representado no quadro 3, esse processo inicia-se na origem tácita do conhecimento, composta por saberes acumulados pela prática e pela experiência cotidiana, passando pela etapa de externalização, em que normas e documentos formais capturam esse conhecimento, culminando no resultado final: registros padronizados que promovem maior clareza sobre as atividades a serem desenvolvidas. Assim, quando bem elaborados, esses instrumentos não apenas auxiliam na integração de novos membros e na padronização das rotinas administrativas, mas também funcionam como repositórios confiáveis para a preservação e disseminação do conhecimento organizacional.

(B) Instrumentos digitais e repositórios de conhecimento

Os instrumentos digitais proporcionam ambientes estruturados para o armazenamento, a organização e a disseminação do conhecimento explícito. Com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), as organizações passaram a contar com recursos como repositórios institucionais, bases de dados, *wikis* corporativos, sistemas informatizados de gestão documental e ambientes colaborativos digitais, que centralizam documentos, normativas, registros de procedimentos, relatórios e demais conteúdos relevantes. Essa centralização amplia o acesso ao conhecimento por diferentes setores e contribui para reduzir a fragmentação das informações institucionais.

Para além do armazenamento, esses ambientes digitais promovem maior agilidade na busca e recuperação da informação, otimizam o tempo das equipes e apoiam a tomada de decisão com base em registros formalizados e atualizados. Davenport e Prusak (1998) defendem a informatização de processos como uma estratégia relevante para consolidar o

conhecimento coletivo, reduzindo a dependência da memória individual. No entanto, alertam que a simples adoção tecnológica não basta: a utilidade do conhecimento digitalizado depende da atualização contínua dos conteúdos e da integração dos sistemas aos fluxos reais de trabalho.

Choo (2003) reforça que repositórios digitais precisam ser organizados de maneira clara, sustentados por políticas informacionais que assegurem a manutenção de conteúdos úteis à organização. Valentim (2008) destaca o papel desses instrumentos na redução das assimetrias informacionais, promovendo maior equidade no acesso ao conhecimento, enquanto Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) evidencia a importância da interatividade e da participação ativa dos membros da organização na manutenção e atualização desses ambientes digitais.

Considerando-se essas características, observa-se que os instrumentos digitais atuam principalmente sobre o conhecimento explícito já existente nas organizações, buscando estruturar e integrar informações que, muitas vezes, se encontram dispersas em diferentes áreas e documentos institucionais. O quadro 4 a seguir resume esse movimento de transformação do conhecimento a partir da organização digital:

Quadro 4 – Organização do conhecimento explícito por meio de instrumentos digitais

Etapas	O que acontece
Origem (explícito disperso)	Documentos, registros, normativas e informações explícitas existentes em diferentes setores, frequentemente armazenadas de forma fragmentada e descentralizada
Processo (digitalização e organização)	Centralização e estruturação do conhecimento explícito em sistemas informatizados, como repositórios digitais, bases de dados, <i>wikis</i> corporativos e intranets
Resultado (explícito estruturado)	Conhecimento registrado em ambiente digital integrado, acessível a diferentes equipes, com possibilidade de busca rápida, consulta eficiente e suporte ampliado às atividades institucionais.

Fonte: elaboração própria (2025).

Os instrumentos digitais atuam na centralização do conhecimento explícito disperso, transformando-o em base informacional integrada e acessível. Sua efetividade, contudo, depende de uma gestão ativa, que assegure atualização contínua e integração às rotinas de trabalho, evitando que esses sistemas se tornem apenas depósitos estáticos de informação.

C) Instrumentos colaborativos e sociais

Os instrumentos colaborativos e sociais promovem a externalização e circulação do conhecimento tácito experiencial, isto é, conhecimentos práticos, subjetivos e não formalizados que são adquiridos pelas pessoas no desempenho de suas funções diárias. Esses instrumentos favorecem a conversão de conhecimentos individuais em recursos coletivos, por meio da convivência, do diálogo e da construção compartilhada de soluções para problemas recorrentes (Choo, 2003; Nonaka; Takeuchi, 2008; Valentim, 2008).

Diferente dos instrumentos normativos e digitais, que priorizam o registro documental, os instrumentos colaborativos concentram-se na interação social como meio para a socialização do conhecimento. Entre as práticas mais comuns estão comunidades de prática, grupos de trabalho colaborativo, redes internas de especialistas, rodas de conversa, oficinas temáticas, sessões de *brainstorming* e reuniões sistemáticas.

Além disso, práticas como *storytelling* organizacional, mentorias internas e narrativas reflexivas contribuem para tornar visível o conhecimento produzido no cotidiano organizacional. Valentim (2008) aponta que esses instrumentos colaborativos favorecem a validação social das práticas institucionais, ampliando a apropriação coletiva dos conhecimentos acumulados.

Observa-se, portanto, que esses instrumentos atuam na valorização e mobilização do conhecimento tácito experiencial, convertendo o conhecimento individual em patrimônio coletivo da organização. O quadro a seguir sintetiza, de modo simplificado, as etapas envolvidas nesse processo de transformação do conhecimento:

Quadro 5 - Socialização do conhecimento tácito por meio de instrumentos colaborativos

Etapas	O que acontece
Origem (tácito experiencial)	Conhecimento prático, subjetivo e não formalizado, baseado em experiências individuais, habilidades práticas e vivências cotidianas nas rotinas de trabalho.
Processo (socialização e interação colaborativa)	Externalização e circulação do conhecimento tácito por meio de interação entre pessoas, em espaços como comunidades de prática, grupos colaborativos, rodas de conversa, oficinas temáticas e sessões reflexivas.
Resultado (tácito compartilhado e validado)	Conhecimento experiencial ampliado e validado coletivamente, promovendo a aprendizagem organizacional, fortalecimento da cultura de compartilhamento e integração de saberes práticos ao repertório coletivo da organização.

Fonte: elaboração própria (2025).

Os instrumentos colaborativos atuam como pontes entre a experiência individual e o repertório coletivo, permitindo que saberes tácitos sejam reconhecidos, debatidos e legitimados socialmente. Seu diferencial está na ênfase na interação humana, que dinamiza o fluxo de conhecimento e amplia o engajamento dos membros da organização na construção de práticas compartilhadas.

D) Instrumentos para documentação da experiência prática

Os instrumentos destinados à documentação da experiência prática viabilizam o registro do conhecimento gerado a partir da vivência organizacional. Seu objetivo é tornar visível o conhecimento produzido na execução de atividades rotineiras, em projetos específicos ou na resolução de situações não previstas, contribuindo para o enriquecimento da base informacional da instituição.

Choo (2003) observa que a documentação sistemática da experiência favorece a criação de uma memória organizacional dinâmica, especialmente quando são utilizados instrumentos como cadernos de campo, diários de bordo e registros audiovisuais, capazes de capturar a complexidade das práticas cotidianas. Davenport e Prusak (1998) complementam essa visão ao destacar que o registro de experiências contribui para a construção de repositórios de lições aprendidas, reduzindo a repetição de erros e fortalecendo a aprendizagem institucional.

Nonaka e Takeuchi (2008) defendem que a conversão desse conhecimento em forma explícita requer mecanismos que favoreçam a verbalização e o registro estruturado da experiência, como narrativas e descrições práticas. Já Valentim (2008) enfatiza a relevância da documentação de boas práticas institucionais, mediante o uso de cadernos de boas práticas e *benchmarking*, permitindo consolidar experiências bem-sucedidas e replicáveis em diferentes unidades organizacionais.

Assim, observa-se que os instrumentos de documentação da experiência prática atuam especificamente sobre o conhecimento tácito experiencial, isto é, aquele conhecimento prático não registrado formalmente, gerado a partir da experiência concreta no cotidiano organizacional. O quadro 6 a seguir sintetiza esse processo de transformação em três etapas fundamentais:

Quadro 6 - Documentação da experiência prática como estratégia de transformação do conhecimento

Etapa	O que acontece
Origem (tácito experiencial)	Conhecimento prático adquirido na execução de atividades, projetos e solução de situações não previstas, geralmente não registrado formalmente
Processo (verbalização e registro estruturado)	Externalização do conhecimento por meio de narrativas, relatos, lições aprendidas, relatórios pós-ação, cadernos de campo, registros audiovisuais e outros formatos que favoreçam a descrição clara da experiência.
Resultado (explícito referencial)	Conhecimento experiencial documentado e acessível, formando repositórios de boas práticas e lições aprendidas que enriquecem a memória organizacional e servem como referência para futuras ações e melhorias.

Fonte: elaboração própria (2025).

Esses instrumentos permitem que vivências singulares sejam registradas de forma estruturada e transformadas em referências institucionais. Mais do que preservar a memória organizacional, eles possibilitam que experiências pontuais se convertam em recursos estratégicos para aprimorar práticas, prevenir erros recorrentes e orientar decisões futuras.

E) Instrumentos de curadoria do conhecimento

Davenport e Prusak (1998) destacam que o conhecimento só gera valor para a organização quando é mantido acessível, atualizado e aplicável, o que exige processos permanentes de filtragem e revisão. Sem esse cuidado, a informação armazenada tende à obsolescência e à irrelevância. Choo (2003) reforça esse alerta ao afirmar que a ausência de critérios claros para a organização e a manutenção do conteúdo informacional pode comprometer sua utilidade prática e dificultar sua localização, afetando negativamente a tomada de decisão.

Nesse sentido, a literatura ressalta a importância de instrumentos que assegurem a vigência, a utilidade e a pertinência do conhecimento registrado, por meio da aplicação sistemática de estratégias de verificação, atualização e revalidação. Tais práticas devem ser institucionalizadas como parte da política informacional das organizações, garantindo que o conhecimento acumulado se mantenha em condições de uso efetivo.

A curadoria se configura como prática fundamental para assegurar que o acervo informacional de uma organização permaneça organizado, relevante e acessível. Trata-se de um

conjunto de ações voltadas à revisão, seleção, atualização e manutenção do conhecimento explícito já registrado em documentos institucionais, bases de dados e repositórios organizacionais.

Em contextos marcados pela intensificação do uso de tecnologias da informação e pela ampliação dos ambientes digitais, essa prática assume contornos específicos, sendo frequentemente referida como curadoria digital. De acordo com Nakano *et al.* (2021), essa abordagem envolve a seleção, organização, preservação e disseminação de conteúdos informacionais, com o objetivo de manter sua utilidade ao longo do tempo e assegurar sua disponibilidade contínua para os públicos de interesse.

A curadoria digital emerge como um instrumento essencial dentro da GC, pois não apenas organiza e preserva informações, como também contribui diretamente para a preservação e perpetuação da história organizacional. Como afirmam Wisniewski e Pezarico (2023):

[...] os processos de curadoria digital se configuram como um aliado da gestão do conhecimento, sinalizando a importância desta ferramenta, para a perpetuação da história e construção da Memória Institucional de empresas, independentemente de porte e setor em que operem (Wisniewski; Pezarico, 2023, p. 15).

Entre os principais mecanismos associados à curadoria destacam-se a revisão periódica de documentos, a atualização de manuais e repositórios, a validação colaborativa de conteúdos, a definição de responsáveis pela gestão da informação e o uso de ferramentas tecnológicas que sinalizam conteúdos obsoletos. Essas práticas evitam o acúmulo de informações ultrapassadas e promovem maior eficiência nos fluxos informacionais.

Diante disso, observa-se que a curadoria atua sobre o conhecimento explícito previamente acumulado, promovendo processos constantes de revisão, atualização e filtragem. O resultado é a manutenção de um acervo informacional confiável, atualizado e efetivamente útil para apoiar a tomada de decisão, otimizar processos organizacionais e assegurar a perenidade da memória institucional. O quadro a seguir resume esse fluxo de transformação promovido pelos instrumentos de curadoria:

Quadro 7 - Curadoria do conhecimento como prática de atualização e preservação organizacional

Etapa	O que acontece
Origem (explícito)	Conhecimento explícito já registrado em repositórios, manuais,

acumulado)	bases de dados e documentos institucionais, que necessita de revisão periódica para manter sua validade e relevância.
Processo (revisão, validação e atualização contínua)	Aplicação de práticas sistemáticas de curadoria: revisão periódica, atualização de conteúdos, validação colaborativa, exclusão de informações obsoletas, classificação e reorganização do acervo informacional.
Resultado (explícito atualizado e útil)	Conhecimento institucional continuamente validado, atualizado, relevante e acessível, formando uma memória organizacional confiável e alinhada às necessidades práticas da instituição.

Fonte: elaboração própria (2025).

Os instrumentos de curadoria, portanto, são indispensáveis para assegurar que o conhecimento continue a gerar valor, evitando a obsolescência e a sobrecarga informacional. Mais do que preservar conteúdos, eles sustentam a qualidade e a confiabilidade do acervo institucional, permitindo que o conhecimento acumulado seja continuamente atualizado e efetivamente útil para apoiar decisões.

Contudo, apesar da variedade de recursos disponíveis, a literatura alerta que sua efetividade depende da criação de condições institucionais favoráveis. É nesse ponto que emergem as barreiras estruturais, culturais e operacionais à GC, cuja análise é fundamental para compreender os desafios da implementação prática desses instrumentos.

2.3.1 Barreiras à sistematização do conhecimento: categorias, desafios e superação

O processo de GC enfrenta barreiras de diferentes naturezas, que repercutem de modo direto na etapa de sistematização do conhecimento. Tais entraves não se restringem à dimensão tecnológica, mas incluem aspectos culturais e organizacionais que limitam a circulação e o aproveitamento do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) destacam que o êxito da GC depende da superação de obstáculos, como a ausência de incentivos e a visão do conhecimento como poder, que leva muitos profissionais a resistir ao compartilhamento. Nessa mesma direção, Valentim (2010) observa que esses bloqueios, muitas vezes invisíveis, dificultam o registro, a formalização e a disseminação do conhecimento tácito nas instituições.

Essas resistências afetam o desempenho das iniciativas de GC, uma vez que impedem que os fluxos informacionais ocorram com naturalidade entre equipes e setores. Em ambientes públicos, caracterizados por forte burocracia, alta rotatividade e múltiplas instâncias decisórias, tais barreiras tendem a ser mais intensas. Nessas condições, a construção de uma cultura de

colaboração e de registro do conhecimento torna-se fundamental para garantir continuidade administrativa e eficiência nos serviços.

A literatura especializada aponta diferentes categorizações para tais entraves. Entre as mais difundidas está a proposta de Riege (2005), elaborada a partir de estudo em empresas privadas australianas, que agrupou 36 barreiras à GC em três dimensões principais: individuais, organizacionais e tecnológicas. Embora desenvolvida em contexto corporativo, essa tipologia tem sido amplamente adotada em estudos posteriores sobre instituições públicas, por oferecer uma leitura estruturada dos obstáculos que interferem no compartilhamento e na sistematização do conhecimento.

No plano individual, as barreiras dizem respeito à falta de motivação, ao receio quanto à valorização do conhecimento possuído, à insegurança diante do julgamento de pares e gestores e à percepção de que a sistematização não faz parte das atribuições formais. A resistência a mudanças e as dificuldades de comunicação também figuram como fatores críticos que reduzem a disposição dos servidores em registrar e compartilhar seu conhecimento.

No plano organizacional, evidenciam-se entraves, como a inexistência de políticas institucionais claras, a falta de integração entre setores, a descontinuidade administrativa e a ausência de fluxos estáveis de registro e uso do conhecimento. Em pesquisa aplicada a instituições públicas brasileiras, Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016) identificaram que a fragmentação estrutural e a sobreposição de funções operacionais dificultam a consolidação de práticas permanentes de documentação e de reaproveitamento do conhecimento organizacional.

Já no âmbito tecnológico, sobressaem limitações, como sistemas pouco integrados, ferramentas de baixa usabilidade e ausência de capacitação adequada. Horta e Barbosa (2017), ao revisarem estudos sobre GC no setor público, verificaram que a deficiência tecnológica, tanto em infraestrutura quanto em competências, é uma das barreiras mais recorrentes à institucionalização da GC. Ainda que existam recursos disponíveis, muitas vezes eles são subutilizados por falta de clareza sobre sua finalidade ou por ausência de alinhamento com as rotinas reais de trabalho.

Villarim, Silva e Freire (2023), ao analisarem 24 estudos publicados entre 2015 e 2022, confirmam a persistência dessas dimensões no setor público. Entre os obstáculos recorrentes estão a ausência de confiança entre os servidores, a desvalorização do conhecimento tácito e o subaproveitamento dos sistemas já existentes. Segundo os autores, o descompasso entre discurso e prática continua a comprometer a efetividade da GC, resultando em lacunas de sistematização e em dificuldades para aproveitar plenamente os ativos de conhecimento das organizações governamentais.

A superação dessas barreiras, portanto, requer uma abordagem integrada, que vá além da simples implementação de ferramentas técnicas. É necessário investir em estratégias que fortaleçam a confiança entre servidores, reconheçam o valor das contribuições individuais e incorporem o registro e o compartilhamento de conhecimento como parte das rotinas institucionais. Iniciativas de capacitação, reconhecimento simbólico, incentivo à participação em redes colaborativas e definição de lideranças comprometidas são exemplos de medidas que podem criar um ambiente favorável à GC.

Diante das barreiras apresentadas, torna-se evidente que os desafios à sistematização não podem ser analisados de forma isolada, mas devem ser compreendidos no interior da dinâmica mais ampla da GC. Ao longo desta seção, observou-se que o conhecimento, em suas múltiplas formas, tácito, explícito, individual e coletivo, circula pelas organizações por meio de fluxos formais e informais que se entrelaçam com práticas, rotinas e a cultura institucional.

A sistematização desse conhecimento não deve ser vista isoladamente, mas como parte constitutiva da GC, que exige não apenas instrumentos técnicos, mas também ambientes colaborativos e estratégias que favoreçam o compartilhamento, o registro e a atualização contínua dos saberes construídos no cotidiano do trabalho. Ao integrar autores clássicos e contemporâneos, este referencial evidenciou que a GC ultrapassa uma lógica meramente instrumental e deve ser compreendida como prática social mediada por contextos, relações e valores institucionais.

Os instrumentos analisados, dentre os quais normativos, digitais, colaborativos, documentais e de curadoria, constituem-se componentes essenciais desse processo, mas sua efetividade depende de políticas de incentivo, lideranças comprometidas e da valorização do conhecimento como ativo estratégico. Reconhecer as barreiras à sistematização e propor estratégias de superação fortalece a GC e reafirma o compromisso das organizações públicas com a aprendizagem contínua, a eficiência e a transparência, finalizando o quadro teórico que fundamenta esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição de um método que responda adequadamente ao problema de pesquisa torna-se especialmente relevante em estudos aplicados no campo da CI, cuja natureza interdisciplinar e orientada à prática favorece abordagens metodológicas flexíveis e situadas. A escolha dos procedimentos neste trabalho fundamenta-se na compreensão da CI como uma área que articula teoria e prática diante de desafios informacionais contemporâneos.

Nesse sentido, Saracevic (1996) observa que a CI se define não apenas pelos objetos que estuda, mas também pelos métodos que seleciona para enfrentar problemas reais e emergentes. Essa visão dialoga com Braga (2007), ao destacar que a multiplicidade de interesses e a natureza interdisciplinar da área influenciam diretamente as escolhas metodológicas, que devem responder às exigências da sociedade da informação e aos contextos de aplicação.

Diante dessa perspectiva, os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa buscaram conciliar os princípios científicos da CI com a realidade prática do contexto organizacional analisado. Optou-se por uma estratégia que valoriza a utilidade do conhecimento gerado, promovendo a articulação entre compreensão teórica e transformação institucional.

3.1 Abordagem e tipologia da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que visa propor soluções para um problema concreto identificado no cotidiano da DICAC/UFS: a ausência de instrumentos formais de GC que favoreçam o registro e o compartilhamento do conhecimento tácito. Desenvolvida no âmbito de um programa de pós-graduação profissional, a pesquisa busca contribuir diretamente para a melhoria das práticas organizacionais do setor. Conforme define Vergara (2016), a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, sejam eles imediatos ou não.

Quanto à abordagem metodológica, optou-se pela perspectiva qualitativa, por se tratar de um fenômeno complexo, que envolve significados, percepções e experiências inseridas em um contexto organizacional específico. Trata-se de uma realidade que não pode ser captada adequadamente por métodos puramente quantitativos. Como afirma Minayo (2007), a pesquisa qualitativa “[...] se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado” (Minayo, 2007, p. 22), voltando-se à compreensão de processos, relações e sentidos atribuídos à prática cotidiana. Ainda assim, foram utilizados, de forma pontual,

elementos básicos da estatística descritiva como — frequências e porcentagens — apenas para apoiar a sistematização inicial das respostas e ilustrar tendências gerais observadas, sem desviar o caráter interpretativo que orienta toda a análise.

Em relação aos objetivos, o estudo é exploratório e descritivo. É exploratório por tratar de um tema ainda pouco investigado no contexto da UFS, exigindo aproximação empírica e teórica para delimitar o objeto e suas possibilidades de intervenção. Segundo Marconi e Lakatos (2017), os estudos exploratórios têm como objetivo:

[...] a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: (1) desenvolver hipóteses (2) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (3) modificar e clarificar conceitos (Marconi; Lakatos, 2017, p. 204).

Também é uma pesquisa descritiva, ao buscar registrar e analisar as percepções dos servidores sobre o compartilhamento do conhecimento, os desafios enfrentados e as possíveis estratégias de GC no setor. De acordo com Vergara (2016), a pesquisa descritiva “[...] expõe características de determinada população ou fenômeno. [...] Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (Vergara, 2016, p. 45).

Este estudo inspira-se nos princípios fundamentais da pesquisa-ação, concebida como uma abordagem metodológica que orienta todo o percurso investigativo. Conforme destaca Thiollent (2011), a pesquisa-ação é caracterizada pela participação ativa dos sujeitos na identificação de problemas e na construção de soluções, articulando investigação científica e transformação institucional. A adoção dessa perspectiva não se deu apenas por sua estrutura cíclica, mas, sobretudo, por sua natureza interventiva e colaborativa, que se alinha diretamente aos propósitos deste trabalho: compreender e aprimorar práticas organizacionais no contexto real da Divisão de Controle Acadêmico (DICAC/UFS). Assim, optou-se por essa abordagem, por ela permitir que o processo de pesquisa se integrasse à prática cotidiana, valorizando a experiência dos servidores e estimulando mudanças efetivas na forma de sistematizar o conhecimento no setor.

Tripp (2005) acrescenta que essa modalidade se desenvolve por meio de ciclos iterativos de planejamento, ação, observação e reflexão, favorecendo a melhoria contínua da prática em contextos reais. Embora o presente estudo não tenha contemplado todas as fases de forma repetida e integral, o ciclo da pesquisa-ação serviu de referência para organizar as etapas desenvolvidas — desde o diagnóstico da situação da DICAC/UFS até a elaboração do produto técnico —, permitindo que o conhecimento fosse produzido em diálogo com a realidade e

revertido em benefício da própria organização. A escolha pela pesquisa-ação, portanto, justifica-se por sua capacidade de unir teoria e prática, ciência e gestão, promovendo um movimento reflexivo e transformador em um ambiente institucional que demanda soluções concretas e participativas.

Nesse percurso, as fases de planejamento e observação foram operacionalizadas por meio de atividades de diagnóstico que possibilitaram compreender os fluxos de conhecimento existentes na DICAC/UFS, bem como mapear barreiras e potencialidades relacionadas ao registro e ao compartilhamento do conhecimento. A fase de ação não se restringiu à sistematização em si, mas envolveu a proposição de estratégias de GC orientadas à realidade do setor, materializadas na construção do guia em formato de passo a passo, destinado a apoiar os servidores no registro dos procedimentos que executam. Já a fase de reflexão ocorrerá de forma contínua a partir da utilização do guia e da apropriação coletiva da ferramenta, criando condições para retroalimentar o ciclo de pesquisa-ação e favorecer sua evolução no contexto organizacional.

Além disso, a pesquisa fundamentou-se no modelo de GC de Davenport e Prusak (1998), adotado como referência metodológica para estruturar as ações desenvolvidas. O guia foi concebido de modo a contemplar os quatro processos do ciclo proposto pelos autores, tais como identificação, codificação, transferência e uso do conhecimento, mas o escopo da dissertação concentrou-se, sobretudo, nas duas primeiras, criando as condições iniciais para a prática de GC no setor. As fases de reflexão e de uso ampliado do instrumento serão incorporadas de forma progressiva, a partir da experiência cotidiana dos servidores com o guia, completando o ciclo de pesquisa-ação e de GC em um movimento contínuo de aprendizagem organizacional.

3.2 Coleta dos dados

A coleta de dados combinou levantamento bibliográfico e procedimentos empíricos qualitativos, em coerência com os objetivos do estudo e com a lógica da pesquisa-ação que orienta todo o percurso. Ao longo da pesquisa, foi realizada pesquisa bibliográfica para mapear principais conceitos e abordagens relacionados à GC, à sistematização do conhecimento tácito e às práticas informacionais no setor público.

As buscas foram conduzidas, prioritariamente, por meio do Portal de Periódicos da CAPES, explorando bases como *Scielo*, *Brapi* e *Web of Science*, utilizando descritores como “*gestão do conhecimento*”, “*conhecimento tácito*”, “*memória organizacional*”, “*fluxos*

informacionais”, “*documentação de saberes*”, “*sistematização do conhecimento*” e “*administração pública*”. A seleção das obras considerou relevância temática, recorrência nas citações de estudos da área e contribuição efetiva para fundamentação teórica e metodológica da pesquisa.

A escolha das obras não se limitou a autores consagrados, mas também incorporou estudos empíricos recentes aplicados a contextos similares ao da DICAC. Essa base teórica forneceu os subsídios conceituais que fundamentaram a análise crítica da realidade organizacional, orientando tanto a construção dos instrumentos de coleta quanto a definição do modelo analítico adotado.

Além do levantamento bibliográfico, os dados empíricos foram coletados em três etapas complementares:

(i) observação participante da rotina da DICAC ao longo de um ano, com registro em diário de campo (Apêndice D);

(ii) análise documental da Resolução nº 14/2015/CONEPE/UFS (UFS, 2015), que rege os procedimentos acadêmicos institucionais; e

(iii) aplicação de um questionário diagnóstico (Apêndice B), por meio da plataforma *Google Forms*, aos 24 profissionais que atuam com os processos relativos à DICAC, abrangendo 14 servidores efetivos e 10 trabalhadores terceirizados.

A observação participante foi adotada para compreender, de forma situada, as práticas de compartilhamento e retenção do conhecimento na DICAC. Segundo Prodanov e Freitas (2013), trata-se de um método em que o pesquisador, inserido no cotidiano do grupo investigado, observa comportamentos, interações e processos que dificilmente seriam captados por outros instrumentos. A pesquisadora, servidora da divisão desde 2019, manteve imersão contínua no ambiente de trabalho, o que favoreceu uma visão crítica e contextual das dinâmicas observadas.

A observação ocorreu entre janeiro de 2024 e janeiro de 2025, coincidindo com a chegada de novos servidores em decorrência do Edital de Remoção nº 08/2024 da UFS — momento em que se intensificaram os desafios relacionados à transmissão do conhecimento tácito. As impressões foram registradas em um diário de campo digital (modelo no Apêndice D), estruturado por data, situação observada e notas analíticas.

Os registros tiveram como foco as práticas de compartilhamento, solicitação e retenção de conhecimento no cotidiano da divisão, observando fluxos informacionais formais e informais, bem como lacunas e dificuldades de padronização de rotinas. Essa documentação

subsidiou a análise temática posterior, permitindo a identificação de padrões recorrentes e a formulação de categorias interpretativas.

Em paralelo, realizou-se a análise documental, voltada à identificação de lacunas normativas e práticas relacionadas à gestão acadêmica na UFS. Conforme Valentim (2005), a análise documental é um método essencial para extrair informações de fontes primárias e organizar o conhecimento de forma sistemática, contribuindo para a compreensão de contextos institucionais.

O *corpus* analisado compreendeu a Resolução nº 14/2015/CONEPE, que estabelece as Normas do Sistema Acadêmico de Graduação da UFS, e suas alterações posteriores (Resoluções nº 50/2016 e nº 42/2017). A seleção desse conjunto normativo se justifica por tratar-se do principal diploma regulador dos processos acadêmicos na instituição, diretamente relacionado às rotinas da DICAC.

A análise consistiu na leitura sistemática e interpretativa dos dispositivos legais, observando-se a clareza das diretrizes, a definição de responsabilidades, prazos e fluxos processuais, bem como a existência de eventuais lacunas ou ambiguidades que impactassem a execução das atividades administrativas. Esse exame visou subsidiar a etapa de análise dos resultados, em que foram discutidas as implicações dessas normas para a gestão do conhecimento na divisão.

Com base nessas duas etapas preliminares, foi elaborado o questionário diagnóstico (Apêndice B), voltado aos profissionais que atuam na DICAC. A definição das categorias e questões do instrumento fundamentou-se na análise inicial dos registros obtidos por meio da observação participante e da análise documental, seguindo os princípios da análise temática (Braun; Clarke, 2006), de modo a contemplar os núcleos de sentido e temas emergentes dessas fases iniciais. Os resultados desse processo, que incluem fragmentos codificados, unidades de contexto, núcleos de sentido e temas identificados, serão apresentados na seção de análise dos resultados, em quadro próprio, evidenciando a correspondência entre as temáticas emergentes e as categorias utilizadas no questionário.

Assim, a aplicação do questionário contemplou todos os 24 profissionais que desempenham atividades associadas à DICAC, incluindo-se servidores efetivos e trabalhadores terceirizados, assegurando-se uma visão abrangente e representativa das dinâmicas de gestão do conhecimento no setor. Embora seja formalmente uma divisão subordinada à CAA, os respondentes incluem servidores lotados no CAA e em outros setores da PROGRAD, que desempenham, na prática, funções vinculadas à rotina da DICAC. A participação foi voluntária,

mediante aceite expesso, configurando uma amostragem censitária de natureza não probabilística.

Embora tradicionalmente associado a pesquisas quantitativas, o questionário também pode ser adotado em estudos qualitativos, sobretudo quando inclui questões abertas que permitem captar percepções, experiências e sentidos atribuídos pelos participantes. Segundo Valentim (2008), em pesquisas qualitativas, o questionário “[...] busca captar os significados atribuídos aos fenômenos e às práticas sociais, sendo um recurso útil para a coleta de dados subjetivos em ambientes institucionais” (Valentim, 2008, p. 48).

O instrumento foi construído na plataforma *Google Forms*, que viabilizou o envio eletrônico, a recepção das respostas e sua organização automatizada. Os participantes foram identificados apenas por função e e-mail, de modo a preservar o anonimato. As falas utilizadas na análise foram extraídas das respostas abertas do questionário diagnóstico aplicado aos servidores. Para garantir o anonimato dos participantes, optou-se por identificá-las com a letra ‘R’, seguida de um número sequencial (R1, R2, R3...). Essa forma de codificação foi empregada exclusivamente para fins de organização analítica, sem qualquer associação ao nome ou à função dos respondentes, preservando, assim, a confidencialidade ética da pesquisa.

As questões objetivas e subjetivas abordaram aspectos como a aprendizagem das tarefas, os meios de compartilhamento de informações, as barreiras enfrentadas no acesso ao conhecimento e a percepção sobre a necessidade de instrumentos formais de GC que apoiem a documentação das rotinas.

Além disso, foi elaborado um segundo questionário (Apêndice C), de natureza avaliativa, desenvolvido com base na triangulação das três fontes de dados, visando verificar a clareza, a utilidade e a aplicabilidade do guia técnico proposto. Esse instrumento, também construído no *Google Forms*, compõe a etapa reflexiva prevista na lógica da pesquisa-ação e será aplicado no contexto da pesquisa como parte do processo de avaliação do guia. Seus resultados servirão de base para aperfeiçoamentos futuros, alinhando-se ao objetivo de fortalecer práticas de GC e assegurar a continuidade profissional da proposta.

A integração desses métodos fortaleceu a consistência analítica da pesquisa, permitindo uma visão ampla e fundamentada sobre os desafios e possibilidades de gestão do conhecimento no setor.

3.3 Análise de Dados

A análise dos dados foi conduzida segundo a abordagem qualitativa, utilizando-se o método de análise temática, reconhecido por sua flexibilidade e aplicabilidade em diferentes áreas do conhecimento (Dias; Mishima, 2023). Adotou-se como base o modelo de Braun e Clarke (2006), que definem a técnica como um processo de identificação, análise e relato de padrões de significado (temas) em um conjunto de dados, capaz de organizá-los de forma detalhada e interpretá-los em profundidade. De forma complementar, aplicaram-se elementos simples da estatística descritiva, como frequências e porcentagens, apenas para organizar e visualizar tendências gerais nas respostas dos questionários, sem comprometer o caráter interpretativo da análise.

A escolha desse método mostrou-se adequada ao estudo da GC na DICAC/UFS, por permitir a interpretação de percepções, sentidos atribuídos e experiências situadas, articulando discurso e contexto. A técnica também favoreceu a compreensão de conteúdos simbólicos e subjetivos emergentes das respostas aos questionários, observações e registros documentais (Silva; Barbosa; Lima, 2020; Sousa; Souza, 2019).

Na presente investigação, a análise temática foi aplicada em dois momentos:

- Momento 1 (M1) – Etapa exploratória: integração da observação participante e da análise documental para identificar padrões iniciais e gerar os temas centrais que subsidiaram a elaboração do questionário diagnóstico.
- Momento 2 (M2) – Etapa principal: combinação da observação participante, análise documental e respostas ao questionário para identificar recorrências, divergências e aprofundar a interpretação dos dados, resultando na consolidação dos temas analíticos do estudo.

Inspirada na proposta sistematizada de Dias e Mishima (2023), a análise seguiu sete etapas adaptadas à realidade da pesquisa. Não foi realizada uma codificação em *softwares*, mas sim um processo sistemático de leitura, releitura e marcação dos trechos relevantes, seguido de agrupamento direto em unidades de contexto, núcleos de sentido e temas.

Essa opção está alinhada ao caráter flexível do método, que admite diferentes níveis de detalhamento de acordo com os objetivos e o escopo da investigação. O quadro 8, a seguir, apresenta de forma esquemática as etapas e os procedimentos adotados nos dois momentos da análise.

Quadro 8 - Procedimento da análise temática nos dois momentos da pesquisa

Etapas	Descrição	Fontes de dados
1. Coleta dos dados	Levantamento das informações	Op + DOC (M1) / Op + DOC + Q (M2)
2. Transcrição dos registros	Sistematização das anotações e registro dos aspectos relevantes do documento analisado	Op + DOC
3. Familiarização com o material	Leitura aprofundada e imersão nos dados para identificar significados iniciais	Op + DOC (M1) / Op + DOC + Q (M2)
4. Identificação de trechos relevantes	Destaque de fragmentos significativos com registros analíticos	Idem acima
5. Identificação das unidades de contexto	Agrupamento de fragmentos que compartilham sentido	Idem acima
6. Agrupamento dos núcleos de sentido	Organização das unidades em categorias mais amplas	Idem acima
7. Definição dos temas centrais	Formulação dos temas que respondem ao problema de pesquisa	M1: geração de temas para construção do questionário; M2: consolidação dos achados

Fonte: elaboração própria (2025).

Legenda: Op = Observação participante; DOC = Documento; Q = Questionário.

A triangulação com os registros da observação participante fortaleceu a interpretação dos achados e ampliou a compreensão sobre a circulação e aquisição do conhecimento tácito no setor. Conforme destacam Silva e Borges (2017), a análise temática contribui para aprofundar os dados e integrá-los ao referencial teórico. No campo da CI, a técnica tem ganhado relevância em estudos sobre práticas organizacionais e fluxos informacionais, justamente por articular de forma crítica e estruturada a relação entre contexto e discurso (Silva; Barbosa; Lima, 2020).

3.4 Considerações éticas

Esta pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Sergipe (CEP/UFS), conforme estabelece a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. O projeto foi aprovado sob o parecer substanciado nº 7.572.686, com o CAAE nº 85807325.0.0000.0383, emitido em 16 de maio de 2025 (Anexo A).

Durante todas as etapas da investigação, foram observados os princípios éticos que regem pesquisas envolvendo seres humanos, assegurando a integridade, a autonomia e os direitos dos participantes. A coleta de dados foi realizada exclusivamente por meio de

questionário eletrônico, aplicado aos profissionais que atuam diretamente nas atividades da DICAC/UFS.

Nenhuma informação pessoal, identidade ou função específica dos participantes foi exposta publicamente. Todos foram convidados a participar de forma voluntária, devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados, os possíveis riscos e benefícios, e tiveram total liberdade para aceitar ou recusar sua participação, sem qualquer prejuízo.

A participação foi formalizada por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), elaborado com linguagem clara e acessível, conforme aprovado pelo CEP/UFS (Anexo A). Foi garantido o anonimato dos respondentes, bem como a confidencialidade e o uso exclusivo acadêmico das informações obtidas, em conformidade com os princípios da ética em pesquisa e com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018).

4 DIAGNÓSTICO DA DICAC

Nesta seção apresenta-se a DICAC e o ambiente organizacional em que está inserida, com base na análise institucional e no levantamento de dados, tendo como suporte metodológico a matriz SWOT para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

4.1 Contextualizando a DICAC

A DICAC é responsável pelo gerenciamento e execução de atividades acadêmico-administrativas da graduação de todos os cursos da UFS, tanto na modalidade presencial quanto a distância, abrangendo desde matrícula inicial até colações de grau e emissão de diplomas. Essa atuação cobre não apenas os *campi* presenciais, mas também os polos de Educação a Distância distribuídos pelo Estado, o que amplia a diversidade de demandas e exige coordenação intersetorial constante com coordenações de curso, departamentos, colegiados e demais setores da PROGRAD. Apesar da existência de unidades descentralizadas para atendimento local, grande parte das solicitações segue concentrada na sede, *Campus* São Cristóvão, gerando sobrecarga e dependência da estrutura central.

A divisão é formalmente vinculada à CAA, mas as atribuições entre os dois setores nem sempre estão claramente delimitadas. Há situações em que servidores da CAA executam rotinas próprias da DICAC e, inversamente, integrantes da DICAC assumem atividades típicas da CAA. Essa sobreposição mútua, somada à ausência de normativas internas que definam com precisão as responsabilidades de cada unidade, comprometem a gestão do trabalho, dificultam a organização dos fluxos e enfraquecem processos de GC.

Entre suas atribuições, a DICAC é responsável por uma ampla gama de procedimentos, que envolvem desde matrícula inicial, reingresso e trancamento até aproveitamento de componentes curriculares, aproveitamento especial de estudos e reopção de curso. Também realiza alterações de dados pessoais, notas e frequência, exclusão e inclusão de disciplinas, bem como consolidação individual de notas e registro de atividades complementares. No âmbito da mobilidade estudantil, lida com transferências internas e externas, transferência *ex officio*, mobilidade acadêmica nacional e internacional, além de permuta de *campus* e continuidade de estudos.

Cabe ainda ao setor processar demandas judiciais relacionadas à vida acadêmica, analisar solicitações específicas como guarda religiosa e licença maternidade, e tratar de casos de matrícula em condições diferenciadas, como aluno especial ou com extrapolação de carga

horária. Entre as funções ligadas à conclusão de curso, destacam-se colações de grau em diferentes modalidades, emissão de históricos, diplomas e suas segundas vias, apostilamento e registro de diplomas de instituições privadas. Outras rotinas incluem a gestão de monitoria, emissão de declarações e a prorrogação de prazo para integralização curricular.

A execução de todas essas atividades exige domínio técnico do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) e, em muitos casos, depende de conhecimento tácito acumulado pelos servidores, indispensável para lidar com situações atípicas e garantir a continuidade das rotinas administrativas. No que se refere à regulamentação desses procedimentos, a DICAC opera com base em um conjunto de atos normativos que, embora estruturantes para as rotinas acadêmicas, não acompanham integralmente a complexidade atual do setor. Parte significativa dessas normas é anterior às mudanças tecnológicas e legais recentes, o que gera lacunas e abre espaço para interpretações divergentes.

A Resolução nº 14/2015/CONEPE (UFS, 2015), que estabelece as normas do Sistema Acadêmico de Graduação da UFS, constitui a base principal, mas o cotidiano do setor também é orientado por outros dispositivos complementares, como a Resolução nº 20/2016/CONEPE (UFS, 2016), referente ao Aproveitamento Especial de Estudos (AEE) e ao Aproveitamento de Estudos (AE); a Resolução nº 39/2019/CONEPE (UFS, 2019), que disciplina a quebra de pré-requisito; a Resolução nº 38/2005/CONEPE (UFS, 2005), que regulamenta o Programa de Monitoria; a Resolução nº 02/2014/CONEPE (UFS, 2014), voltada à Mobilidade Estudantil; e a Portaria nº 1291/2023 (UFS, 2023), que define as regras para colação de grau (presencial, não presencial e antecipada) e emissão de diplomas. Tais documentos, ainda que essenciais, são acionados de forma fragmentada, o que amplia a complexidade da consulta normativa e evidencia a necessidade de práticas de GC que favoreçam o acesso integrado à informação.

Esse cenário leva o setor a lidar com casos não previstos ou mal definidos, cuja solução é construída no momento da ocorrência e nem sempre registrada. Tal prática aumenta o risco de retrabalho e de inconsistências futuras, reforçando a dependência do conhecimento tácito. Essa vulnerabilidade se intensifica diante da rotatividade de pessoal e da aposentadoria de técnicos experientes, que comprometem a preservação do conhecimento, sobretudo quando este não se encontra documentado.

A esse quadro somam-se fatores recentes que ampliaram a complexidade das rotinas, como a diversificação das modalidades de ensino, a interiorização da universidade e as mudanças no perfil e nas demandas estudantis, associadas à maior heterogeneidade socioeconômica, às políticas de inclusão e à expansão do ensino digital (UFS, 2024). Além disso, a implementação do PGD, com seis servidores atuando em regime de trabalho remoto

parcial, tornou necessário repensar fluxos de informação e criar registros formais capazes de substituir interações antes realizadas de modo espontâneo. A ausência de mecanismos estruturados de GC compromete a uniformidade dos atendimentos, gera insegurança em decisões que exigem interpretação normativa e ainda acentua desigualdades no acesso à informação entre servidores presenciais e remotos.

Esse compartilhamento de informações, na prática, ocorre em grande medida por canais informais, conversas presenciais, mensagens instantâneas e explicações pontuais. Embora importantes para a dinâmica cotidiana, tais trocas se mostram insuficientes diante da dispersão física da equipe e do modelo híbrido de trabalho. Nessa conjuntura, a ausência de canais institucionais unificados e de instrumentos colaborativos evidencia a urgência de estratégias formais de GC capazes de assegurar o registro, a circulação e a difusão do conhecimento, aspecto que será aprofundado em articulação com a análise SWOT.

4.2 Análise SWOT

A partir da compreensão do contexto organizacional da DICAC, tornou-se possível elaborar um diagnóstico preliminar do setor utilizando-se da matriz SWOT. Essa ferramenta de gestão estratégica se destaca entre os métodos empregados para o monitoramento informacional e análise ambiental, permitindo identificar os fatores internos e externos que podem impactar a dinâmica organizacional.

Na perspectiva da GC no setor público, como destacam Santos e Damian (2018), a análise SWOT revela-se uma técnica poderosa para mapear o conhecimento interno e externo, identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, além de subsidiar a tomada de decisões estratégicas nas organizações públicas. Sua aplicação em ambientes institucionais, como a DICAC, favorece a identificação de lacunas no compartilhamento de conhecimento e de oportunidades para sua sistematização e aproveitamento coletivo.

No contexto desta pesquisa, a matriz SWOT foi construída a partir da triangulação de três fontes de evidência: a observação participante realizada ao longo do período de atuação da pesquisadora no setor; a análise documental da Resolução nº 14/2015/CONEPE/UFS (UFS, 2014), que regulamenta os procedimentos acadêmicos institucionais; e, os dados obtidos por meio do questionário diagnóstico aplicado aos servidores envolvidos com o trabalho desenvolvido na DICAC. Essa integração metodológica conferiu maior robustez à análise, permitindo que percepções individuais fossem validadas por evidências empíricas e que

tendências institucionais fossem confrontadas com as vozes dos profissionais diretamente engajados na execução das atividades do setor.

A matriz é estruturada em quatro quadrantes: *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), organizados conforme a origem interna ou externa dos fatores (Molina; Sala, 2006). Os aspectos internos dizem respeito a condições como recursos humanos, formalização de rotinas e infraestrutura disponível; fatores externos envolvem políticas institucionais, mudanças regulatórias, transformações tecnológicas e o contexto educacional mais amplo. Conforme as autoras, a análise SWOT, ao integrar diferentes fontes de informação, contribui para alinhar o diagnóstico organizacional às demandas estratégicas, fortalecendo a capacidade de resposta das instituições.

O quadro abaixo apresenta a matriz SWOT construída com base nesse diagnóstico, oferecendo uma síntese visual dos principais fatores identificados:

Quadro 9 - Matriz SWOT da DICAC

Forças (internas)	Fraquezas (internas)
- Conhecimento acumulado por servidores experientes - Domínio das normativas institucionais pela equipe - Apoio entre colegas - Disposição para o trabalho colaborativo - Reconhecimento da equipe sobre a importância do compartilhamento de conhecimento	- Dependência de conhecimento tácito não registrado - Concentração de conhecimento em poucos servidores - Falta de padronização e registros formais - Normas desatualizadas - Sobrecarga de tarefas - Baixa adesão a ferramentas digitais - Ausência de canais unificados de informação - Rotatividade e aposentadoria - Escassez de recursos humanos, financeiros e tecnológicos
Oportunidades (externas)	Ameaças (externas)
- Realização de novos concursos públicos - Aumento nas iniciativas de capacitação de servidores públicos - Crescimento da cultura de formalização e registro, impulsionada pelo trabalho remoto	- Cortes orçamentários - Burocratização excessiva - Ausência de diretrizes nacionais de GC no setor público - Implantação do PGD sem suporte ao registro do conhecimento

Fonte: elaboração própria (2025).

Sua leitura evidencia que, em relação às forças internas, a DICAC conta com um capital de conhecimento consolidado por servidores experientes, detentores de amplo domínio das rotinas acadêmicas e normativas institucionais. Esse patrimônio se mantém vivo por meio do apoio entre colegas, da disposição para o trabalho colaborativo e do reconhecimento, pela

equipe, da importância da GC para a continuidade organizacional. Embora muitas dessas práticas ainda ocorram de modo informal, elas configuram uma base fértil para iniciativas de sistematização.

Apesar desse potencial, as fragilidades internas revelam um quadro de dependência significativa do conhecimento tácito, muitas vezes concentrado em poucos servidores. A sobrecarga de tarefas dificulta o registro sistematizado das rotinas, e normas desatualizadas limitam a padronização e a agilidade nas consultas. Some-se a isso a baixa adesão a ferramentas digitais e a ausência de canais unificados de informação, que comprometem a circulação estruturada do conhecimento. Esses fatores tornam o setor especialmente vulnerável diante da rotatividade interna e das aposentadorias, que ameaçam a preservação da memória institucional.

No cenário externo, destacam-se oportunidades relacionadas à valorização da formalização de práticas, impulsionada pelo trabalho remoto, e às políticas de capacitação de servidores. Novos concursos também podem oxigenar a equipe, favorecendo a sua recomposição com perfis voltados à inovação. Além disso, políticas institucionais voltadas à governança e à GC abrem espaço para que setores administrativos como a DICAC se alinhem a diretrizes mais amplas.

Por outro lado, persistem ameaças relevantes. Os cortes orçamentários reduzem a capacidade de investir em soluções digitais e em capacitação voltada à GC, ameaça intensificada pelos sucessivos contingenciamentos que afetaram as universidades federais brasileiras nos últimos anos (Rodrigues *et al.*, 2023). A burocratização excessiva também dificulta a implantação de práticas inovadoras; e a ausência de diretrizes nacionais para a sistematização do conhecimento técnico-administrativo limita a integração de esforços entre instituições. Soma-se a isso a implementação do PGD sem suporte para registro das rotinas, que fragmenta ainda mais a circulação do conhecimento e acentua os riscos de perda do patrimônio tácito.

Assim, a análise SWOT revela um setor que reúne experiência consolidada e predisposição à colaboração, mas ainda enfrenta vulnerabilidades significativas ligadas à ausência de instrumentos estruturados de GC. O equilíbrio entre forças e fraquezas, associado ao aproveitamento das oportunidades externas, é determinante para orientar ações voltadas à GC na DICAC.

4.2.1 Estratégias com base na SWOT

A partir do diagnóstico realizado, foram definidas estratégias voltadas ao fortalecimento da GC na DICAC, considerando a sistematização como etapa essencial. As ações propostas buscam preservar o conhecimento crítico, ampliar a participação dos servidores, organizar o acesso às informações e promover uma cultura de registro e circulação do conhecimento.

- **Estratégia 1 – Preservar conhecimento crítico em momentos de transição**

Objetivo: garantir a continuidade das rotinas em situações de afastamento temporário ou definitivo de servidores

Ação: priorizar o registro das atividades realizadas por servidores em férias, remoção ou desligamento, utilizando modelo padrão para assegurar clareza e replicabilidade.

Resultado esperado: redução da dependência de interações orais, preservação de rotinas críticas e consolidação gradual de uma prática colaborativa de registro.

- **Estratégia 2 – Incorporar demandas da comunidade acadêmica e da equipe**

Objetivo: alinhar o conhecimento sistematizado às necessidades reais de usuários internos e externos da DICAC.

Ação: aproveitar reuniões e eventos institucionais para ouvir, registrar e tratar das sugestões e dificuldades apresentadas pela comunidade acadêmica, integrando-as aos registros do setor.

Resultado esperado: ajuste contínuo das rotinas, maior aderência às demandas institucionais e fortalecimento da imagem da DICAC como setor transparente e responsivo.

- **Estratégia 3 – Promover a socialização e a capacitação interna**

Objetivo: favorecer a integração de novos servidores e a padronização de práticas.

Ação: disponibilizar registros de processos já sistematizados como material de apoio e estimular que cada servidor contribua com a inserção de novos conteúdos, priorizando processos de maior complexidade.

Resultado esperado: engajamento coletivo, fortalecimento da aprendizagem organizacional e disseminação de práticas uniformes.

- **Estratégia 4 – Estruturar um repositório digital unificado**

Objetivo: centralizar informações e facilitar o acesso a registros e normativas do setor.

Ação: organizar um espaço digital compartilhado, com acesso controlado, reunindo registros de processos, documentos institucionais e atualizações progressivas.

Resultado esperado: maior autonomia dos servidores, redução do retrabalho e consolidação da GC como prática cotidiana.

- **Estratégia 5 – Monitorar e aprimorar continuamente os registros**

Objetivo: assegurar que os instrumentos de registro estejam alinhados às necessidades e sejam de fácil utilização.

Ação: coletar periodicamente percepções dos servidores sobre clareza, aplicabilidade e utilidade dos registros, promovendo ajustes sempre que necessário.

Resultado esperado: melhoria contínua da sistematização, maior adequação às práticas do setor e consolidação da cultura de GC.

As estratégias propostas, fundamentadas no diagnóstico da SWOT, procuram enfrentar as fragilidades detectadas e explorar as potencialidades identificadas, contribuindo para que a DICAC avance na consolidação da GC como prática organizacional estruturada.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e discussão dos dados empíricos, com ênfase na dinâmica de GC na DICAC, ou seja, resultados além dos expostos na seção anterior, que discutiu a realidade do DICAC pela visão da SWOT, especialmente nos processos de identificação, sistematização (registro) e circulação do conhecimento. A interpretação dos achados é conduzida à luz do referencial teórico e dos objetivos do estudo, destacando o papel do conhecimento tácito, dos fluxos informacionais e das especificidades das instituições públicas.

A organização da seção segue uma lógica progressiva. Inicialmente, são apresentados os resultados obtidos de forma individual por cada técnica, a observação participante (5.1) e a análise documental (5.2). Em seguida, realiza-se a análise exploratória integrada (5.3), evidenciando como esses achados serviram de base para a formulação das categorias temáticas e, posteriormente, para as perguntas do questionário. Na sequência, são discutidos os resultados do questionário diagnóstico (5.4), estruturados em eixos derivados dessas categorias. Por fim, a triangulação dos dados (5.5) articula as três fontes de evidência para responder aos objetivos da pesquisa.

5.1 Análise da observação participante

A observação participante, realizada ao longo de doze meses (janeiro de 2024 a janeiro de 2025), permitiu acompanhar as rotinas institucionais, as práticas comunicacionais e as interações entre os profissionais, oferecendo uma visão situada e processual das dinâmicas informacionais da DICAC.

Os achados indicam que, na ausência de registros formais sistematizados, decisões e execuções de atividades dependem fortemente da circulação informal do conhecimento. Em diversas situações, os fluxos ocorreram por interações verbais, mensagens em aplicativos e esclarecimentos pontuais à chefia. Esse padrão sustenta a resolutividade cotidiana, mas fragiliza a memória organizacional e aumenta o risco de retrabalho e inconsistências.

A sobrecarga da equipe foi elemento recorrente, dificultando o registro de procedimentos e a produção de instruções formais. Mesmo quando reconhecida, a tarefa de documentar era adiada ou delegada sem responsabilização clara, bloqueando a conversão do conhecimento tácito em explícito.

O trabalho híbrido intensificou esse quadro. Com seis servidores em PGD, ampliou-se a exigência por registros claros e pontos únicos de referência. Na ausência deles, observou-se

desigualdade de acesso à informação entre servidores presenciais e remotos, com impactos na padronização e na segurança das decisões.

Verificou-se ainda a concentração de conhecimento em poucos servidores, sobretudo nas rotinas que exigem interpretação normativa ou tratam de situações atípicas. Quanto à formalização, constatou-se cenário incipiente: documentos, e-mails e arquivos dispersos orientam práticas, mas sem padronização ou repositório unificado.

Apesar dessas fragilidades, a observação revelou disposições colaborativas consistentes — apoio entre colegas, trocas de experiências e reconhecimento da importância de compartilhar. Esses elementos configuram ativos de GC que podem sustentar a adoção de práticas mais sistemáticas de registro, circulação e reuso do conhecimento.

Em síntese, a observação aponta necessidades prioritárias de GC:

- (i) identificar conhecimentos críticos e reduzir a dependência exclusiva do tácito;
- (ii) externalizar e armazenar rotinas e interpretações normativas em formato padronizado;
- (iii) unificar canais e repositórios de informação; e
- (iv) instituir rituais de atualização que garantam a aplicação do conhecimento no atendimento diário.

5.2 Análise da documentação institucional

A análise documental evidenciou que, embora a Resolução nº 14/2015/CONEPE — principal norma que regula o Sistema Acadêmico de Graduação da UFS — represente um marco regulatório essencial, seu conteúdo permanece em grande medida genérico e pouco responsivo à complexidade atual da gestão acadêmica. Muitos dispositivos remetem a responsabilidades sem explicitar prazos detalhados, fluxos de tramitação ou a delimitação clara de órgãos competentes.

Em diversos artigos, observa-se a ausência de definições precisas, como nos casos da integralização curricular (arts. 46 a 50), trancamento e dispensa de matrícula (arts. 196 a 200) e prorrogação de prazo de conclusão (art. 49), cujo texto permite margens amplas de interpretação.

Embora as alterações posteriores tenham atualizado pontos específicos — como o conceito de “perfil inicial” (art. 45, Res. 42/2017) e a regulamentação de índices de desempenho acadêmico (arts. 128 a 130) —, a resolução não acompanhou plenamente as mudanças

institucionais e tecnológicas recentes, como a adoção de sistemas digitais integrados, o PGD e a diversificação das modalidades de ensino.

Do ponto de vista da GC, essa normatização pouco detalhada transfere ao servidor a responsabilidade de interpretar situações complexas no ato do atendimento, frequentemente sem apoio em manuais ou orientações complementares. O resultado é a ampliação da dependência do conhecimento tácito e a possibilidade de decisões divergentes para casos semelhantes.

Assim, mais do que revisões pontuais na resolução, observa-se a necessidade de instrumentos internos, elaborados no âmbito da PROGRAD e do CAA, que façam a ponte entre a norma e a prática. Esses instrumentos poderiam assumir a forma de orientações internas, guias de procedimentos, fluxos operacionais ou notas técnicas que explicitem, por exemplo, prazos aplicáveis em situações especiais, instâncias competentes para deliberação de casos atípicos e interpretações padronizadas de dispositivos ambíguos.

Em síntese, a análise documental demonstra que o problema não reside apenas na norma em si, mas na ausência de uma camada intermediária de regulamentação interna que traduza os artigos gerais em rotinas claras, assegurando consistência nas práticas administrativas e fortalecendo a memória organizacional.

5.3 Análise exploratória integrada (observação participante + análise documental)

Com base nos resultados apresentados em 5.1 e 5.2, procedeu-se a uma análise exploratória integrada, ancorada na análise temática e operacionalizada por meio da planilha analítica descrita na seção 3.4. Nessa etapa, registros da observação participante e excertos normativos foram codificados em fragmentos, situados em suas unidades de contexto, agrupados em núcleos de sentido e, por fim, consolidados em temas.

Da análise temática emergiram oito temas, que também estruturaram o questionário diagnóstico e são referidos, ao longo da seção, pelos códigos T1–T8, para facilitar a leitura e manter a rastreabilidade entre fontes, núcleos de sentido e resultados:

T1 - Aprendizagem e fontes de informação

T2 - Acesso e domínio do conhecimento

T3 - Comunicação

T4 - Registro e sistematização do conhecimento

T5 - Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

T6 - Barreiras e dificuldades

T7 - Experiências em outros setores da UFS

T8 - Acesso a orientações e procedimentos organizados.

Para exemplificar esse processo de categorização, foi elaborado o quadro 10, que reúne um conjunto de fragmentos selecionados como recorte ilustrativo, não exaustivo, dos dados analisados. A escolha desses fragmentos seguiu três critérios: recorrência (evidências observadas em diferentes momentos ou atos), representatividade (capacidade de ilustrar práticas centrais do trabalho) e relevância decisória (potencial de impactar a execução ou a padronização de procedimentos).

A leitura horizontal do quadro possibilita identificar padrões e variações entre fontes, enquanto a leitura vertical preserva a singularidade de situações concretas vivenciadas.

Quadro 10 - Integração da observação participante e da análise documental segundo a análise temática

Fonte	Fragmentos codificados	Unidades de contexto	Núcleos de sentido	Tema
Observação participante	“Servidora novata aprendeu a tramitar processos acompanhando colega experiente, sem registro escrito do procedimento.”	Acolhimento de novos membros da equipe	Aprendizagem por observação e transmissão oral	T1
	“Em caso de ausência do responsável por um processo, houve atraso na resposta ao usuário por falta de conhecimento de outros servidores sobre o procedimento.”	Atendimento de demandas de matrícula em período crítico	Dependência de pessoas específicas para execução de tarefas	T2
	“Atualizações de procedimentos são comunicadas informalmente em conversas rápidas, o que gera perda de informações para quem não está presente.”	Mudança de rotina na tramitação de solicitações no SIGAA	Comunicação não padronizada e dispersa	T3
	“Servidor em PGD demorou a receber documento físico necessário para concluir processo.”	Execução de atividade que depende de interação entre presencial e remoto	Dificuldade logística e de comunicação no teletrabalho	T4
	“Solicitação de parecer demorou mais de uma semana porque a informação estava	Tramitação de processos em períodos de	Centralização do conhecimento e descontinuidade	T5

	apenas com servidor ausente.”	férias/licença		
	“Em outro setor da UFS, presenciei reuniões periódicas para alinhamento de rotinas, com registro em ata.”	Experiência prévia em outro departamento da universidade	Boas práticas de GC em outros contextos institucionais	T6
Análise documental	“A Resolução nº 14/2015/CONEPE não detalha regras básicas, como prazos, para a maioria dos procedimentos”	Revisão do texto normativo e comparação com práticas atuais	Falta de detalhamento e padronização formal	T7
	“Não existe repositório único e atualizado que reúna as resoluções, minutas e orientações de execução.”	Levantamento de instrumentos normativos existentes	Ausência de centralização e acesso rápido a informações oficiais	T8

Fonte: elaboração própria (2025).

O quadro 10 torna visível o percurso entre coleta, codificação e organização dos achados, evidenciando como a observação participante e a análise documental convergiram para as categorias temáticas que fundamentaram o questionário diagnóstico. Esse recorte reforça a aderência do instrumento às demandas observadas no setor e às principais lacunas de GC identificadas.

5.4 Análise dos dados do questionário diagnóstico

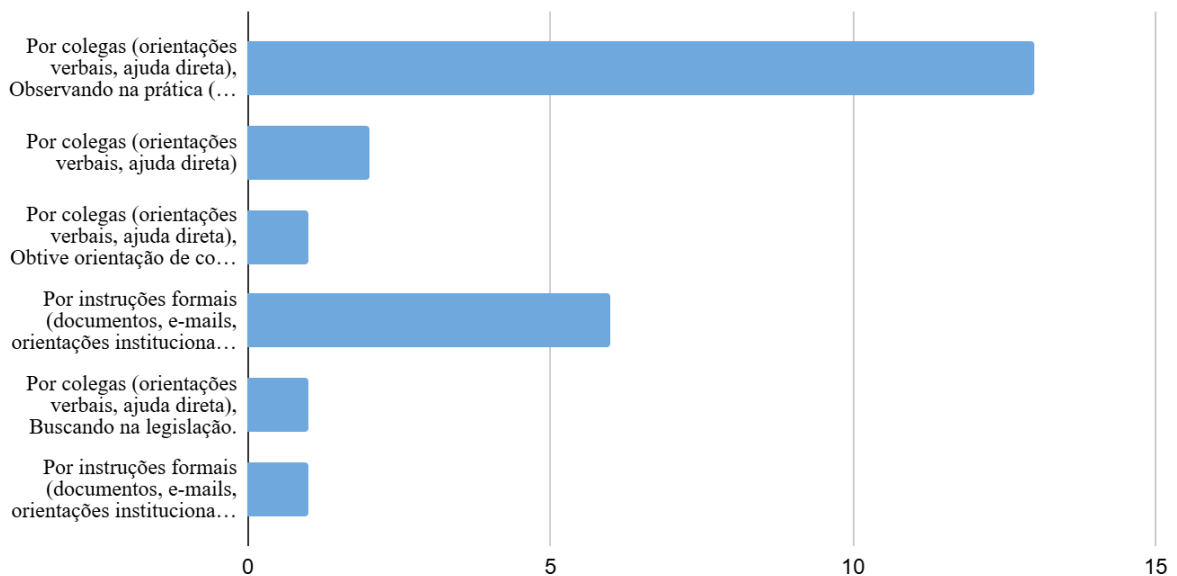
As respostas do questionário diagnóstico permitiram aprofundar a compreensão sobre como o conhecimento é aprendido, registrado, acessado e compartilhado na DICAC, a partir da perspectiva dos próprios servidores que executam as atividades. O instrumento foi elaborado com base nas categorias identificadas na análise integrada da observação participante e da documentação institucional (seção 5.3), de modo que cada grupo de questões investigou dimensões centrais da Gestão do Conhecimento (GC) no setor.

A análise dos resultados foi organizada em oito categorias (T1–T8), que dialogam diretamente com os achados das etapas anteriores. Cada categoria combina dados quantitativos — representados em gráficos — e dados qualitativos — expressos nas falas literais dos respondentes. Além disso, os resultados são articulados ao referencial teórico, evidenciando como as práticas e percepções do setor confirmam, tensionam ou complementam os debates sobre GC em organizações públicas.

T1 - Aprendizagem e fontes de informação

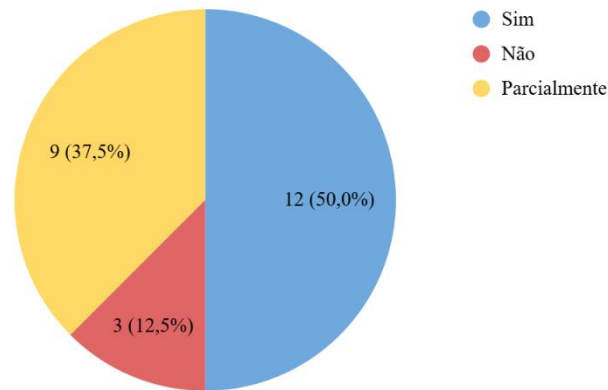
As respostas do questionário indicam que a aprendizagem no setor ocorre de forma predominantemente informal, baseada na interação entre colegas. Esse padrão está em linha com o que dizem Davenport e Prusak (1998), que descrevem o conhecimento tácito como dependente das relações interpessoais e da prática cotidiana. O gráfico 1 confirma essa predominância, mostrando que a maioria aprendeu suas funções por meio de observação direta ou orientações verbais. As falas reforçam: “Orientação dos colegas” (R1 – Q2.1), “Observando na prática (acompanhando a execução)” (R3 – Q2.1). e “Busco a orientação de amigos do setor quando tenho dúvidas quanto ao desenvolvimento das atividades” (Q2.3.1).

Gráfico 1 - Formas de aprendizagem e principais fontes de informação no setor



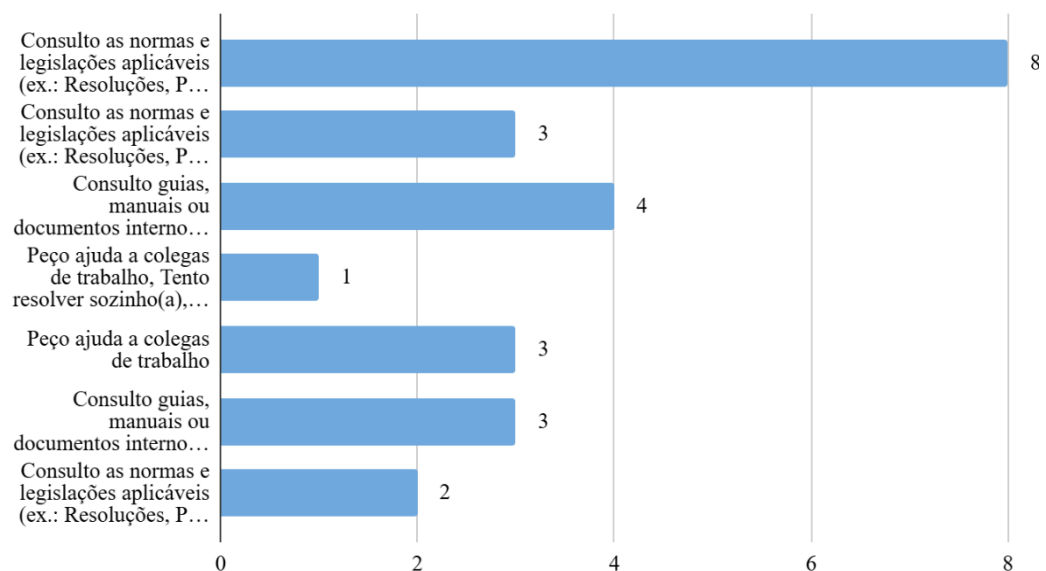
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Embora esse modelo favoreça a adaptação inicial, ele mostra limitações importantes. O gráfico 2 evidencia que parte dos respondentes considera o aprendizado insuficiente, percepção reforçada por relatos como: “Na grande maioria das vezes é passado apenas o básico para execução do serviço” (R13 – Q2.2.1) e “Faltava uma fonte onde eu pudesse consultar de forma mais rápida e autônoma” (R14 – Q2.2.1). Essa constatação converge com a análise de Choo (2003), para quem a ausência de mecanismos formais de apoio restringe a aprendizagem organizacional ao imediato, reduzindo a autonomia e a capacidade de decisão dos servidores.

Gráfico 2 - Limitações do processo de aprendizagem no setor

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Outro dado relevante é a preferência por colegas como principal fonte de consulta em caso de dúvidas, seguida pelas normativas, conforme mostra o gráfico 3. Além disso, as respostas abertas revelaram uma prática alternativa: o uso do ambiente de testes do SIGAA como estratégia de validação: “Utilizo o sistema teste do SIGAA para verificar se o caminho funciona antes de executar no sistema oficial” (R12 – Q2.3.1)

Gráfico 3 - Fontes de consulta utilizadas pelos servidores em caso de dúvidas

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

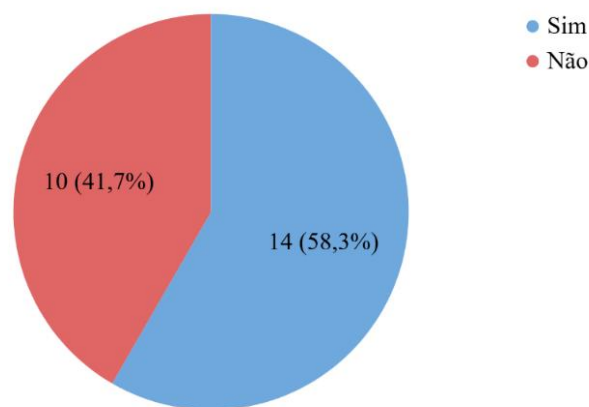
Na perspectiva da GC, os achados de T1 reforçam três exigências: (i) estruturar materiais de *onboarding* mais completos, indo além do “básico”; (ii) formalizar boas práticas de aprendizagem desenvolvidas pelos próprios servidores, como o uso do SIGAA-teste; e (iii)

consolidar fontes normativas e operacionais em um ponto único de consulta, favorecendo aprendizado contínuo e autônomo.

T2 - Acesso e domínio do conhecimento

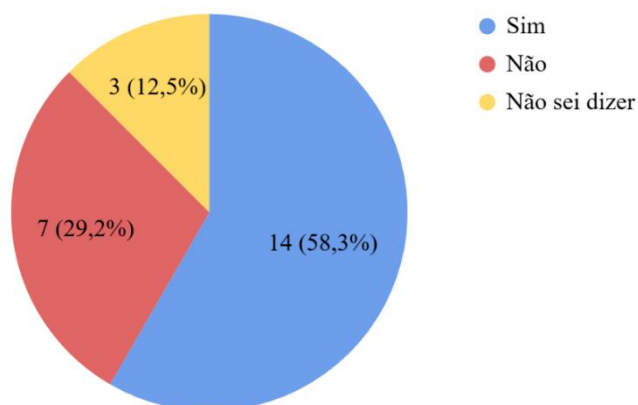
As respostas do questionário revelam que o acesso ao conhecimento no setor ainda é marcado pela centralização em pessoas específicas. O gráfico 4 mostra que diversos servidores já enfrentaram dificuldades quando o responsável direto estava ausente, gerando atrasos e insegurança na execução de atividades.

Gráfico 4 - Centralização do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

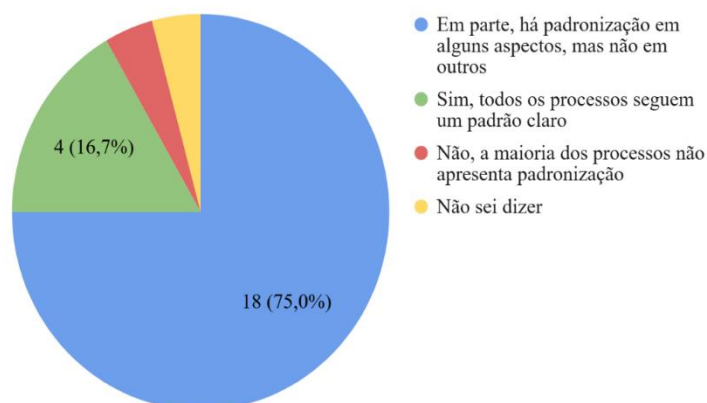
Outro ponto crítico é a circulação de informações desatualizadas ou incompletas. O gráfico 5 evidencia que parte significativa dos respondentes já vivenciou esse problema, que compromete a confiabilidade das decisões e aumenta o risco de inconsistência entre casos semelhantes. Essa situação aproxima-se do que Kransdorff (1998) denomina “amnésia organizacional”: quando a memória coletiva não é formalizada e, portanto, não garante continuidade.

Gráfico 5 - Circulação de informações desatualizadas ou incompletas no setor

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Para contornar essas lacunas, muitos servidores recorrem às normativas, mas de forma fragmentada. As falas confirmam essa diversidade: “Resolução 14/2015 do CONEPE e 39/2019 do CONEPE” (R13 – Q3.2.1) e “Resolução específica para Monitoria” (R21 – Q3.2.1). Essa dispersão documental reforça a dificuldade de recuperar informações com rapidez e clareza, além de abrir espaço para interpretações divergentes.

A percepção de falta de padronização também atravessa as respostas. O gráfico 6 mostra que uma parcela relevante dos servidores não enxerga uniformidade nos processos da DICAC, o que aumenta a insegurança no atendimento. Como observa Choo (2003), a confiabilidade do conhecimento organizacional depende de regras e registros capazes de minimizar a variabilidade interpretativa.

Gráfico 6 - Percepção dos servidores sobre a falta de padronização dos processos

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

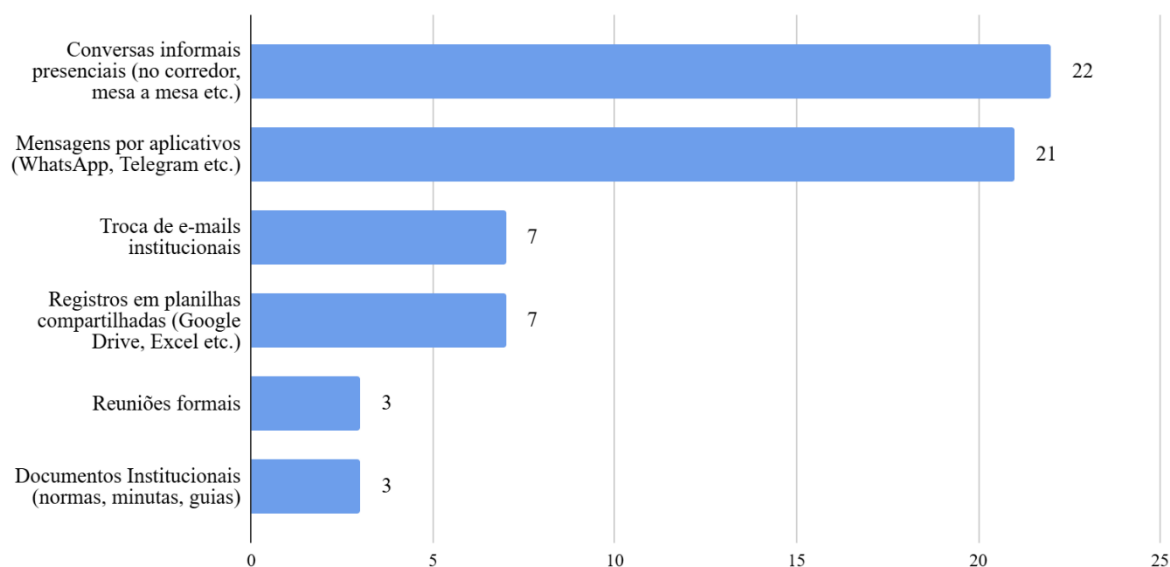
Do ponto de vista da GC, T2 evidencia a necessidade de: (i) reduzir a dependência de indivíduos específicos; (ii) consolidar um repositório único de normativas e instruções com

atualização e versionamento; e (iii) padronizar procedimentos para assegurar previsibilidade e confiança. Dessa forma, os achados do questionário dialogam diretamente com a literatura sobre GC ao evidenciarem que a ausência de formalização mantém o setor vulnerável à perda de conhecimento e à inconsistência decisória.

T3 - Comunicação

As respostas do questionário evidenciam que a comunicação na DICAC é majoritariamente mediada por canais informais. O gráfico 7 mostra que conversas presenciais e aplicativos de mensagens são os meios mais utilizados para repassar informações, em detrimento de registros formais. Essa predominância confirma o argumento de Choo (2003), para quem a comunicação é elemento estruturante da GC, e quando ela se dá de modo não institucionalizado, perde-se clareza e rastreabilidade.

Gráfico 7 - Predominância da comunicação informal na DICAC



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

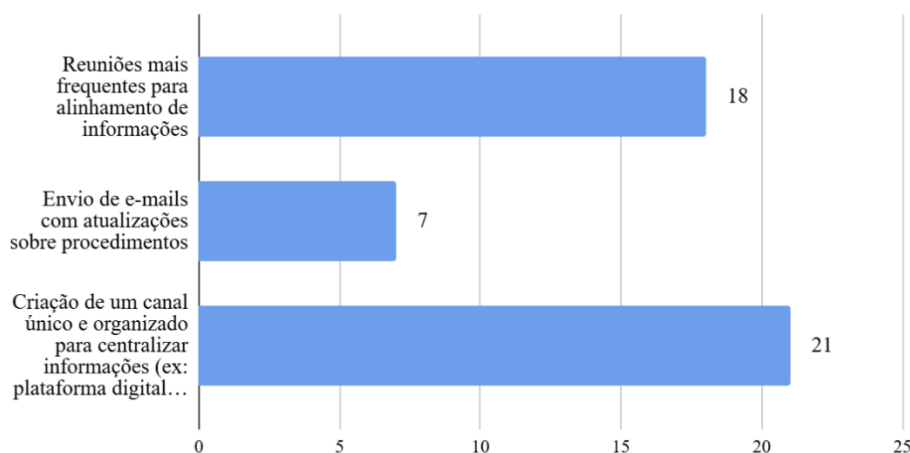
As falas dos respondentes ilustram os efeitos dessa prática: “Raramente, muitas informações chegam de forma confusa ou tardia” (R14 – Q4.3) e “Não recebo essas informações com clareza nem no momento certo” (R22 – Q4.3). Tais percepções revelam que a ausência de fluxos formais gera desigualdade no acesso à informação, já que a confiabilidade depende de estar no lugar certo, na hora certa, ou de ter acesso privilegiado a determinados canais.

A pergunta 4.1 indagou se os servidores consideravam a comunicação interna da DICAC suficiente para manter todos bem-informados sobre os procedimentos. A ampla maioria (79,2%) respondeu que não, enquanto 12,5% disseram em parte e apenas 8,3% afirmaram que a comunicação é suficiente. Diante desse cenário, a questão 4.1.1 buscou identificar o que poderia ser melhorado na comunicação interna do setor.

O gráfico 8 mostra as principais sugestões dos respondentes: a grande maioria apontou a necessidade de criação de um canal único e organizado para centralizar informações (95,5%) e de reuniões mais frequentes para alinhamento de informações (81,8%). Também foram citados, em menor proporção, o envio de e-mails com atualizações sobre procedimentos (31,8%). As falas reforçam essas propostas: “Reuniões mais frequentes para alinhamento de informações” (R9 – Q4.1.1) e “Criação de um canal único e organizado para centralizar as informações” (Q4.1.1).

Essas sugestões revelam a busca por institucionalização dos fluxos de comunicação, em sintonia com Batista (2012), que destaca a importância de canais formais para garantir acesso equitativo às informações no setor público.

Gráfico 8 - Sugestões dos servidores para aprimorar a comunicação na DICAC



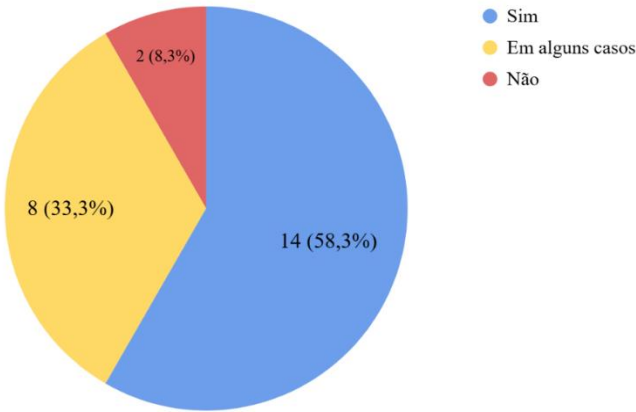
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Assim, os resultados de T3 confirmam que, embora a comunicação informal mantenha certa agilidade, ela compromete a previsibilidade e a memória organizacional. Para a GC, torna-se fundamental instituir mecanismos como boletins periódicos, registros de reuniões e pontos únicos de consulta, assegurando que a informação circule de forma padronizada e acessível a todos os membros do setor.

T4 - Registro e sistematização do conhecimento

As respostas do questionário confirmam que a ausência de registros formais compromete a continuidade e a confiabilidade das atividades na DICAC. O gráfico 9 mostra que 58,3% dos respondentes consideram a falta de registros um dificultador frequente, e apenas 8,3% não percebem impacto significativo.

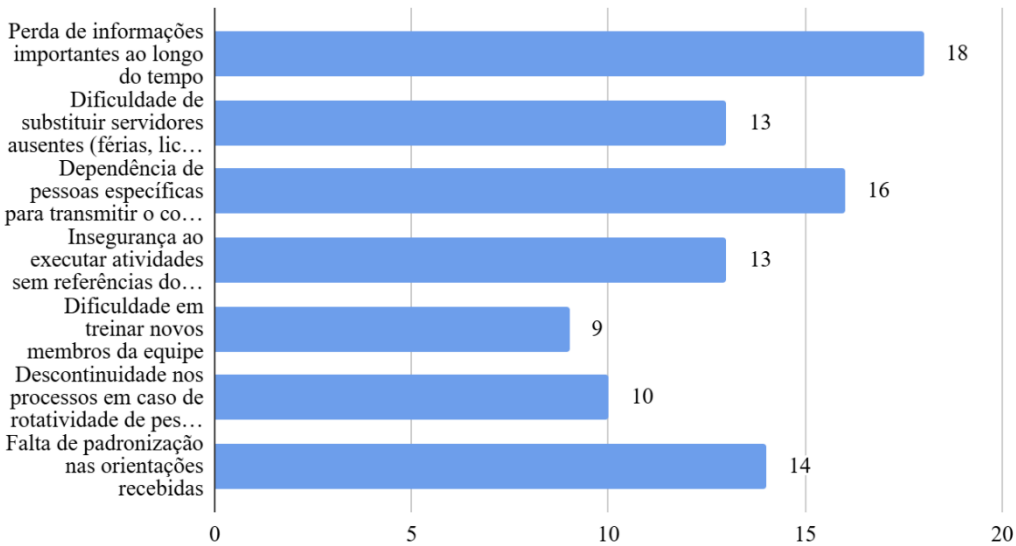
Gráfico 9 - Percepção sobre a ausência de registros formais



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O gráfico 10 a seguir demonstra essa percepção, destacando consequências como perda de informações, dependência de pessoas específicas e falta de padronização.

Gráfico 10 - Consequências da falta de padronização e registros formais



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

As falas dos respondentes reforçam esses efeitos: “Se tivéssemos registros formais sobre os procedimentos, poderia otimizar o trabalho” (R11 – Q7.1.1) e “Pouca padronização das tarefas e respostas dadas aos usuários” (R19 – Q7.1.1). Essas manifestações mostram que, sem registros, o conhecimento permanece tácito e vulnerável a interrupções — exatamente o que Davenport e Prusak (1998) apontam como risco central quando as organizações não convertem o conhecimento em formatos explícitos.

As respostas ao questionário revelaram que vários servidores indicaram sentir “insegurança ao executar atividades sem referências documentadas”, associando essa situação à perda de informações importantes, à dependência de colegas específicos e à dificuldade de substituir servidores ausentes. Esses relatos mostram que a ausência de registros formais compromete não apenas a eficiência, mas também o equilíbrio emocional dos trabalhadores, que passam a executar suas tarefas sob maior pressão.

Valentim (2006) registra fenômeno semelhante ao afirmar que a falta de informação correta e precisa gerar a chamada “ansiedade informacional”, decorrente do recebimento de dados incompletos, desatualizados ou pouco confiáveis, além da carência de interatividade entre os sistemas. A autora acrescenta que a gestão do conhecimento pode atuar para reduzir essa ansiedade por meio da criação de segurança psicológica, diminuindo o medo e as incertezas que impedem os indivíduos de aprender e atuar com confiança.

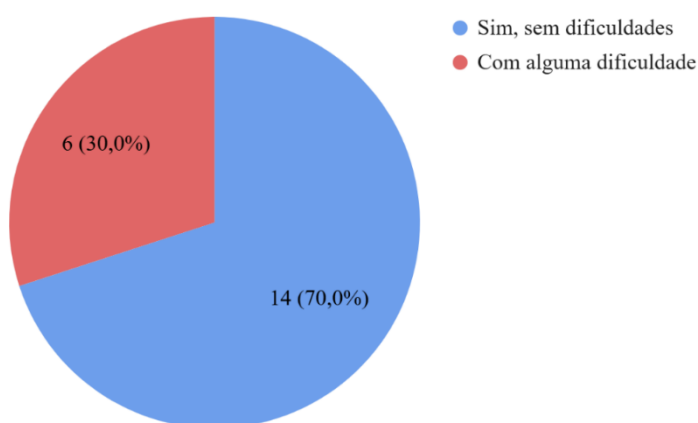
Nesse sentido, observa-se que tanto os dados empíricos da DICAC quanto a literatura apontam que a padronização e a documentação de processos não apenas fortalecem a memória organizacional, mas também funcionam como instrumentos de proteção contra a ansiedade gerada pela falta de referências seguras.

T5 - Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

As respostas ao bloco de questões sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) revelam percepções heterogêneas quanto ao impacto do teletrabalho na DICAC. Atualmente, cerca de 25% dos servidores (seis pessoas) estão em regime de PGD. Quando questionados sobre dificuldades de acesso às informações (Q6.1.1), alguns relataram não ter enfrentado obstáculos e destacaram que a comunicação por telefone foi suficiente para manter o fluxo de informações. Outros, no entanto, apontaram barreiras, como a necessidade de recorrer a contatos pessoais sem retorno, ou a percepção de que certas instruções são transmitidas primeiro a quem está presencialmente, gerando assimetrias no acesso (gráfico 11).

Entre os servidores não vinculados ao PGD, a questão 6.2 mostrou que 18 respondentes já precisaram de informações ou orientações de colegas em teletrabalho, evidenciando a necessidade de contato constante entre os dois grupos. Destes, quatro respondentes relataram dificuldades em obter as informações com a mesma fluidez que teriam presencialmente (Q6.2.1). Esse dado, sintetizado no gráfico 11, indica que a modalidade de trabalho remoto, embora viabilize flexibilidade e continuidade das rotinas, pode acentuar desigualdades na circulação da informação.

Gráfico 11 - Busca de informações com colegas em teletrabalho (PGD)



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Do ponto de vista teórico, estudos recentes apontam que o PGD tem sido reconhecido como instrumento de inovação organizacional ao modernizar a administração pública e inserir o teletrabalho como prática consolidada, mas também enfrentando desafios normativos e de comunicação (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025). Em instituições de ensino, pesquisas evidenciam que a gestão remota exige mecanismos mais claros de avaliação, coordenação e comunicação para que os fluxos informacionais não sejam prejudicados (Amaral; Brandão; Carraro, 2025).

Esse achado dialoga com a análise clássica de Valentim (2010), para quem os fluxos informacionais, formais e informais, constituem a base da dinâmica organizacional e precisam estar estruturados de forma a garantir o acesso equitativo à informação. Quando parte da equipe está em regime remoto e outra presencial, a ausência de mecanismos formais de registro e compartilhamento pode comprometer a integridade desses fluxos, favorecendo a descontinuidade e o risco de “amnésia organizacional”.

Assim, os resultados do questionário sugerem que, embora o PGD represente um avanço na modernização da gestão pública, sua efetividade na DICAC depende de estratégias que assegurem a equidade no acesso às informações e a fluidez dos fluxos informacionais, independentemente da modalidade de trabalho.

T6 - Barreiras e dificuldades

Quando questionados, na Q7.1 — “Quais são, na sua opinião, os principais fatores que dificultam o acesso ao conhecimento organizacional na DICAC?”, os respondentes apontaram a ausência de registros formais como a barreira mais crítica (70,8%). Também foram mencionados a falta de incentivo institucional para registrar e compartilhar informações (54,2%), a escassez de espaços para troca de conhecimento (41,7%) e a pouca padronização nas tarefas (37,5%).

Na sequência, a Q7.1.1 — “Das barreiras que você marcou na questão anterior, qual considera a mais impactante no seu cotidiano de trabalho? Por quê?” permitiu aprofundar as percepções sobre essas dificuldades. Um respondente destacou a falta de um repositório unificado: “as normas são frequentemente alteradas e, como não ficam disponíveis em um único local, dificulta o conhecimento das atualizações” (R7 – Q7.1.1). Outro associou a sobrecarga de processos à inexistência de momentos de troca: “falta de momentos destinados à troca de conhecimento, principalmente por estarmos assoberbados pela quantidade ainda pequena de servidores no setor” (R12 – Q7.1.1). Também emergiu a percepção de ausência de apoio da instituição: “falta de incentivo institucional para registrar e compartilhar o conhecimento” (R18 – Q7.1.1).

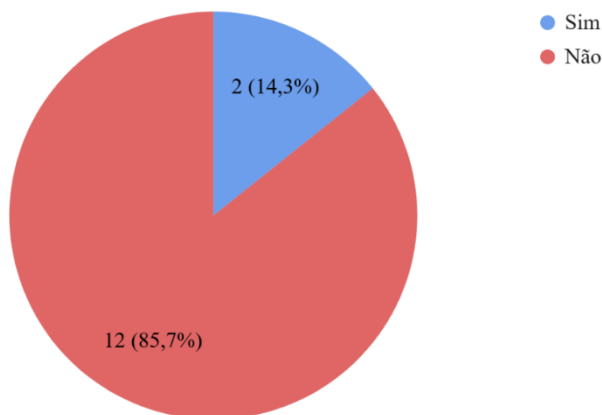
Esses resultados evidenciam que as barreiras não se limitam ao registro em si, mas envolvem múltiplas dimensões. Conforme a tipologia de Riege (2005), elas podem ser estruturais (sobrecarga de trabalho), cognitivas (dúvidas sobre o que e como registrar) e culturais (descrença quanto ao valor da sistematização).

Portanto, superar essas barreiras exige medidas complementares: clareza sobre responsabilidades, definição de diretrizes objetivas, criação de espaços para troca e valorização do ato de registrar como prática estratégica. Sem esse conjunto de ações, a sistematização permanece frágil e eventual, em vez de integrada à rotina organizacional.

T7 - Experiências em outros setores da UFS

As respostas do questionário mostram que a experiência prévia dos servidores em outros setores da universidade não garantiu contato consistente com práticas estruturadas de GC. A pergunta 8.1 indicou que 54,2% já atuaram em outras unidades da UFS, mas o gráfico 12, referente à pergunta 8.3 revela que apenas uma minoria vivenciou iniciativas de sistematização ou compartilhamento de conhecimento.

Gráfico 12 - Contato com práticas de GC em outros setores da UFS



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

As falas detalham o caráter pontual dessas práticas: “Apresentação de *PowerPoint* sobre os serviços do setor aos novos servidores” (R1 – Q8.3.1), “Reuniões quinzenais para ajustes e sugestões, assim como esquematização de procedimentos” (R7 – Q8.3.1). Houve ainda menções a boas práticas institucionais, como “A instituição disponibiliza manuais de procedimentos no site institucional” (R11 – Q8.4.1). Esses relatos revelam que existem esforços isolados, mas que eles não se configuram como políticas abrangentes de GC.

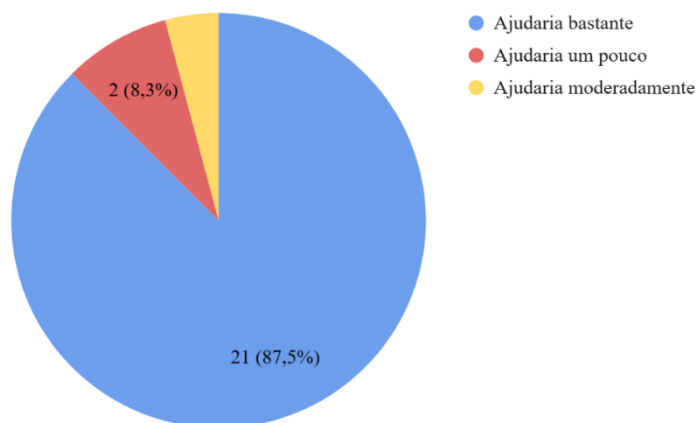
Esse quadro é consistente com o que Batista (2012) observa: no setor público, práticas de GC tendem a permanecer fragmentadas quando não há institucionalização. Já Choo (2003) enfatiza que a GC só se torna efetiva quando os processos organizacionais integram a gestão da informação e do conhecimento ao funcionamento cotidiano. Assim, a análise de T7 reforça que, para a DICAC, a ausência de práticas consolidadas em outros setores da UFS pode servir de alerta e oportunidade: liderar um processo de institucionalização que vá além de iniciativas pontuais, consolidando rotinas regulares e padronizadas de GC.

T8 - Acesso a orientações e procedimentos organizados

As respostas do questionário evidenciam uma forte demanda por instrumentos de sistematização que centralizem normas e orientações. O gráfico 13 mostra que a maioria dos

servidores considera que um guia técnico “ajudaria bastante” no desempenho de suas atividades.

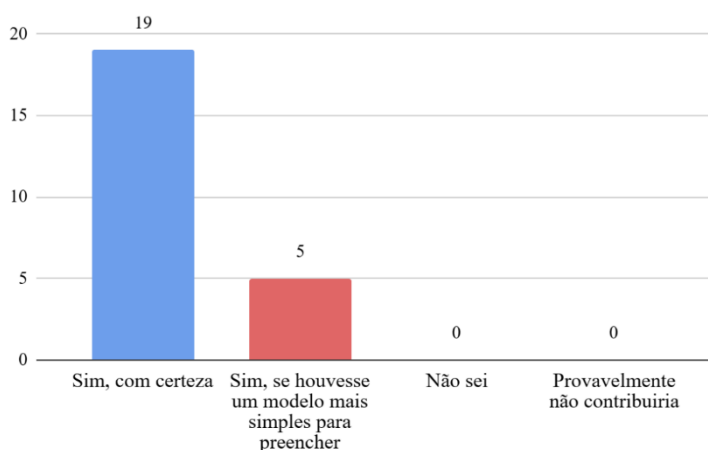
Gráfico 13 - Aceitação de um guia técnico como recurso de apoio



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Além da aceitação, a Q9.3 “Você se sentiria disposto(a) a contribuir com esse recurso, registrando ou atualizando informações relacionadas às atividades que executa?” demonstrou que 100% dos respondentes declararam disposição para colaborar, seja de forma direta (“Sim, com certeza”) ou condicionada a um modelo simples de preenchimento (gráfico 14).

Gráfico 14 - Disposição dos servidores em contribuir com o guia técnico



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Na sequência, a Q10.1 trouxe sugestões complementares. Alguns respondentes reforçaram a importância de manuais de apoio e descentralização das informações, enquanto outros destacaram a necessidade de um calendário de reuniões do setor e de alinhamento entre calendário acadêmico e atividades internas, de modo a evitar sobrecarga de prazos. Houve ainda manifestações de incentivo, como: “Primeiramente, parabéns pela sua iniciativa em abordar,

em sua pesquisa, um tema tão relevante [...] sugiro que, mesmo após a conclusão deste trabalho, você continue avaliando e ampliando a proposta” (R2 – Q10.1).

Essa expectativa está alinhada ao que Costa *et al.* (2023) defendem: a implantação de um modelo de GC no setor público, especialmente nas universidades, ganha força quando apoiada por políticas institucionais, alinhamento com a missão organizacional e criação de estruturas responsáveis por disseminar e acompanhar as práticas. Do mesmo modo, Davenport e Prusak (1998) lembram que a utilidade percebida é determinante para que instrumentos de GC sejam efetivamente utilizados e atualizados. Assim, T8 confirma a pertinência de consolidar um ponto único de acesso às orientações, com revisão contínua, fortalecendo tanto a memória organizacional quanto a confiança coletiva no registro.

Em síntese, a análise do questionário evidencia que, embora a DICAC disponha de práticas colaborativas e reconheça a importância da sistematização, ainda prevalecem fragilidades relacionadas à dependência de indivíduos, à dispersão normativa, à comunicação informal e à ausência de registros padronizados. Ao mesmo tempo, emergem potenciais de fortalecimento da GC, como a disposição para compartilhar experiências, a receptividade ao Guia técnico e a valorização de instrumentos que ampliem a autonomia e a segurança decisória. Esses achados, articulados aos resultados da observação e da análise documental, fornecem subsídios essenciais para a próxima etapa da investigação: a triangulação dos dados, na qual as três fontes de evidência serão integradas para consolidar um diagnóstico mais abrangente da GC na DICAC.

5.5 Triangulação dos dados

A triangulação dos dados constitui etapa central na consolidação dos achados desta pesquisa, permitindo uma leitura mais densa e confiável da realidade investigada. Conforme defendem Tuzzo e Braga (2016), a triangulação prevê diversos ângulos de análise e múltiplos recortes, evitando que a visão do pesquisador se limite a uma única perspectiva e garantindo resultados mais amplos e consistentes. Para os autores, esse processo não se reduz à justaposição de técnicas, mas envolve a adoção de multimétodos e práticas interpretativas variadas, que asseguram um olhar multifacetado sobre os fenômenos sociais.

No caso da DICAC, essa articulação metodológica integrou a observação participante, a análise crítica da normativa vigente e os dados do questionário respondido pelos servidores, compondo um quadro interpretativo mais rico e coerente com a complexidade da realidade estudada. Para fins de síntese, apresenta-se no quadro 11 um recorte ilustrativo (não exaustivo)

dos dados analisados, organizados segundo os temas T1–T7. O quadro destaca pontos de convergência, aspectos complementares e dissonâncias observadas entre as três fontes.

Quadro 11 - Triangulação dos dados (recorte ilustrativo)

Tema	Convergência entre fontes	Complementaridades (o que cada fonte agrega)	Tensões / dissonâncias
T1	OP ✓ · DOC ✓ · Q ✓	OP: aprender fazendo entre pares. DOC: norma não detalha passos. Q: falta de onboarding/“fonte rápida” (R4/R13/R14 – Q2.2.1).	Naturalização do “aprender fazendo” (nem sempre percebido como problema).
T2	OP ✓ · DOC ✓ · Q ✓	OP: atrasos na ausência de “detentores”. DOC: distância norma–execução. Q: dependência de pessoas (R12 – Q7.1.1).	Vulnerabilidade em férias/remoções.
T3	OP ✓ · DOC ✓ · Q ✓	OP: avisos em conversas rápidas. DOC: falta de gestão de mudanças. Q: confusão/atraso (R14/R22 – Q4.3).	Agilidade vs. opacidade/desigualdade de acesso.
T4	OP ✓ · DOC △ · Q ✓	OP: logística/assincronia presencial×remoto. DOC: ausência de diretrizes para regime híbrido. Q: vivências mistas (R4 dificuldade; R5 sem problema – Q6.1.1). Contexto: seis servidores em PGD.	Diferenças de acesso/tempo de resposta entre presencial e remoto.
T5	OP ✓ · DOC ✓ · Q ✓	OP: perda/dispersão de informação. DOC: inexistência de repositório único. Q: dossiês antigos difíceis (R3/R17 – Q7.1.1).	Gargalos persistem apesar da experiência acumulada.
T6	OP ✓ · DOC ✓ · Q ✓	OP: registros dispersos; sem versionamento. DOC: falta de fluxos/checklists; GT (Portaria nº 71/2022/PROGRAD) sem continuidade de revisão da Res. nº 14/2015. Q: “registro otimizaria o trabalho” (R11 – Q7.1.1).	Espera por ajuste normativo não resolve o curto prazo.
T7	OP ✓ · DOC ✓ · Q ✓	OP: variação interpretativa no atendimento. DOC: conjunto normativo disperso. Q: demanda por padronização de respostas (R1/R19 – Q7.1.1).	Expectativa alta por uniformização.

Fonte: elaboração própria (2025).

Legenda: Op = Observação participante; DOC = Documento; Q = Questionário.

Notação dos símbolos: $\checkmark$ = convergência forte; $\triangle$ = convergência parcial/indireta.

À luz da síntese comparativa, os comentários a seguir aprofundam cada tema, explicitando o que a triangulação acrescenta em relação às análises isoladas:

- T1: confirma que a aprendizagem ocorre, sobretudo, pelo “aprender fazendo” entre pares. O questionário acrescenta a percepção de falta de materiais de *onboarding* e de fontes rápidas de consulta, reforçando a necessidade de repositórios acessíveis que convertam práticas em conhecimento explícito (Choo, 2003; Davenport; Prusak, 1998).
- T2: as três fontes apontam que a centralização do saber em poucos servidores fragiliza a continuidade. O questionário acrescenta a experiência prática de dependência em situações de férias ou afastamentos, associada ao descompasso entre norma e execução. Para a GC, isso implica padronização, revisão entre pares e maior distribuição do domínio (Kransdorff, 1998).
- T3: todas as fontes revelam predominância de canais informais: ágeis, mas pouco confiáveis e desiguais. A análise documental evidencia ausência de mecanismos de gestão de mudanças, e o questionário confirma a percepção de confusão e atraso. Em GC, recomenda-se institucionalizar boletins de atualização, registros acessíveis de decisões e histórico das mudanças (Choo, 2003).
- T4: a observação evidenciou assimetrias entre presencial e remoto; o questionário confirmou percepções divergentes entre os servidores, enquanto os documentos não oferecem diretrizes específicas. A GC demanda a existência de um ponto único de referência, definição clara de responsáveis e rotinas mínimas de resposta, elementos que configuram pilares de um modelo efetivo de gestão do conhecimento nas universidades públicas (Costa *et al.*, 2023).
- T5: a triangulação mostra que obstáculos, como dossiês antigos dispersos, sobrecarga e ausência de incentivos institucionais, persistem mesmo com experiência acumulada. Em GC, tais barreiras exigem políticas de acervos, definição de responsabilidades e incentivos institucionais.
- T6: as fontes convergem sobre a ausência de fluxos, *checklists* e exemplos práticos. O questionário acrescenta a percepção de que “o registro otimizaria o trabalho”, enquanto os documentos confirmam descontinuidade na revisão normativa. Isso reforça a urgência de instrumentos de GC que façam a ponte entre norma e prática (Riege, 2005).

- T7: observação, documentos e questionário apontam variação interpretativa no atendimento e dispersão normativa. Os respondentes reforçam a demanda por padronização de respostas. Para a GC, isso implica consolidar orientações claras, vinculadas às normativas e acompanhadas de exemplos aplicados.

De modo geral, a triangulação consolidou um diagnóstico coerente e acionável: a DICAC combina experiência acumulada e disposição colaborativa, mas permanece vulnerável à dependência do conhecimento tácito, à comunicação não institucionalizada e à fragilidade de registros. Como requisitos de GC, emergem: instruções de trabalho padronizadas, versionamento visível, repositório unificado e governança leve (papéis definidos, periodicidade de revisão e ponto único de referência). Esses elementos orientam as estratégias e a avaliação do Guia técnico, apresentadas nas seções seguintes.

6 GUIA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DICAC/UFS

A presente seção apresenta o Guia para Gestão do Conhecimento na DICAC/UFS. Diferente de um manual normativo ou de um repositório estático, o guia constitui-se como instrumento instrucional, dinâmico e processual, concebido para apoiar a GC no setor. Seu propósito não se restringe a registrar rotinas, mas a criar condições para que os procedimentos administrativos sejam documentados, organizados e atualizados de forma colaborativa e progressiva, assegurando que o conhecimento circule e permaneça acessível à equipe.

Assim, o guia articula fundamentos teóricos da GC com as demandas práticas da DICAC, configurando-se como mecanismo institucional capaz de reduzir a dependência do conhecimento tácito, preservar a memória organizacional e sustentar a continuidade administrativa, especialmente em cenários de rotatividade ou ausência de servidores.

Um dos diferenciais da proposta está no critério de priorização dos registros: os primeiros procedimentos a serem documentados são aqueles dominados por servidores prestes a se afastar — seja por férias, licenças ou desligamentos definitivos. Essa lógica garante que conhecimentos críticos não se percam em momentos de transição e que a equipe mantenha a fluidez operacional, mesmo diante de mudanças na composição do quadro.

Na versão inicial foi registrado, em caráter de piloto, o procedimento de prorrogação de prazo para conclusão de curso, escolhido por sua relevância e complexidade. Por ser um processo dominado pela pesquisadora, o registro foi produzido aplicando-se diretamente o passo a passo do guia, funcionando como demonstração prática de sua utilização. Trata-se, portanto, de um exemplo instrucional, que ilustra a forma de estruturar procedimentos no âmbito da GC, sem constituir conteúdo definitivo.

6.1 Objetivos do produto técnico

Seu objetivo é orientar a institucionalização da gestão do conhecimento na DICAC/UFS, promovendo registros estruturados de procedimentos críticos e favorecendo a continuidade das atividades mesmo em cenários de rotatividade ou ausência de servidores.

Entre os objetivos específicos, destacam-se:

- promover a padronização dos registros de procedimentos recorrentes, com ênfase nos de maior complexidade ou impacto estratégico;
- assegurar continuidade operacional por meio da priorização do registro do conhecimento detido por servidores em afastamento temporário ou definitivo;

- oferecer suporte à integração de novos membros, reduzindo o tempo de adaptação e a dependência de repasses informais;
- fomentar a participação colaborativa da equipe, estimulando o envolvimento ativo na manutenção e atualização do acervo;
- articular informações normativas e práticas institucionais, consolidando o Guia como referência operacional para resolução de dúvidas e execução de tarefas;
- disponibilizar um recurso acessível e adaptável, capaz de acompanhar as transformações nos fluxos de trabalho e nas normativas institucionais.

Esses objetivos foram definidos a partir das fragilidades diagnosticadas na pesquisa — ausência de registros formais, comunicação não padronizada, dispersão normativa, dependência de indivíduos específicos e barreiras culturais — e da receptividade da equipe a instrumentos digitais de GC (T1 a T8). Assim, o guia traduz em proposta prática os princípios de Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (2008), para quem a conversão do conhecimento tácito em explícito é fundamental para a sustentabilidade institucional.

6.2 Descrição do produto

O guia foi estruturado em formato digital e funciona como um roteiro para a sistematização do conhecimento organizacional. Sua arquitetura contempla:

- pastas específicas para cada procedimento administrativo da DICAC;
- modelo padronizado em PDF editável, no qual cada servidor pode registrar seu conhecimento sobre determinado processo.

Cada pasta reúne: descrições de processos, fundamentos normativos, responsáveis, prazos, documentos exigidos, orientações práticas, dúvidas recorrentes e decisões reiteradas. Essa estrutura garante que informações antes dispersas sejam acessíveis em ponto único e de forma organizada.

No estágio inicial, encontra-se registrado o procedimento de prorrogação de prazo para conclusão de curso, selecionado como exemplo piloto e documentado pela pesquisadora. Esse registro demonstra a aplicabilidade do guia e sua viabilidade como recurso instrucional, sem configurar conteúdo definitivo.

O guia também inclui *links* para normativas aplicáveis e para espaço destinado a atualizações e decisões recentes. Ressalte-se que ele não substitui as normativas oficiais da

UFS, mas atua como instrumento complementar, articulando resoluções e portarias vigentes às práticas cotidianas e criando meios de registro estruturado do conhecimento organizacional.

6.3 Metodologia de elaboração do produto

A elaboração do guia resultou de um processo metodológico que combinou investigação qualitativa, imersão prática e construção colaborativa, inspirado na lógica da pesquisa-ação (Thiollent, 2011; Tripp, 2005). Embora não tenha sido aplicado o ciclo completo dessa abordagem, sua lógica transformadora orientou a articulação entre diagnóstico e ação.

As etapas seguidas foram:

1. Levantamento e análise das lacunas informacionais – integração da observação participante, análise documental e questionário diagnóstico. Esse processo permitiu mapear fragilidades como ausência de registros, predominância da oralidade e falta de padronização, além de confirmar a demanda da equipe por um instrumento de GC.
2. Construção do Guia desenvolvimento do passo a passo instrucional, estruturado em modelo padronizado que assegura clareza, consistência e atualização contínua.
3. Registro piloto pela pesquisadora aplicação prática do modelo, no procedimento de prorrogação de prazo para conclusão de curso, exemplificando a operacionalização do instrumento sem constituir material definitivo.

Essa metodologia possibilitou o desenvolvimento de um produto coerente com os fundamentos da GC, sensível à cultura organizacional local e viável dentro das condições do setor público.

6.4 Instruções de uso e manutenção do Guia

O Guia foi concebido como ferramenta viva, de fácil acesso e aplicabilidade no cotidiano da DICAC. Sua estrutura lógica, com registros agrupados por tipo de procedimento e passíveis de atualização em tempo real, possibilita consultas rápidas e organizadas.

Para sua atualização, sugere-se que:

- os registros sejam realizados, prioritariamente, nos procedimentos dominados por servidores que irão se afastar;
- cada servidor contribua documentando os processos que domina;

- inconsistências sejam comunicadas à chefia ou ao responsável designado;
- um servidor seja encarregado de supervisionar periodicamente a organização dos arquivos;
- alterações normativas sejam incorporadas imediatamente;
- reuniões periódicas incentivem o uso ativo e colaborativo do Guia.

Essas orientações dialogam com os achados da pesquisa: a efetividade dependerá do engajamento coletivo e da institucionalização mínima de práticas de governança leve, como definição de papéis e periodicidade de revisão.

6.5 Potencial de impacto do produto

No âmbito da DICAC, o Guia apresenta potencial de impacto em diferentes dimensões:

- Operacional: reúne procedimentos antes dispersos, amplia a autonomia da equipe e reduz falhas e retrabalho. Novos membros podem diminuir o tempo de adaptação, enquanto os mais experientes encontram apoio em processos complexos sem depender exclusivamente da mediação de colegas.
- Organizacional: fortalece a resiliência institucional ao assegurar continuidade em cenários de ausência ou rotatividade, prevenindo perdas de conhecimento crítico. A clareza das instruções e o registro de decisões reiteradas aumentam a previsibilidade e a consistência no atendimento.
- Estratégico: alinha-se à lógica da GC ao consolidar a memória institucional, estimular a cooperação interna e valorizar o conhecimento como ativo coletivo. O uso do procedimento de prorrogação de prazo como exemplo piloto reforça sua aplicabilidade prática e demonstra viabilidade como recurso instrucional.

6.6 Limitações e futuras evoluções do produto

O Guia representa um avanço significativo, mas sua abrangência inicial cobre apenas alguns procedimentos estratégicos. Sua efetividade dependerá da ampliação colaborativa do acervo, com registro progressivo de novos processos pela equipe.

Outra limitação refere-se ao uso do *Google Drive*: embora seja uma solução acessível e viável no contexto atual, apresenta restrições quanto ao controle de versões, segurança da informação e integração com sistemas institucionais como o SIGAA. Essa escolha reflete um critério pragmático, considerando os recursos disponíveis na UFS, mas não inviabiliza a migração futura para plataformas mais robustas.

Entre as possibilidades de evolução, destacam-se:

- ampliação do conteúdo com envolvimento de todos os servidores;
- criação de um comitê interno de manutenção e de GC;
- incorporação de novos formatos (tutoriais visuais, fluxogramas, *hiperlinks*);
- articulação com outras divisões da PROGRAD ou setores da UFS;
- formalização institucional do guia como instrumento reconhecido de GC.

Mais do que um produto acabado, o guia constitui uma proposta em construção coletiva. Ao tornar visível e acessível o conhecimento acumulado no setor, inaugura uma prática estratégica e necessária: a sistematização como ferramenta de continuidade, aprendizagem e valorização da experiência no serviço público.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito compreender e aprimorar as práticas de gestão, sistematização e compartilhamento do conhecimento na Divisão de Controle Acadêmico (DICAC/UFS), à luz dos fundamentos da Gestão do Conhecimento (GC) aplicados às instituições públicas. Com base em uma abordagem qualitativa, inspirada nos princípios da pesquisa-ação, o estudo articulou dados da observação participante, da análise documental e do questionário diagnóstico aplicado aos servidores, cuja triangulação conferiu densidade e confiabilidade à análise. Embora o enfoque tenha sido qualitativo, recorreu-se pontualmente a elementos da estatística descritiva para sistematizar tendências gerais das respostas, complementando a interpretação temática sem alterar o caráter essencialmente interpretativo da análise.

A investigação identificou como problema central a ausência de registros sistematizados e a dependência de fluxos informais de comunicação, fatores que fragilizavam a continuidade administrativa e expunham o setor a riscos de descontinuidade diante da rotatividade ou afastamentos de servidores. O Guia para Gestão do Conhecimento na DICAC/UFS, desenvolvido a partir desse diagnóstico, responde a essas lacunas ao propor um modelo instrucional de registro e compartilhamento de conhecimentos críticos, reduzindo a centralização informacional e fortalecendo a memória organizacional. Sua versão piloto, que sistematiza o processo de prorrogação de prazo para conclusão de curso, demonstrou aplicabilidade e potencial de replicação em outras rotinas da divisão.

As contribuições do estudo se projetam em três níveis: técnico, ao oferecer um recurso concreto, aplicável e replicável em outros setores do serviço público; acadêmico, ao reafirmar a relevância da Ciência da Informação na análise crítica dos fluxos informacionais e na proposição de soluções instrucionais para a GC; e institucional, ao fomentar uma prática colaborativa e processual de registro do conhecimento, capaz de fortalecer a memória organizacional e reduzir vulnerabilidades decorrentes da rotatividade de pessoal.

Reconhece-se, contudo, que o guia se encontra em fase inicial de implementação e sua consolidação como prática institucional dependerá de esforços contínuos de manutenção, atualização e engajamento coletivo. O uso do *Google Drive*, escolhido por sua viabilidade técnica, também impõe limitações quanto ao controle de versões e à integração com o SIGAA. Além disso, não foi possível, no escopo desta pesquisa, avaliar os impactos de médio prazo da aplicação do guia, abrindo espaço para investigações futuras.

Trabalhos futuros poderão acompanhar longitudinalmente a incorporação do Guia às rotinas da DICAC, avaliar seus efeitos sobre a aprendizagem organizacional e explorar sua replicabilidade em outros setores da PROGRAD e da UFS. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de estratégias complementares — como oficinas de registro do conhecimento, indicadores de uso do guia e integração com plataformas institucionais — que potencializem a sustentabilidade e o alcance da prática proposta.

Em última instância, esta dissertação buscou não apenas compreender um problema, mas também atuar sobre ele. Ao integrar diagnóstico, fundamentação teórica e ação propositiva, reafirma-se o papel da pesquisa aplicada como meio de construir soluções viáveis, sensíveis ao contexto e comprometidas com a melhoria dos serviços públicos — sobretudo no que se refere à valorização e preservação do conhecimento coletivo que sustenta a vida institucional.

REFERÊNCIAS

- AGUNE, R. O governo no século XXI. In: AGUNE, R.; GREGORIO, Á.; NEVES, A.; DIAS, I. de M.; CARLOS, J. A.; BOLLIGER, S. **Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação em governo**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. p. 17-29. Disponível em: <https://wegov.com.br/da-pra-fazer-gestao-do-conhecimento-e-inovacao-no-setor-publico>. Acesso em: 5 ago. 2024.
- AMARAL, M. G. do; BRANDÃO, M. D. G. V.; CARRARO, E. R. Teletrabalho e avaliação em uma instituição pública de ensino superior no contexto do Programa de Gestão e Desempenho. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 128-147, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/104876>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/261986902_Modelo_de_Gestao_do_Conhecimento_para_a_Administracao_Publica_Brasileira. Acesso em: 31 jul. 2025.
- BRAGA, K. S. Aspectos relevantes para seleção de metodologia adequada à pesquisa social em ciência da informação. In: MUELLER, S. P. M. **Métodos para pesquisa em ciência da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007. p. 17-38.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre orientações para a implementação de mecanismos formais de identificação, retenção e compartilhamento do conhecimento crítico. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/funarte/pt-br/acesso-a-informacao-lai/institucional/governanca-institucional/gestao-estrategica/plano-estrategico-funarte/legislacao/instrucao-normativa-ndeg-24-de-18-de-marco-de-2020.pdf/view>. Acesso em: 15 set. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 15 set. 2025.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 31 jul. 2025.
- CÂMARA, M. A. **Gestão do conhecimento tácito: um estudo de caso em uma organização pública de pesquisa e ensino em Minas Gerais**. 2017. 228f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-AXVMC3>. Acesso em: 31 jul. 2025.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

CORRÊA, F.; FRANÇA, R. de S.; ZIVIANI, F. A Gestão do Conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Davenport e Prusak (1998). **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, Marília, v. 12, n. 3, p. 49-63, 2018. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/7953>. Acesso em: 31 jul. 2025.

COSTA, W. P. L. B.; SILVA, J. D.; BRITO, L. M. P.; SILVA, S. L. P. Modelo de gestão do conhecimento: uma proposta para o contexto da universidade pública. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação – RASI**, Volta Redonda, v. 9, n. 2, p. 46-68, maio/ago. 2023. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/715>. Acesso em: 31 jul. 2025.

CRUZ, A. L. V. da; COSTA, S. M. de S. Comunicação informal e socialização do conhecimento em instituições financeiras. In: COSTA, S. M. DE S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. (org.). **Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento**. Brasília: Ibict, 2018. p. 397-409. Disponível em: <https://doi.org/10.18225/9788570131485.cap16>. Acesso em: 31 jul. 2025.

DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 25, p. 1-21, 2020. Disponível: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2020.e73691>. Acesso em: 31 jul. 2025.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, E. G.; MISHIMA, S. M. Análise temática de dados qualitativos: uma proposta prática para efetivação. **Revista Sustinere**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 403-411, 2023. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/sustinere/article/view/71828>. Acesso em: 5 ago. 2025.

FONSECA, D. L. de S.; MOTA, K. C. dos S. L. DA; SANTOS JUNIOR, R. L. dos. Gestão do conhecimento e sustentabilidade no contexto organizacional: uma revisão sistemática na Ciência da Informação. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 15, n. 2, p. 1-23, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/40038>. Acesso em: 25 jun. 2025.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Inovação organizacional: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 18, n. 2, p. 1-25, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/15220>. Acesso em: 15 set. 2025.

HORTA, M. B.; BARBOSA, J. G. Barreiras à implementação da gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 17, n. 2, p. 85-102, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/biblio/article/view/35678>. Acesso em: 4 jan. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: outras formas de trabalho remoto e teletrabalho no serviço público federal. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 4 jan. 2025.

KASSA, E. T.; NING, J. A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: synthesis and way forwards. **Heliyon**, v. 9, n. 11, e22293, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293>. Acesso em: 5 ago. 2025.

KRANSDORFF, A. **Corporate Amnesia**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. de S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, 2007. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1183>. Acesso em: 7 ago. 2025.

MACUCULE, A. J.; VALENTIM, M. L. P. Informação, conhecimento e inteligência organizacional: das bases conceituais ao comportamento epistemológico na Ciência da Informação. **Transinformação**, v. 36, e248501, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/7XDVPG8hXfT4ZcNcntwpvhv/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 30 jul. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, J. M. R., LA FALCE, J. L., MARQUES, F. M. F. R., DE MUYLDER, C. F., & SILVA, J. T. M. A maturidade da gestão do conhecimento: uma comparação entre a percepção de docentes e técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino superior. **Revista Conhecimento Online**, Novo Hamburgo, v. 1, p. 27-48, 2020. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/1710>. Acesso em: 30 jul. 2025.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MOLINA, G. L.; SALA, F. Prospecção e Monitoramento Informacional no processo de Inteligência Competitiva Organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe, 2006. p. 61-80. Disponível em: <https://doi.org/10.36311/2006.978-85-98176-08-6.p61-80>. Acesso em: 4 jan. 2025.

NAKANO, N.; PADUA, M. C.; LANDIM, L. A.; JORENTE, M. J. V. Curadoria digital na Ciência da Informação: estratégias do Design da Informação. In: JORENTE, M. J. VICENTINI; SAMPAIO SEGUNDO., R.; MARTÍNEZ-ÁVILA, D.; NAKANO, N. (org.). **Curadoria digital e gênero na Ciência da Informação**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2021. p. 213-230. Disponível em: https://ebooks.marilia.unesp.br/index.php/lab_editorial/catalog/book/273. Acesso em: 30 jun. 2025.

NASCIMENTO, H. do; MOURA, A. F. de; CAMELO, F. A.; SILVA, A. L. da; SANTOS, M. L. dos. Prontidão das universidades federais brasileiras para implantação de sistemas de gestão do conhecimento com base na ISO 30401:2018. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, número especial, p. 122-137, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10220076.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2025.

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

OLIVEIRA, C. B.; PEQUENO, C. K.; FARIAS, F. F. G.; PEDROSA, M. C. M. Gestão da informação e do conhecimento em home office. *In*: SPUDEIT, D.; SOUZA, C. (org.). **Atuação de profissionais da Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia em época de pandemia**. Florianópolis: Rocha Gráf. e Ed., 2020. p. 89-99.

PARREIRAS, E. M.; NASCIMENTO SILVA, P. Knowledge management in the Brazilian public service: A review under the methodological optics. **Advanced Notes in Information Science**, v. 7, p. 124-155, 2024. Paper presented at the Spanish and Portuguese Contributions to the iConference 2024, 2024, [Changchun, China]. Disponível em: <https://anis.pro-metrics.org/index.php/a/article/view/81>. Acesso em: 16 set. 2025.

PEREIRA, P. C. E., STANKOWITZ, R. F., SILVA, H. O. Gestão do conhecimento: diagnóstico sobre o perfil de uma instituição pública de ensino superior. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 13, número especial, p. 100-114, 2023. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13nespecial.65563>. Acesso em: 16 jan. 2025.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Gijón: Tréa, 2008.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Chicago, Ill: The University of Chicago Press, 1966.
 PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/9/3/18/261773/Three-dozen-knowledge-sharing-barriers-managers?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 16 jan. 2025.

RIZZON, F.; TAMIOSSO, L. C.; FACHINELLI, A. C. Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações: revisão sistemática de literatura. *In*: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 16., 2016, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/323862980_Barreiras_ao_Compartilhamento_do_Conhecimento_nas_Organizacoes_Revisao_Sistematica_de_Literatura. Acesso em: 16 jan. 2025.

RODRIGUES, Ê. A.; ÁVILA, L. A. C. DE; TAVARES, M.; VIEIRA, L. B. Reflexos dos cortes orçamentários sobre os gastos das universidades públicas federais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 30., 2023, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: Associação Brasileira de Custos, 2023. p. 1-17. Disponível em:

<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/5095/5107/5246>. Acesso em: 21 ago. 2025.

SANTANA, L. D.; PEREIRA, F. C. M. Gestão do conhecimento na administração pública: temas e modelos. **Ciência da Informação Express**, Lavras, n. 5, p. 1-24, 2024. Disponível em: <https://cienciadainformacaoexpress.ufla.br/index.php/revista/article/view/109>. Acesso em: 5 ago. 2025.

SANTOS, V. C. B.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 51–66, 2019. Disponível em: <https://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/45051>. Acesso em: 5 ago. 2025.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, 1996. Disponível em: <https://ppggoc.eci.ufmg.br/downloads/bibliografia/Saracevic1996.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2024.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Londres: Century Business, 1990.

SILVA, M. R. da; BARBOSA, M. A. de S.; LIMA, L. G. B. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. **Revista de Pesquisa em Administração – RPCA**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 1–17, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/38405>. Acesso em: 5 ago. 2025.

SOUSA, C. F. de; SOUZA, E. G. de. Comunidades de prática: aprendizado e compartilhamento de conhecimento entre trabalhadores nas organizações. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 348–369, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/82957>. Acesso em: 7 ago. 2025.

STEFANO, N. M.; CASAROTTO FILHO, N.; FREITAS, M. do C. D.; MARTINEZ, M. A. T. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 22–37, 2014. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/19387>. Acesso em: 6 ago. 2025.

TEIXEIRA, R. B.; BARBOSA, R. R. A gestão do conhecimento no contexto do teletrabalho em função do isolamento social. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, número especial, 2021. Trabalho apresentado no 3º Fórum de pesquisa Discente do Programa de Pós-graduação em Gestão e Organização do Conhecimento – PPGGOC, 2021, [Belo Horizonte, MG]. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/37267>. Acesso em: 31 jul. 2025.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed., São Paulo: Cortez, 2011. 136 p.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005. Disponível em: <https://revistas.usp.br/ep/article/view/27989>. Acesso em: 31 jul. 2025.

TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 4, n. 5, p. 140-158, 2016. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/38>. Acesso em 15 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2021-2025**. 3. ed., v. 4. São Cristóvão: UFS, 2024. Disponível em: https://pdi.ufs.br/uploads/page_attach/path/21200/PDI_2024_Ed3_V4_para_site.pdf. Acesso em: 23 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Portaria nº 1291/2023**. Regulamenta a colação de grau (presencial, não presencial e antecipada) e emissão de 1ª via de diploma. São Cristóvão: Gabinete do Reitor, 2023. Disponível em: <https://atosnormativos.ufs.br/pagina/30805-portarias-normativas-gr#2023>. Acesso em: 20 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Resolução nº 02/2014/CONEPE**. Regulamenta a Mobilidade Estudantil. São Cristóvão: Conselho do Ensino da Pesquisa e da Extensão, 2014. Disponível em: <https://atosnormativos.ufs.br/pagina/25559-resolucoes-de-2008-2017>. Acesso em: 20 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Resolução nº 14/2015/CONEPE**. Normas do Sistema Acadêmico de Graduação. São Cristóvão: Conselho do Ensino da Pesquisa e da Extensão, 2015. Disponível em: <https://prograd.ufs.br/pagina/24636-resolucoes>. Acesso em: 20 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Resolução nº 20/2016/CONEPE**. Trata do Aproveitamento Especial de Estudos (AEE) e Aproveitamento de Estudos (AE). São Cristóvão: Conselho do Ensino da Pesquisa e da Extensão, 2016. Disponível em: <https://atosnormativos.ufs.br/pagina/25559-resolucoes-de-2008-2017>. Acesso em: 20 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Resolução nº 38/2005/CONEPE. Regulamenta o Programa de Monitoria**. São Cristóvão: Conselho do Ensino da Pesquisa e da Extensão, 2005. Disponível em: <https://atosnormativos.ufs.br/pagina/25558-resolucoes-de-1998-2007>. Acesso em: 20 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Resolução nº 39/2019/CONEPE**. Disciplina a quebra de pré-requisito. São Cristóvão: Conselho do Ensino da Pesquisa e da Extensão, 2019. Disponível em: <https://atosnormativos.ufs.br/pagina/25560-resolucoes-de-2018-2025>. Acesso em: 20 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **UFS em números 2024**: versão reduzida. São Cristóvão: SIDI/CEMDI, 2025. Disponível em: <https://indicadores.ufs.br/pagina/20165-ufs-em-numeros>. Acesso em: 31 jul. 2025.

VALENTIM, M. L. P. (org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 281p.

VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. Disponível em:

https://ebooks.marilia.unesp.br/index.php/lab_editorial/catalog/book/321. Acesso em 15 set. 2025.

VALENTIM, M. L. P. (org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005. 176p.

VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. **INFOhome**, Londrina, mar. 2003. 2p. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70. Acesso em: 14 jan. 2018.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento**. Brasília: CAPES/UAB; Rio de Janeiro: UFRJ, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILLARIM, K. P. A.; Silva, S. S.; Freire, P. de S. O que influencia o compartilhamento do conhecimento no setor público? Uma revisão sistemática. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 74, n. 1, p. 113-139, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6403>. Acesso em: 7 ago. 2025.

VILLASANA ARREGUÍN, L. M.; HERNÁNDEZ GARCÍA, P.; RAMÍREZ FLORES, É. La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro: una revisión de la literatura. **Trascender, Contabilidad y Gestión**, Hermosillo, v. 6, n. 18, p. 53-78, 2021. Disponível em: <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/128>. Acesso em: 7 ago. 2025.

WATANABE, K.; UMEMURA, H.; MORI, I.; AMEMIYA, S.; YAMAMOTO, Y. Transforming informal communication in the urgent shift to teleworking: a case study in Japan. **Frontiers in Communication**, v. 9, 2024. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcomm.2024.1361426/full>. Acesso em: 1 ago. 2025.

WISNIEWSKI, G. A. G.; PEZARICO, G. A importância da curadoria digital como suporte à gestão do conhecimento e preservação da memória das organizações: um estudo teórico-conceitual. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ADM 2023, 4., 2023, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2023. Disponível em: https://admpg.com.br/2023/anais/arquivos/07142023_100732_64b14c185eb8b.pdf. Acesso em: 7 ago. 2025.

APÊNDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido

Título do Projeto: PROPOSTA DE UM GUIA PARA ORIENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DIVISÃO DE CONTROLE ACADÊMICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Pesquisador Responsável: Klessiane Ferreira da Mota

A pesquisa será conduzida de forma remota, por meio do envio de questionários eletrônicos aos servidores efetivos e terceirizados que desempenham funções relacionadas à Divisão de Controle Acadêmico (DICAC), vinculada à Coordenação de Administração Acadêmica (CAA) da Universidade Federal de Sergipe (UFS).

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente desta pesquisa por exercer atividades diretamente relacionadas aos processos acadêmicos desenvolvidos pela DICAC, cuja compreensão é fundamental para identificar, preservar e aprimorar o conhecimento organizacional existente no setor. Sua contribuição é essencial para o fortalecimento das rotinas institucionais, mas sua participação é totalmente livre e não obrigatória.

Esta pesquisa busca propor a elaboração de um guia técnico voltado à Gestão do Conhecimento acumulado na DICAC, com foco no registro, compartilhamento e reutilização de conhecimentos práticos e operacionais essenciais à continuidade e à eficiência dos processos acadêmico-administrativos.

Os objetivos dessa pesquisa são: diagnosticar as práticas de utilização e compartilhamento do conhecimento no setor; identificar as barreiras enfrentadas à sua sistematização; coletar contribuições da equipe para subsidiar a construção do guia técnico; e, por fim, propor o produto como instrumento de apoio à Gestão do Conhecimento (GC) na DICAC/UFS.

A pesquisa contará com a participação de servidores efetivos e terceirizados que atuam nas funções da DICAC, totalizando 23 participantes, representando diferentes funções e níveis hierárquicos no setor.

Antes de decidir, é importante que entenda todos os procedimentos, os possíveis benefícios, riscos e desconfortos envolvidos nesta pesquisa.

A qualquer momento, antes, durante e depois da pesquisa, você poderá solicitar mais esclarecimentos, recusar-se ou desistir de participar sem ser prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Klessiane Ferreira da Mota, nos telefones (79) 996885711 e (79) 31946503; endereço: Cidade Univ. Prof. José Aloísio de Campos Av. Marcelo Deda Chagas, s/n, Bairro Rosa Elze São Cristóvão/SE, CEP 49107-230 institucional e e-mail klessimota@academico.ufs.br

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
----------------------------------	--

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Sergipe. “O CEP é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos” (Resolução CNS nº 466/2012, VII. 2).

Caso você tenha dúvidas sobre a aprovação do estudo, seus direitos ou se estiver insatisfeito com este estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Sergipe, situado na Rua Cláudio Batista s/nº Bairro: Sanatório – Aracaju CEP: 49.060-110 – SE. Contato por e-mail: cep@academico.ufs.br .Telefone: (79) 3194-7208 e horários para contato– Segunda a Sexta-feira das 07:00 às 12:00h.

Todas as informações coletadas neste estudo serão confidenciais (seu nome jamais será divulgado) e utilizadas apenas para esta pesquisa. Somente o pesquisador responsável terá conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo.

Para maiores informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a **Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa** elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), que está disponível no site: http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf

Caso você concorde e aceite participar desta pesquisa, deverá rubricar todas as páginas deste termo e assinar a última página, nas duas vias. Eu, o pesquisador responsável, farei a mesma coisa, ou seja, rubricarei todas as páginas e assinarei a última página. Uma das vias ficará com você para consultar sempre que necessário.

O QUE VOCÊ PRECISA SABER:

DE QUE FORMA VOCÊ VAI PARTICIPAR DESTA PESQUISA: sua participação consistirá em responder a dois questionários eletrônicos, enviados por meio digital. O primeiro, de caráter diagnóstico, busca compreender as práticas e os processos relacionados à GC no setor. O segundo, aplicado em momento posterior, tem como objetivo avaliar o guia técnico desenvolvido a partir dos resultados da pesquisa, permitindo sugestões e observações da equipe. Ambos os instrumentos serão respondidos de forma anônima, com garantia de confidencialidade, e os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Caso, no futuro, seja necessário utilizar os dados em outro projeto, será solicitado novo consentimento.

RISCOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA: os possíveis riscos são mínimos.

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
----------------------------------	--

BENEFÍCIOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA: ao participar desta pesquisa, você contribuirá para a identificação de boas práticas e desafios relacionados à GC na DICAC/ UFS. Um dos benefícios será o desenvolvimento de um guia técnico que sistematizará os processos e práticas do setor, facilitando o acesso às informações e auxiliando nas atividades diárias. Isso resultará em maior eficiência, agilidade e organização no ambiente de trabalho. Além disso, a pesquisa trará avanços no campo da GC, proporcionando *insights* que poderão ser aplicados em outras unidades administrativas, contribuindo para a melhoria da gestão pública e da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

PRIVACIDADE E CONFIDENCIALIDADE: todos os dados coletados serão mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Nenhuma informação que possa identificar os participantes será divulgada.

ACESSO A RESULTADOS DA PESQUISA: os participantes poderão solicitar acesso aos resultados finais da pesquisa.

CUSTOS ENVOLVIDOS PELA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA: você não terá custos para participar desta pesquisa.

DANOS E INDENIZAÇÕES: caso ocorra algum problema ou dano pessoal durante a pesquisa, será garantido o direito à assistência médica imediata, integral e gratuita, às custas do pesquisador responsável, com possibilidade de indenização, conforme previsto no Código Civil (Lei 10.406/2002, Artigos 927 a 954).

Consentimento do participante

Eu, abaixo assinado(a), declaro que concordo em participar deste estudo como voluntário(a). Fui informado(a) e esclarecido(a) sobre o objetivo desta pesquisa, os procedimentos envolvidos, os possíveis riscos e benefícios da minha participação, e tive todas as minhas dúvidas esclarecidas. Sei que posso me recusar a participar e retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso me cause qualquer prejuízo ou penalidade. Autorizo o uso dos meus dados de pesquisa, com a garantia de que minha identidade será mantida em sigilo.

Recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim e pelo Pesquisador Responsável.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____ local e data: _____

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada, esclarecida e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante para a participação neste estudo. Entreguei uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim ao participante e declaro que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador Responsável: _____

Assinatura: _____ Local/data: _____

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
----------------------------------	--

APÊNDICE B – Questionário diagnóstico

QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO – GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DICAC/UFS

Prezado(a) colega,

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa voluntariamente por atuar na Divisão de Controle Acadêmico (DICAC), setor essencial para a execução dos processos acadêmicos da UFS. A proposta deste estudo é compreender como o conhecimento necessário para as atividades é adquirido, compartilhado, registrado e sistematizado. O objetivo final é propor um guia institucional que facilite o acesso às informações, reduza inseguranças e contribua para a continuidade do trabalho na DICAC.

As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e tratadas com total sigilo. Sua identidade não será divulgada em nenhuma etapa da pesquisa. A participação é voluntária e você pode se recusar a participar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

1. Identificação

Só pra gente entender seu perfil: sua função e há quanto tempo você faz parte da DICAC. Prometemos sigilo total!

1.1. Cargo/função atual na DICAC:

- ☐ Servidor(a) efetivo(a)
- ☐ Servidor(a) terceirizado(a)
- ☐ Outro: _____

1.2. Nível de escolaridade:

- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Ensino técnico completo
- ☐ Ensino superior em andamento
- ☐ Ensino superior completo
- ☐ Pós-graduação lato sensu (especialização)
- ☐ Mestrado completo ou em andamento
- ☐ Doutorado completo ou em andamento

1.3. Tempo de atuação na DICAC:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 4 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

2. Acesso ao conhecimento no cotidiano de trabalho

Como você aprendeu a fazer o que faz? Vamos entender os caminhos do conhecimento no dia a dia da DICAC.

2.1 Como você aprendeu a executar suas atividades na DICAC? (Pode marcar mais de uma opção)

- ☐ Por instruções formais (documentos, e-mails, orientações institucionais)
- ☐ Por colegas (orientações verbais, ajuda direta)
- ☐ Observando na prática (acompanhando a execução das atividades)
- ☐ Outros:

2.1.1 Dentre as opções assinaladas acima, qual foi a principal forma pela qual você aprendeu a executar suas atividades?

2.2 Em sua opinião, as instruções recebidas ao ingressar no setor foram suficientes para que você pudesse exercer todas as atividades atribuídas a você?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

2.2.1 Se marcou não, ou parcialmente, explique por quê:

2.3 Quando você tem dúvidas no dia a dia de trabalho, o que costuma fazer? (Pode marcar mais de uma opção)

- ☐ Consulto guias, manuais ou documentos internos
- ☐ Consulto as normas e legislações aplicáveis (ex.: Resoluções, Portarias)
- ☐ Peço ajuda a colegas de trabalho
- ☐ Faço buscas no Google ou na internet em geral
- ☐ Tento resolver sozinho(a), por tentativa e erro
- ☐ Outros: _____

2.3.1 Dentre as opções assinaladas acima, qual é a que você mais utiliza? Por quê?

3. Acesso e domínio do conhecimento

Queremos saber como o conhecimento circula entre os processos e as pessoas no setor.

3.1 Você já passou por alguma situação em que a falta de informação — seja por ausência do responsável (férias, licença ou indisponibilidade no momento) — prejudicou o andamento de alguma tarefa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3.1.1 Se sim, descreva brevemente a situação:

3.2 Há normativas, portarias ou resoluções que você consulta com frequência no desempenho de suas atividades?

- ☐ Sim

☐ Não

3.2.1 Se respondeu "Sim", por favor, indique quais são e se estão atualizadas:

3.3 Você sente segurança ao transmitir informações gerais quanto às atividades desenvolvidas no setor ao público?

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

3.4 Em sua percepção, com quantos tipos diferentes de processos/procedimentos a DICAC lida atualmente?

☐ Entre 10 e 20

☐ Entre 21 e 30

☐ Mais de 30

3.5 Em sua rotina na DICAC, você considera necessário conhecer todos os tipos de processos e procedimentos do setor, mesmo aqueles que não são de sua responsabilidade direta?

☐ Sim, preciso conhecer todos, pois frequentemente surgem dúvidas sobre diversos processos

☐ Não, basta conhecer bem os processos que realizo, pois há uma divisão clara de tarefas

☐ Em parte, conheço outros processos além dos meus, mas não sou responsável por respondê-los

3.6 Caso você receba dúvidas sobre procedimentos que não são de sua responsabilidade direta, o que costuma fazer? (Pode marcar mais de uma opção)

☐ Consulta algum colega para entender o procedimento e tentar responder

☐ Encaminha a demanda diretamente para o servidor responsável

☐ Informa que não sabe responder e orienta a buscar outra pessoa

☐ Procura nos normativos ou registros do setor para tentar encontrar a resposta

☐ Outro: _____

3.7 Quando precisa de ajuda para realizar alguma atividade, costuma contar com o apoio de colegas?

☐ Sim, sempre

☐ Sim, na maioria das vezes

☐ Só em casos excepcionais

☐ Não conto com esse apoio

3.8 Já ocorreu de você realizar uma atividade com base em uma informação desatualizada ou incompleta?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei dizer

3.9 Você acredita que existe padronização nos processos da DICAC, especialmente em relação às resoluções, pareceres e entendimentos sobre os procedimentos?

- ☐ Sim, todos os processos seguem um padrão claro
- ☐ Em parte, há padronização em alguns aspectos, mas não em outros
- ☐ Não, a maioria dos processos não apresenta padronização
- ☐ Não sei dizer.

4. Comunicação

4.1 Você considera que a comunicação interna na DICAC é suficiente para manter todos bem-informados sobre os procedimentos?

- ☐ Sim
- ☐ Em parte
- ☐ Não

4.1.1 Se respondeu “Em parte” ou “Não” na pergunta anterior, o que você acha que poderia melhorar na comunicação interna do setor? (Marque todas as opções que se aplicam)

- ☐ Reuniões mais frequentes para alinhamento de informações
- ☐ Envio de e-mails com atualizações sobre procedimentos
- ☐ Criação de um canal único e organizado para centralizar informações (ex: plataforma digital onde todos possam acessar facilmente documentos, orientações e atualizações do setor)
- ☐ Outros: _____

4.2 Quais são os meios que você mais utiliza para compartilhar informações com os colegas no setor? (Marque todas as opções que se aplicam)

- ☐ Conversas informais presenciais (no corredor, mesa a mesa etc.)
- ☐ Mensagens por aplicativos (WhatsApp, Telegram etc.)
- ☐ Troca de e-mails institucionais
- ☐ Registros em planilhas compartilhadas (Google Drive, Excel etc.)
- ☐ Reuniões formais
- ☐ Documentos institucionais (normas, minutas, guias)
- ☐ Outros:

4.3 Na sua opinião, as informações sobre mudanças ou atualizações nos procedimentos chegam até você de forma clara e no momento certo?

- ☐ Sim, sempre recebo com clareza e no momento adequado
- ☐ Na maioria das vezes sim, mas às vezes com atraso ou pouca clareza
- ☐ Raramente, muitas informações chegam de forma confusa ou tardia
- ☐ Não recebo essas informações com clareza nem no momento certo

5. Registro e sistematização do conhecimento

Aqui queremos saber se o que você aprende e faz vira registro... ou se se perde no vento.

5.1 Existem iniciativas no setor voltadas ao registro e sistematização do conhecimento adquirido ao longo do tempo?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei informar

5.2 Se respondeu SIM à pergunta anterior, quais dessas iniciativas você reconhece no setor? (Pode marcar mais de uma opção)

- ☐ Elaboração de manuais ou guias internos
- ☐ Registro em atas ou e-mails institucionais
- ☐ Atualização de documentos normativos
- ☐ Compartilhamento em grupos de mensagem (WhatsApp, Telegram, etc.)
- ☐ Armazenamento de arquivos em pastas digitais (Drive, rede interna etc.)
- ☐ Outros:

5.3 Quando surge um novo procedimento ou decisão sobre determinada atividade, como ele costuma ser comunicado? (Pode marcar mais de uma opção)

- ☐ Por e-mail institucional
- ☐ Por comunicação verbal entre colegas
- ☐ Em reuniões formais do setor
- ☐ Por mensagens em grupos de WhatsApp
- ☐ Por meio de registros oficiais (normativas, ofícios, atas)
- ☐ Não costuma haver comunicação formal
- ☐ Outros:

5.4 Você acredita que a ausência de registros formais dificulta a realização das atividades no setor?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em alguns casos

5.5 Se respondeu SIM ou EM ALGUNS CASOS, por que acredita que essa ausência dificulta o trabalho? (Pode marcar mais de uma opção)

- ☐ Perda de informações importantes ao longo do tempo
- ☐ Dificuldade de substituir servidores ausentes (férias, licenças etc.)
- ☐ Dependência de pessoas específicas para transmitir o conhecimento
- ☐ Insegurança ao executar atividades sem referências documentadas
- ☐ Dificuldade em treinar novos membros da equipe
- ☐ Descontinuidade nos processos em caso de rotatividade de pessoal
- ☐ Falta de padronização nas orientações recebidas

() Outros:

6. Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

Com o PGD, novas formas de trabalho entraram na rotina da DICAC. Queremos entender como isso tem impactado o acesso à informação e a troca de conhecimento entre quem está presencial e quem está em teletrabalho.

6.1 Você atualmente está em regime de PGD (teletrabalho)?

() Sim

() Não

6.1.1 Se sim você já teve dificuldade de obter informações que teria com mais facilidade presencialmente? Explique

6.2 Mesmo não estando em PGD, você já precisou de alguma informação ou orientação de um colega que está em teletrabalho (PGD)?

() Sim

() Não

() Não me recordo

6.2.1 Se respondeu "Sim", conseguiu obter essa informação com facilidade?

() Sim, sem dificuldades

() Com alguma dificuldade

() Não consegui obter a informação

Se quiser, descreva brevemente a situação: _____

7. Barreiras e dificuldades

Quais os principais obstáculos na hora de acessar e compartilhar o conhecimento por aqui? Vamos mapear juntos.

7.1 Quais são, na sua opinião, os principais fatores que dificultam o acesso ao conhecimento organizacional na DICAC?

() Ausência de registros formais sobre os procedimentos

() Dependência de pessoas específicas para obter informações

() Pouca padronização das tarefas e respostas dadas aos usuários

() Resistência ou falta de colaboração entre colegas

() Dificuldade de acesso a documentos ou sistemas

() Regime de trabalho remoto (PGD), que limita a troca presencial

() Falta de espaços ou momentos destinados à troca de conhecimento

() Falta de incentivo institucional para registrar e compartilhar o conhecimento

() Outro:

7.1.1 Das barreiras que você marcou na questão anterior, qual considera a mais impactante no seu cotidiano de trabalho? Por quê?

8. Experiências em outros setores da UFS

Já viu ou viveu boas práticas de compartilhamento em outros cantos da UFS? Conta pra gente o que deu certo!

8.1 Você já atuou em outros setores da UFS, além da DICAC?

☐ Sim

☐ Não

Se respondeu “Sim”, continue nas questões 9.2 e 9.3. Se respondeu “Não”, vá direto para a questão 9.4.

8.2 Em relação ao(s) outro(s) setor(es) em que você atuou, o compartilhamento do conhecimento acontecia de forma diferente da vivenciada na DICAC?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei dizer

8.3 No(s) outro(s) setor(es), havia alguma iniciativa voltada à Gestão do Conhecimento, como registro sistemático de atividades, elaboração de guias, capacitações internas ou uso de ferramentas para compartilhamento de informações?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei dizer

8.3.1 Se respondeu "Sim", descreva brevemente as iniciativas que você presenciou ou participou:

8.4 Mesmo sem ter atuado em outros setores da UFS, você já tomou conhecimento ou presenciou alguma iniciativa de outro setor voltada ao registro ou à sistematização do conhecimento (ex: manuais, capacitações, padronizações, ferramentas colaborativas etc.)?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não me recordo

8.4.1 Se respondeu "Sim", descreva brevemente o que foi observado ou mencionado:

9. Acesso a orientações e procedimentos organizados

Queremos entender como a organização das informações impacta sua rotina e o quanto recursos práticos podem ajudar no dia a dia de trabalho.

9.1 Se houvesse um recurso digital, constantemente atualizado, reunindo normas, orientações de execução no SIGAA, sugestões de pareceres, dúvidas frequentes e um passo a passo dos procedimentos, em que medida isso ajudaria você a desempenhar melhor suas atividades?

☐ Ajudaria de forma insignificante

- ☐ Ajudaria um pouco
- ☐ Ajudaria moderadamente
- ☐ Ajudaria bastante
- ☐ Ajudaria de forma decisiva

9.1.1 Você considera que seria necessário acrescentar outros conteúdos a esse tipo de recurso, além dos itens já mencionados?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9.1.1.1 Se respondeu "Sim", o que você considera importante acrescentar?

9.2 Você recorreria a esse recurso sempre que surgisse uma dúvida sobre um procedimento?

- ☐ Sim, com certeza
- ☐ Provavelmente sim
- ☐ Talvez
- ☐ Provavelmente não
- ☐ Não recorreria

9.3 Você se sentiria disposto(a) a contribuir com esse recurso, registrando ou atualizando informações relacionadas às atividades que executa?

- ☐ Sim, com certeza
- ☐ Sim, se houvesse um modelo simples para preencher
- ☐ Não sei
- ☐ Provavelmente não contribuiria

10. Sugestões finais

Aqui é a sua vez de brilhar: o que mais poderia ser feito para melhorar a circulação do conhecimento no setor?

10.1 O que poderia ser feito para melhorar o acesso e a circulação do conhecimento na DICAC? (Pode marcar mais de uma opção)

- ☐ Criação de um guia digital com os procedimentos do setor
- ☐ Atualização frequente das normativas em um repositório acessível
- ☐ Estímulo à troca de conhecimentos entre colegas
- ☐ Capacitações internas sobre procedimentos da DICAC
- ☐ Reuniões periódicas para alinhamento de informações
- ☐ Registro sistemático de decisões e soluções de problemas
- ☐ Outros: _____

10.2 Há algo que você gostaria de comentar ou sugerir e que não foi abordado neste questionário?

APÊNDICE C - Questionário avaliativo sobre o guia técnico da DICAC/UFS

1. Identificação

Nome (opcional): _____

Tempo de atuação na DICAC:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 4 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

2. Acesso e navegação

2.1 Você já acessou o guia técnico desenvolvido para a DICAC?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2.2 Se sim, como você avalia a facilidade de acesso ao conteúdo?

- ☐ Muito fácil
- ☐ Fácil
- ☐ Regular
- ☐ Difícil
- ☐ Muito difícil

2.3 A organização das informações no guia é:

- ☐ Muito clara
- ☐ Clara
- ☐ Regular
- ☐ Confusa
- ☐ Muito confusa

3. Utilidade e aplicabilidade

3.1 O guia contribui para o seu entendimento sobre procedimentos administrativos do setor?

- ☐ Contribui muito
- ☐ Contribui parcialmente
- ☐ Pouco contribui
- ☐ Não contribui

3.2 Você já utilizou alguma informação do guia para realizar tarefas do seu trabalho?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Ainda não, mas pretendo

3.3 O guia ajuda a reduzir a necessidade de perguntar a colegas sobre procedimentos?

- ☐ Sim, bastante
- ☐ Sim, em parte
- ☐ Não observei diferença
- ☐ Não

4. Participação e contribuição

4.1 Você se sente incentivado(a) a contribuir com o guia, registrando ou atualizando conteúdos?

- ☐ Sim
- ☐ Em parte
- ☐ Não
- ☐ Nunca pensei sobre isso

4.2 Que tipo de incentivo você acredita que facilitaria a contribuição dos servidores ao guia?
(resposta aberta)

5. Avaliação geral

5.1 Em sua opinião, o guia deve ser:

- ☐ Mantido como está
- ☐ Ampliado com mais procedimentos
- ☐ Reformulado em partes
- ☐ Substituído por outro tipo de ferramenta

5.2 Que melhorias você sugeriria para o guia?
(resposta aberta)

6. Percepção de impacto

6.1 O uso do guia tem potencial para fortalecer a memória institucional da DICAC?

- ☐ Com certeza
- ☐ Provavelmente
- ☐ Talvez
- ☐ Não acredito

6.2 Você indicaria o uso do guia para novos colegas que ingressarem na DICAC?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Depende de melhorias

ANEXO A – Parecer do Comitê de Ética e Pesquisa

CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS APLICADAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE -
UFS/HUMANIDADES



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DIVISÃO DE CONTROLE ACADÊMICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE: DESENVOLVIMENTO DE UM MANUAL PARA SISTEMATIZAÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO

Pesquisador: KLESSIANE FERREIRA DA MOTA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 85807325.0.0000.0383

Instituição Proponente: Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Patrocinador Principal: FUNDACAO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.572.686

Apresentação do Projeto:

O contexto atual é marcado pela transição para a chamada Sociedade do Conhecimento, na qual a informação e o saber emergem como recursos estratégicos para o desenvolvimento organizacional e social. Castells (1999) argumenta que, nessa sociedade, eles se tornam os principais motores da produtividade e da transformação social, sendo amplamente influenciados pelas tecnologias de rede e pela globalização. Carvalho e Kaniski (2000) reforçam que não basta produzir conhecimento; é necessário garantir sua gestão eficiente para atender às demandas sociais e econômicas de forma sustentável. Nesse cenário, as organizações enfrentam o desafio de gerenciar fluxos de informação e processos de criação e aplicação do saber, fundamentais para alcançar inovação e sustentabilidade em ambientes dinâmicos.

Souza e Oliveira (2020) destacam o papel do conhecimento como um recurso dinâmico e estruturado que condiciona a capacidade de agir dos indivíduos. Ele resulta da interação entre o indivíduo e o ambiente, moldado por experiências e relações. Tal abordagem reforça o papel estratégico do conhecimento nas organizações, tornando-o indispensável para adaptação em contextos complexos.

É nesse contexto que a Gestão do Conhecimento (GC) surge como um campo interdisciplinar amplamente explorado na Ciência da Informação (CI), com o objetivo de sistematizar,

Endereço: Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze

Bairro: Jardim Rosa Elze

CEP: 49.100-000

UF: SE

Município: SAO CRISTOVAO

Telefone: (79)3194-7057

E-mail: cepchs@academico.ufs.br

CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS APLICADAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE -
UFS/HUMANIDADES



Continuação do Parecer: 7.572.686

compartilhar e aplicar o saber de forma a gerar valor organizacional. Choo (2006) enfatiza que a GC envolve processos contínuos de criação e organização da informação, orientando a tomada de decisões. Complementando, Davenport e Prusak (1998) destacam que a GC vai além de sistemas tecnológicos, englobando uma cultura que fomente o compartilhamento de experiências e a construção coletiva do saber. Entre os conceitos centrais da GC, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a distinção entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito, subjetivo e pessoal, inclui habilidades e intuições, enquanto o explícito é estruturado e facilmente compartilhado, como documentos e bancos de dados. Transformar o saber tácito em explícito é essencial para ampliar o aprendizado coletivo e fomentar a inovação nas organizações. Essa dinâmica é a base para o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), que descreve o ciclo contínuo de criação e compartilhamento de conhecimento. Inicialmente concebida no setor privado, a GC atendeu às demandas de competitividade e lucro. Nonaka e Takeuchi (1995) destacaram como empresas japonesas utilizaram a GC para melhorar processos e reduzir custos. A partir de 1991, com o artigo "The Knowledge-Creating Company", a GC ganhou notoriedade global. Diferentes abordagens surgiram: nos EUA, com foco em tecnologia; no Japão, voltada à inovação; e na Suécia, enfatizando estratégia e mensuração (Sveiby, 1998).

No Brasil, a GC começou a se destacar nos anos 1990, acompanhando as discussões globais sobre economia do conhecimento. Terra (2005) observa que sua adoção foi liderada por grandes empresas e multinacionais, que adaptaram práticas internacionais às realidades locais. Posteriormente, o setor público incorporou a GC em iniciativas como as do Tribunal de Contas da União (TCU), que a considera estratégica para a governança e eficiência organizacional. Essas práticas visam modernizar a administração pública e fortalecer a prestação de serviços à sociedade (TCU, 2014).

Nas instituições públicas de ensino superior, a GC promove eficiência, sendo crucial para integrar práticas administrativas e acadêmicas. Gonçalves (2000) destaca que ferramentas como o mapeamento de processos são essenciais para identificar lacunas e propor melhorias contínuas. Contudo, muitas organizações ainda carecem de políticas estruturadas de GC (Corrêa; Oliveira, 2023), desenvolvendo apenas ações isoladas, sem uma visão estratégica (Souza; Prado, 2021).

Na Universidade Federal de Sergipe (UFS), única universidade pública do estado de

Endereço: Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze

Bairro: Jardim Rosa Elze

CEP: 49.100-000

UF: SE

Município: SAO CRISTOVAO

Telefone: (79)3194-7057

E-mail: cepchs@academico.ufs.br

CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS APLICADAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE -
UFS/HUMANIDADES



Continuação do Parecer: 7.572.686

Sergipe, os desafios da GC se manifestam de maneira crítica. A dependência de conhecimentos tácitos e a ausência de registros estruturados comprometem a sistematização e o compartilhamento do saber organizacional. Essa realidade reforça a necessidade de estratégias alinhadas às demandas institucionais, capazes de fortalecer o papel estratégico da UFS como polo de produção de conhecimento.

No âmbito acadêmico-administrativo, em que se desenvolve esta pesquisa, a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) é a responsável por coordenar e supervisionar os cursos de graduação. Inseridos nessa estrutura, o Departamento de Administração Acadêmica (DAA) e a Divisão de Controle Acadêmico (DICAC) desempenham papéis fundamentais na gestão acadêmica, trabalhando com processos que exigem precisão, continuidade e eficiência.

Contudo, a dependência de saberes informais acumulados por servidores, aliada à falta de políticas sistemáticas de GC, representam um desafio significativo. A inexistência de estratégias sólidas para documentar e difundir o conhecimento acumulado torna o setor vulnerável a mudanças no quadro de pessoal e limita o acesso às informações essenciais para a tomada de decisões.

Diante desse contexto, esta pesquisa busca propor um modelo dinâmico de GC, voltado à conversão do conhecimento tácito em explícito, com o objetivo de otimizar as práticas administrativas e fortalecer as capacidades institucionais do DAA e da DICAC. Nesse sentido, emerge a questão central que orienta este estudo: como implementar um modelo de GC capaz de sistematizar o saber organizacional e aprimorar a eficiência dos processos acadêmico-administrativos na UFS? A busca por respostas a essa questão fundamenta a investigação e reforça a importância de alinhar a GC às demandas organizacionais, promovendo inovação e sustentabilidade no contexto das universidades públicas.

HIPÓTESE

A hipótese central desta pesquisa é que a implantação de um modelo dinâmico de Gestão do Conhecimento (GC) no DAA/DICAC da UFS, focado na conversão do conhecimento tácito em explícito, será capaz de otimizar os processos administrativos e melhorar a eficiência organizacional.

Postula-se que a sistematização do conhecimento, por meio de ferramentas digitais e práticas de documentação padronizadas, reduzirá a dependência de indivíduos específicos e facilitará a

Endereço: Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze

Bairro: Jardim Rosa Elze

CEP: 49.100-000

UF: SE

Município: SAO CRISTOVAO

Telefone: (79)3194-7057

E-mail: cepchs@academico.ufs.br

CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS APLICADAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE -
UFS/HUMANIDADES



Continuação do Parecer: 7.572.686

integração de novos servidores. Além disso, a adoção desse modelo permitirá a criação de um ambiente organizacional mais colaborativo e adaptável, onde o conhecimento será amplamente acessível e aplicado para promover a inovação e a sustentabilidade dos processos acadêmicos e administrativos.

METODOLOGIA PROPOSTA

A metodologia da pesquisa foi estruturada com base em uma abordagem qualitativa, voltada à análise detalhada dos processos e práticas no Departamento de Administração Acadêmica (DAA) e na Divisão de Controle Acadêmico (DICAC) da Universidade Federal de Sergipe (UFS). A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela natureza exploratória do estudo, que busca compreender as interações humanas e os processos organizacionais envolvidos na gestão do conhecimento.

Para a coleta de dados, serão utilizados dois instrumentos principais: entrevistas semiestruturadas e questionários. As entrevistas têm como objetivo captar o conhecimento tácito dos servidores, identificando práticas informais, lacunas e desafios enfrentados no cotidiano das atividades. Os questionários, por sua vez, serão aplicados a todos os servidores do DAA/DICAC, permitindo a obtenção de dados padronizados e possibilitando a identificação de padrões e tendências.

As entrevistas terão duração aproximada de 30 a 60 minutos e serão realizadas em local previamente acordado, garantindo conforto e privacidade aos participantes. Todas as conversas serão gravadas, mediante consentimento prévio, para posterior transcrição e análise. O questionário será aplicado de forma presencial ou online, dependendo da preferência do participante, com perguntas objetivas e subjetivas relacionadas aos fluxos informacionais, desafios de registro e compartilhamento de conhecimento.

A análise dos dados coletados será realizada por meio da análise de conteúdo, que permitirá categorizar as informações obtidas, identificar padrões e propor intervenções. A análise será guiada pelos conceitos da Gestão do Conhecimento, como o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, que descreve as etapas de conversão do conhecimento tácito em explícito.

Endereço: Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze
Bairro: Jardim Rosa Elze **CEP:** 49.100-000
UF: SE **Município:** SAO CRISTOVAO
Telefone: (79)3194-7057 **E-mail:** cepchs@academico.ufs.br

CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS APLICADAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE -
UFS/HUMANIDADES



Continuação do Parecer: 7.572.686

Com base nos dados coletados e analisados, será proposto um modelo dinâmico de gestão do conhecimento para o DAA/DICAC, acompanhado de um manual com orientações práticas para a sistematização dos processos. Esse manual será validado por meio de feedback dos participantes, garantindo sua aplicabilidade e relevância no contexto da gestão acadêmica.

A pesquisa segue os princípios éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº 466/2012, assegurando o anonimato e a confidencialidade das informações coletadas. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) será apresentado e assinado por todos os participantes, garantindo que estejam plenamente cientes dos objetivos, procedimentos e benefícios do estudo.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Servidores efetivos, terceirizados e bolsistas do DAA/DICAC. Colaboradores com experiência nos processos administrativos. Voluntários que consentirem em participar da pesquisa.

CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Colaboradores em período de afastamento ou licença durante a coleta de dados.
Participantes que não consentirem em contribuir para o estudo.

METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin, que permite categorizar e interpretar as informações obtidas de forma sistemática e objetiva. As categorias serão definidas com base nos objetivos da pesquisa e nos temas emergentes durante a coleta de dados.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Endereço: Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze
Bairro: Jardim Rosa Elze **CEP:** 49.100-000
UF: SE **Município:** SAO CRISTOVAO
Telefone: (79)3194-7057 **E-mail:** cepchs@academico.ufs.br

**CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS APLICADAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE -
UFS/HUMANIDADES**



Continuação do Parecer: 7.572.686

Propor um modelo dinâmico de Gestão do Conhecimento (GC) para a conversão do conhecimento tácito em explícito no Departamento de Administração Acadêmica (DAA) e na Divisão de Controle Acadêmico (DICAC) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), visando aprimorar a eficiência, a continuidade e a acessibilidade dos processos administrativos.

Objetivo Secundário:

1. Analisar os principais desafios enfrentados pela DICAC relacionados à GC, com ênfase na dependência de saberes informais e na ausência de práticas sistematizadas de GC.
2. Identificar oportunidades para a sistematização e conversão do conhecimento tácito em explícito, considerando as necessidades e peculiaridades do setor.
3. Desenvolver um modelo de conversão do conhecimento que possibilite o registro, a organização e o compartilhamento de práticas administrativas, promovendo flexibilidade, acessibilidade e inovação nas operações da DICAC

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os riscos associados à participação são mínimos, envolvendo apenas o desconforto em responder questionários ou participar de discussões em grupo. Será garantido o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas, minimizando qualquer impacto.

Benefícios:

Os principais benefícios incluem a melhoria na eficiência dos processos administrativos do DAA/DICAC, a criação de um ambiente organizacional mais colaborativo e a facilitação da integração de novos servidores. Os resultados também poderão servir como modelo para outras unidades administrativas.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Este estudo é de natureza qualitativa, com delineamento exploratório-descritivo, e será realizado no Departamento de Administração Acadêmica (DAA) e na Divisão de Controle Acadêmico (DICAC) da Universidade Federal de Sergipe (UFS). O objetivo da pesquisa é propor um modelo de

Endereço: Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze
Bairro: Jardim Rosa Elze **CEP:** 49.100-000
UF: SE **Município:** SAO CRISTOVAO
Telefone: (79)3194-7057 **E-mail:** cepchs@academico.ufs.br

CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS APLICADAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE -
UFS/HUMANIDADES



Continuação do Parecer: 7.572.686

Gestão do Conhecimento (GC) para sistematizar o conhecimento tácito e otimizar os processos acadêmico-administrativos.

Participantes.

Os participantes serão servidores do DAA e DICAC, incluindo assistentes administrativos, técnicos em assuntos educacionais e outros colaboradores que atuam diretamente nos processos gerenciais. Estima-se a participação de aproximadamente 13 servidores.

Procedimentos

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com duração média de 30 a 60 minutos, e aplicação de questionários com perguntas objetivas e abertas. As entrevistas serão gravadas, mediante consentimento, para posterior transcrição e análise. Além disso, será realizada análise documental de registros administrativos e normativas internas. Métodos de Análise Os dados qualitativos serão analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, que permitirá a categorização e interpretação dos resultados, identificando padrões e lacunas nos fluxos de conhecimento. A triangulação de dados será empregada para validar as informações obtidas. Resultados Esperados Espera-se desenvolver um modelo dinâmico de GC que auxilie na sistematização do conhecimento tácito, promovendo maior eficiência e acessibilidade nos processos administrativos. A pesquisa também resultará na elaboração de um manual de boas práticas, contribuindo para a continuidade e sustentabilidade das operações no DAA/DICAC.

Aspectos Éticos.

Os participantes receberão o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e terão garantidos o anonimato e a confidencialidade dos dados, conforme a Resolução CNS nº 466/2012.

Equipe de pesquisa:

KLESSIANE FERREIRA DA MOTA - CPF: 043.677.015-65 - Tel.: 79996885711 - E-mail: klessimota@academico.ufs.br

MARTHA SUZANA CABRAL NUNES - CPF: 533.175.725-15

Endereço: Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze
Bairro: Jardim Rosa Elze **CEP:** 49.100-000
UF: SE **Município:** SAO CRISTOVAO
Telefone: (79)3194-7057 **E-mail:** cepchs@academico.ufs.br

CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS APLICADAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE -
UFS/HUMANIDADES



Continuação do Parecer: 7.572.686

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de inadequações"

O TCLE foi ajustado, conforme solicitado.

Recomendações:

Todas as pendências foram sanadas.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Todas as pendências foram sanadas.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2482660.pdf	30/03/2025 17:07:49		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_CEP_Humanidades.pdf	30/03/2025 17:07:02	KLESSIANE FERREIRA DA MOTA	Aceito
Outros	carta_resposta.pdf	26/03/2025 13:01:41	KLESSIANE FERREIRA DA MOTA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_brochura.pdf	26/03/2025 12:47:37	KLESSIANE FERREIRA DA MOTA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	declaracao_nao_inicio_pesquisa_completa_assinado.pdf	26/03/2025 12:46:31	KLESSIANE FERREIRA DA MOTA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	TERMO_DE_AUTORIZACAO_E_INFRAESTRUTURA.pdf	08/01/2025 16:19:46	KLESSIANE FERREIRA DA MOTA	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	08/01/2025 13:31:45	KLESSIANE FERREIRA DA MOTA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze

Bairro: Jardim Rosa Elze

CEP: 49.100-000

UF: SE

Município: SAO CRISTOVAO

Telefone: (79)3194-7057

E-mail: cepchs@academico.ufs.br

CIÊNCIAS HUMANAS E
SOCIAIS APLICADAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SERGIPE -
UFS/HUMANIDADES



Continuação do Parecer: 7.572.686

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO CRISTOVAO, 16 de Maio de 2025

Assinado por:
ELAINE MARIA SANTOS
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze
Bairro: Jardim Rosa Elze **CEP:** 49.100-000
UF: SE **Município:** SAO CRISTOVAO
Telefone: (79)3194-7057 **E-mail:** cepchs@academico.ufs.br