



**XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021**

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:  
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual  
24 e 25 de novembro de 2021  
ISBN: 978-85-68618-08-0



## **IMPACTOS DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO CICLO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**

**CHERYL MAUREEN DAEHN**

Universidade Federal de Santa Catarina

[cheryl.daehn@ufsc.br](mailto:cheryl.daehn@ufsc.br)

**PAULO MAURICIO SELIG**

Universidade Federal de Santa Catarina

[pauloselig@gmail.com](mailto:pauloselig@gmail.com)

### **RESUMO**

No contexto de desenvolvimento de capacidades no nível individual, de equipe e organizacional para órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) se insere a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), implementada pelo Decreto n.º 9.991/2019. Essa política visa o aprimoramento da gestão pública, nomeadamente no âmbito do desenvolvimento do servidor público federal. O conhecimento é palavra-chave na ação de desenvolvimento do servidor. A capacitação, objeto da PNDP, é protagonista nos processos que envolvem o ciclo do conhecimento. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é investigar se a PNDP contribui com a gestão do conhecimento em universidades públicas federais. O estudo adotou a abordagem qualitativa de pesquisa e utilizou como instrumento de coleta de dados a entrevista em profundidade semiestruturada e análise temática. Foram entrevistados seis servidores públicos federais, investidos em cargo de gestão, na área de gestão de pessoas de seis universidades federais. Os resultados indicam que a PNDP está gradativamente contribuindo com a introdução da gestão do conhecimento no serviço público. A política conduziu a novas estratégias que progressivamente tendem a gerar movimentos para a cultura do compartilhamento do conhecimento.

**Palavras-chave:** Ciclo do conhecimento, gestão universitária, gestão do conhecimento, desenvolvimento do servidor.

## 1. INTRODUÇÃO

Para Pascucci et al. (2016), administrar a complexidade interna e externa da organização pública requer uma abordagem diferente das tradicionais que se pautam em premissas funcionalistas e na otimização de resultados. Tal ambiente caótico, desordenado, descontínuo e imprevisível (STACEY, 1996) exige uma postura dinâmica e flexível por parte de seus gestores e a configuração das metodologias de gestão de forma compatível com a realidade e necessidades institucionais (GESSER et al, 2021).

A introdução da gestão do conhecimento na administração pública significa implementar mudanças complexas, introduzir novos conhecimentos, sendo necessário compreender adequadamente este processo (BUČKOVÁ, 2015). Riege e Lindsay (2006) argumentam que o principal motivador para a adoção de iniciativas de gestão do conhecimento no serviço público é a mudança da cultura organizacional que está intimamente relacionada à liderança e às práticas de gestão de pessoas.

Um estudo de Gana Boateng e Agyemang (2016) descobriram que confiança mútua, respeito e cuidado pelo outro, a busca pelo sucesso organizacional, bem como o nível de educação e experiência dos funcionários são os fatores significativos que influenciam o ciclo do conhecimento, nomeadamente o compartilhamento de conhecimento. CEN (2004) caracteriza o ciclo de gestão do conhecimento (GC) como o conjunto de atividades que visam adquirir, armazenar, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficiente e alinhada com os objetivos da organização. Em concordância com CEN (2004), também são apresentados pela APO (2010) cinco processos chave de conhecimento, os quais são: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Esses processos são suportados pelos aceleradores de GC, e proporcionam uma avaliação inicial de práticas de GC existentes e outras que podem ser implantadas. A efetividade desses processos é mensurada utilizando os resultados de GC. Nesse sentido, os resultados de inovação e aprendizagem ocorrem quando existem melhorias de aprendizagem e inovação que, ao mesmo tempo, permitem desenvolver as capacidades no nível individual, de equipe e organizacional.

No contexto de desenvolvimento de capacidades no nível individual, de equipe e organizacional, se insere a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, implementada pelo Decreto n.º 9.991/2019, para órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Essa política visa o aprimoramento da gestão pública, nomeadamente no âmbito do desenvolvimento do servidor público federal. Focada no planejamento e na governança, estabelece que as ações de desenvolvimento devem estar relacionadas com as estratégias do órgão. O conhecimento é palavra-chave na ação de desenvolvimento do servidor. A capacitação, objeto da PNDP, é protagonista nos processos que envolvem o ciclo do conhecimento.

Nesse contexto, a pesquisa se justifica pela importância conferida à necessidade de compreender os impactos da PNDP no ciclo do conhecimento e suas contribuições à gestão do conhecimento no serviço público federal, nomeadamente no âmbito da gestão universitária.

A sociedade atual vem enfrentando transformações constantes marcadas pela abundância de informações e ritmos acelerados de inovações. Essas condições forçam as instituições públicas e privadas a atualizarem suas estruturas de conhecimento dos recursos humanos dentro do forte clima de incerteza que alguns autores denominam como Era do Conhecimento (SILVA, 2004).

A gestão do conhecimento torna-se, portanto, o conjunto de processos e meios mais importante para criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização. Não há dúvida de que o atual ambiente organizacional intensifica a importância em adquirir e gerenciar o conhecimento humano e o aprendizado interativo contínuo (COLAUTO E BEUREN, 2003). Nesse contexto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas tem por objetivo estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos os órgãos da Administração Pública Federal, com base no alinhamento das necessidades de cada órgão e entidade, sem prejuízo da necessidade de transparência de informações (BRASIL, 2021).

Assim, o presente trabalho se propõe a estudar, por meio de entrevistas em profundidade e análise temática, quais os impactos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no ciclo do conhecimento e suas contribuições à gestão do conhecimento em universidades federais. Diante dos desafios impostos pela era do conhecimento ao contexto público, associado à implementação da PNDP, é possível extrair a seguinte questão: **a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas contribui com a gestão do conhecimento em universidades públicas federais?**

Para possibilitar a adequada compreensão do tema estudado, o artigo inicia com uma revisão de literatura sobre gestão do conhecimento no serviço público e ciclo de gestão do conhecimento. Na sequência, apresenta a metodologia utilizada, resultados e discussões, considerações finais e referências.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO**

O conceito de gestão do conhecimento no passado e no presente vincula-se à iniciativa privada. Atualmente, em conjunto com a construção da sociedade do conhecimento, é cada vez mais necessário falar sobre o conhecimento nas instituições do serviço público, que também devem contribuir para a formação de uma sociedade do conhecimento. Porque o setor público e sem fins lucrativos, como parte de qualquer economia, não pode ser excluído em uma economia baseada na formação e que usa ativamente o conhecimento (BUČKOVÁ, 2015).

A gestão do conhecimento está ganhando cada vez mais atenção no setor público. Isso é devido a uma pressão cada vez maior para melhorar a eficiência e eficácia, juntamente com uma crescente conscientização sobre a importância de compartilhar conhecimento em todo o governo organizações na manutenção de uma perspectiva geral do governo sobre a formulação de políticas e prestação de serviços (MCEVOY et al. 2015).

Implementar e usar corretamente os princípios de gestão do conhecimento no contexto público busca identificar corretamente os processos da organização, disposição para educar os servidores a longo prazo, para identificar e implementar uma série de mudanças na organização do trabalho. A gestão do conhecimento visa eliminar hábitos e práticas ineficazes de cada indivíduo e, portanto, da organização como um todo (BUČKOVÁ, 2015). É também um elemento importante para informar os cidadãos responsáveis de forma transparente e fornecer serviços eficazes e de alta qualidade (NORTH, 2018).

A OCDE (2003) enfatiza, em seu estudo sobre as práticas de gestão do conhecimento nos governos centrais dos estados membros, que as organizações governamentais têm diferentes pontos fortes e fracos em comparação com as empresas privadas em relação à gestão do

conhecimento. A pressão da competitividade e os incentivos para reduzir custos têm sido tradicionalmente menos importantes. Além disso, os resultados são tipicamente menos claros e menos mensuráveis, sendo que as estruturas de gestão tendem a ser mais hierárquicas, que oferecem menos incentivos à inovação e ao trabalho em equipe. Também argumenta que em muitos países os sistemas de motivação e recompensa dentro do serviço público não incentivam o compartilhamento de conhecimento (Syed-Ikhsan e Rowland 2004).

Alguns outros desafios para praticar gestão do conhecimento no setor público estão enraizados em uma cultura baseada em regras que busca conformidade em vez de empreendedorismo, inovação e melhoria (TAYLOR E WRIGHT, 2004). Como as mudanças emanam predominantemente de políticas governamentais, são percebidos como impostos e, conseqüentemente, recebidos como um aumento da carga de trabalho em um ambiente de recursos escassos.

Desafios comuns que afetam os setores públicos em todo o mundo incluem o aumento da eficiência em todas as agências públicas, melhorando a responsabilidade, transparência das decisões, aprimoramento da colaboração e parcerias estratégicas com as partes interessadas, capturando o conhecimento de uma força de trabalho em envelhecimento, e ao mesmo tempo, melhorando a excelência operacional APO (2013). Com a perda de profissionais e por sua vez sua experiência especialista, o conhecimento está se tornando progressivamente um problema relevante para todas as organizações, principalmente nos casos em que há aposentadoria em larga escala.

A gestão do conhecimento também desempenha um papel fundamental no fornecimento de estratégias e técnicas para gerenciar o conteúdo de governo eletrônico para tornar o conhecimento mais utilizável e acessível. No entanto, o maior desafio para as organizações do setor público está em sua natural herança de uma mentalidade de conformidade na administração. Além disso, as organizações devem suportar a descontinuidade periódica da liderança nas nomeações do setor público (APO, 2013).

North (2018) apresenta a Estrutura de Avaliação Comum, que é uma ferramenta de gestão da qualidade total desenvolvida pelo setor público para o setor público, inspirado no Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) que define uma série de práticas que as organizações públicas devem avaliar e melhorar:

1. Desenvolver sistemas de gestão, armazenamento e avaliação da informação e do conhecimento da organização de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais.
2. Garantir que as informações relevantes disponíveis externamente sejam adquiridas, processadas e utilizadas efetivamente e armazenado.
3. Monitorar constantemente as informações e conhecimentos da organização, garantindo o atendimento de necessidades atuais e futuras das partes interessadas.
4. Desenvolver canais internos que propaguem informações em toda a organização para garantir que todos os funcionários tenham acesso às informações e ao conhecimento relevantes para as suas tarefas e objetivos (intranet, newsletter, revista da casa, etc.).
5. Garantir uma transferência permanente de conhecimento entre os funcionários da organização (por exemplo mentoria, *coaching*, manuais escritos).
6. Garantir o acesso e o intercâmbio de informações e dados relevantes com todas as partes interessadas de uma forma sistemática e fácil de usar, levando em consideração as

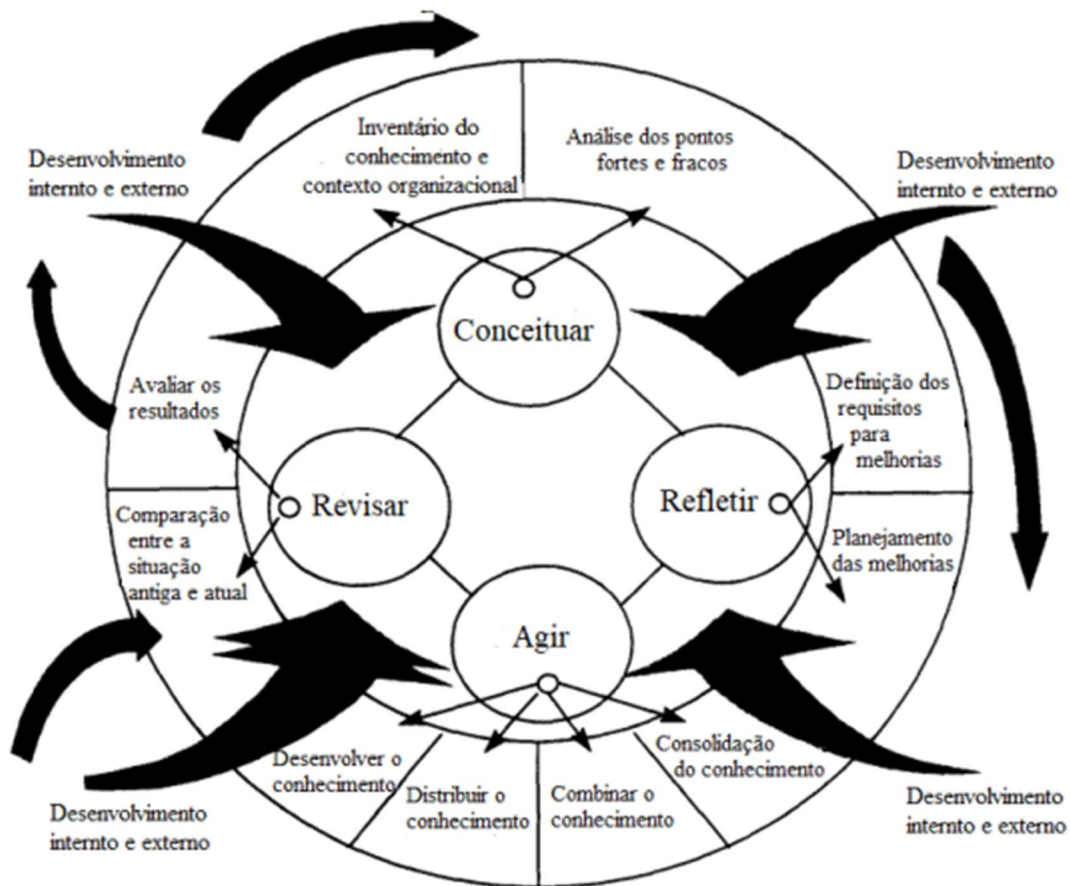
necessidades específicas de todos os membros da sociedade, como idosos, pessoas com deficiência, etc.

7. Garantir que as principais informações e conhecimentos dos funcionários sejam retidos dentro da organização em caso de abandono da organização.

## 2.2 O CICLO DE GESTÃO CONHECIMENTO

O ciclo de GC pode ser explicado como uma rede com etapas associadas e sua duração é dependente de diversos fatores, tais como tecnologias, aspectos intra e interorganizacionais, entre outros (BERGERON, 2003). De acordo com Wiig, Hoog e Van Der Spek (1997) o ciclo de GC é dividido em quatro categorias, cada uma com as suas características e com seus atributos, atualizando-se constantemente a partir do desenvolvimento de fatores internos e externos à organização, conforme apresentado na Figura 01:

Figura 01 – Ciclo de gestão do conhecimento



Fonte: Wiig, Hoog, Van Der Spek (1997).

As categorias propostas por esses autores são: revisar, conceituar, refletir e agir. Com base nos autores supracitados, estas categorias serão descritas a seguir. A primeira categoria é a de revisar, nela ocorre a verificação do que já foi realizado pela organização, com relação ao conhecimento, bem como a verificação do estado atual. A segunda categoria é a de conceituar, na qual se verificam as fraquezas e oportunidades relativas ao conhecimento na organização. Refletir, a terceira categoria, se refere à seleção de um plano para aplicar medidas corretivas

que resultem em melhorias a partir da análise de risco à sua implementação. A quarta categoria é agir a partir do plano. Esta categoria é composta pela junção, na maioria das vezes, das seguintes atividades básicas ou operações genéricas do conhecimento (WHIG, HOOG E VAN DER SPEK, 1997):

- Desenvolver o conhecimento pela sua aquisição ou através de máquinas que aprendem;
- Distribuir o conhecimento em setores da organização por meio de sistema baseado em conhecimento, manuais e conexões de rede;
- Combinar o conhecimento pela reutilização do conhecimento existente ou pela busca de parcerias;
- Consolidar o conhecimento na organização, assegurando que nela fique retido por meio de tutoriais ou programas de transferência de conhecimento.

A partir do estudo e da validação de diversas abordagens do ciclo de gestão do conhecimento, esse ciclo, de acordo com Dalkir (2005), tem três processos ou estágios principais, a saber: (I) Captura e ou criação de conhecimento que é avaliada por meio do (II) Compartilhamento e disseminação de conhecimento que é, por sua vez, contextualizada para que haja a (III) Aquisição e aplicação de conhecimento que, depois de atualizada, dará início novamente ao estágio I.

O sistema completo de gestão do conhecimento, segundo Uriarte (2008), deve compreender quatro elementos, sendo o primeiro a criação e captura de conhecimento; o segundo o compartilhamento de conhecimento e enriquecimento; o terceiro o armazenamento e recuperação de informações e o quarto a disseminação de conhecimento.

Bukowitz e Willians (2000) apresentam um processo de gestão do conhecimento que descreve o modo como as organizações geram, mantêm e implantam um estoque estratégico do conhecimento para criar valor. Enfatizam o processo de adquirir, usar, aprender, contribuir, acessar, construir e suportar, descartar. Nesse sentido, o desafio contemporâneo não é tanto na busca de informações, mas em lidar eficazmente com o enorme volume de informações que podem ser obtidas.

Ao serem analisados os conceitos relacionados ao ciclo de gestão do conhecimento, percebe-se que a literatura apresenta diversas nomenclaturas para os processos do conhecimento que compõem este ciclo. Com o intuito de apresentar a visão de diversos autores sobre essa questão, Dorow, Calle e Rados (2015, p. 12–13) desenvolveram o quadro intitulado “Ciclos do conhecimento: etapas dos processos do conhecimento na literatura” que, dada a sua importância, é apresentado no Quadro 01.

Quadro 01 - Ciclos do conhecimento: etapas dos processos do conhecimento na literatura

<b>Processos de conhecimento</b>	<b>Autores</b>
Construir, reter, distribuir, aplicar	Wiig (1993)
Adquirir, refinar, estocar e recuperar, distribuir, apresentar	Meyer e Jack (1996)
Gerar, codificar, transferir	Davenport e Prusak (1998)

Adquirir, organizar, especializar, estocar e acessar, recuperar, distribuir, conservar, disponibilizar	Nickols (1999)
Produzir, integrar, feedback	McElroy (1999)
Criar, armazenar e recuperar, transferir, aplicar	Alavi e Leidner (2001)
Criar, armazenar, distribuir, aplicar.	Hoffman (2001)
Adquirir, usar, aprender, contribuir, acessar, construir e suportar, descartar	Bukowitz e Williams (2003)
Descobrir, capturar, compartilhar, aplicar	Becerra-Fernandez et al. (2004)
Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.	CEN (2004)
Organizar, capturar, avaliar, compartilhar, estocar e atualizar	Jashapara (2004)
Descobrir, publicar, colaborar, aprender	Maier (2004)
Adquirir, organizar, compartilhar, aplicar	Wong e Aspinwall (2004)
Criar, codificar, recuperar, aplicar, distribuir, validar, localizar, personalizar	Rao (2005)
Identificar, adquirir, codificar, armazenar, disseminar, refinar, aplicação e criação.	Wang e Ahmed (2005)
Converter, rotear, disseminar e aplicar.	Narteh (2008)
Identificar, adquirir, transformar, associar e aplicar.	Liyanage et al. (2009)
Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.	APO (2010)

Fonte: Dorow, Calle e Rados (2015, p. 12 –13).

Embora as nomenclaturas encontradas na literatura sejam diversas, para Dalkir (2005) existem semelhanças nas etapas envolvidas no ciclo de gestão do conhecimento. É importante esclarecer que este trabalho se pautará nas atividades do conhecimento (atividades do ciclo de vida do conhecimento) propostas por Wiig, Hoog, Van Der Spek (1997).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este trabalho, optou-se pelo método de pesquisa qualitativo que corrobora com o conceito dado por Creswell (2010), segundo o qual a pesquisa qualitativa é definida como um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano.

O grupo de informantes envolvidos no estudo foi composto por seis servidores públicos federais, investidos em cargo de gestão, na área de gestão de pessoas de seis universidades federais. A seleção dos entrevistados se deu por conveniência, em função da sua proximidade e facilidade de contato. Privilegiou-se, também, neste processo de escolha intencional, indivíduos ocupantes de funções gerenciais com diferentes períodos de experiência profissional na instituição, pois este fator poderia interferir nas percepções dos informantes. Além disso, buscou-se a participação de servidores de instituições diferentes, a fim de que fossem evidenciadas constatações provenientes de realidades diversas. As entrevistas foram realizadas no mês de agosto do ano de 2021.

Como método de coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada, pois, segundo Minayo (2010), ela permite liberdade para o entrevistado abordar o tema proposto. Esse modelo de entrevista é utilizado quando se pretende obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão dos entrevistados. As entrevistas procuraram descobrir experiências nas quais os sujeitos perceberam a existência de impactos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no ciclo do conhecimento de suas instituições e possíveis contribuições à gestão do conhecimento no serviço público federal.

Os entrevistados foram orientados quanto ao objetivo acadêmico da atividade, quanto à sua liberdade para desistir da entrevista em qualquer momento e também sobre o tratamento confidencial dos dados por eles fornecidos. Por fim, cada informante assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Todas as entrevistas ocorreram por meio de videoconferência e foram gravadas e transcritas. Na sequência, as transcrições foram analisadas de acordo com os princípios da análise temática proposta por Braun e Clarke (2012, 2014). Com isso, foram pré-estabelecidas as seguintes categorias temáticas de análise: cultura organizacional, desafios à gestão de pessoas nas IFEs, desenvolvimento do servidor

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DO ESTUDO

O objeto de estudo é a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, implementada pelo Decreto n.º 9.991/2019, operacionalizada pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Nesse sentido, as universidades federais, por meio de meio da área de gestão de pessoas, são abrangidas por tal Política. Considerando que nem todas instituições de ensino federais possui em sua estrutura um setor específico responsável pela gestão de pessoas, neste estudo um informante consta como lotado em uma unidade organizacional vinculada à Reitoria. Entretanto, todos os entrevistados são pertencentes a unidades organizacionais constituídas de uma direção e coordenação de área.



### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Foram entrevistados seis servidores públicos federais que operacionalizam a PNDP no seu órgão de lotação na área de gestão de pessoas, ocupantes de cargo de gestão de nível intermediário (quadro 02).

Quadro 02 – Caracterização dos respondentes

Informante	Tempo de lotação no órgão	Função
P1	5 anos	Coordenação Capacitação de Pessoas
P2	5 anos	Divisão de Afastamento e Apoio à Capacitação
P3	21 anos	Direção Desenvolvimento de Pessoas
P4	3 anos	Divisão de Capacitação
P5	15 anos	Coordenação Capacitação de Pessoas
P6	09 anos	Direção de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaboração própria (2021).

O quadro 02 demonstra que a maioria dos respondentes são servidores com pouco tempo de atuação no serviço público. Apenas dois entrevistados apresentam mais tempo, com 15 e 21 anos de experiência na área. Com relação às funções que realizam, todos atuam em gestão de pessoas, tendo relação direta com o objeto estudado, ou seja, são detentores de profundo conhecimento acerca do tema. Os resultados da pesquisa e discussões são apresentados a seguir.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta, analisa e discute os resultados da pesquisa. Com base na análise temática dos dados, foram identificados três temas, apresentados a seguir: cultura organizacional e conhecimento, desafios à gestão de pessoas nas IFEs, desenvolvimento do servidor.

### 4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E CONHECIMENTO

Com base na fala dos entrevistados, constatou-se que nem todos conhecem o termo gestão do conhecimento. Entretanto, compreendem que o conhecimento organizacional está diretamente relacionado com a cultura da instituição, conforme apontado por Riege e Lindsay (2006). Todos concordam que a PNDP trouxe alterações culturais para a instituição. Percebem impactos principalmente no nível operacional, conforme exposto pelo entrevistado P1 *“A PNDP é uma Política que alterou muitas práticas já internalizadas na Instituição. Além disso, trouxe procedimentos novos a serem adotados.”*. Esses novos procedimentos geram *“uma instabilidade positiva interna”* conforme dito pelo entrevistado P2, pois acredita que é *“uma forma de obrigar os servidores e a instituição em si, de sair da zona de conforto”*. Alinhado a essa lógica, o entrevistado P4 afirma que a PNDP *“levou a gestão a pensar diferente, a buscar novos olhares e ter embasamento para abandonar o famoso ditado sempre foi feito assim”*. Isso é ratificado por Buckova (2015) ao afirmar que a gestão do conhecimento visa eliminar hábitos e práticas ineficazes de cada indivíduo e, portanto, da organização como um todo.

Além dos novos procedimentos, que convergiram em novas formas de pensar e gerir a área de desenvolvimento de pessoas, o entrevistado P6 acredita que está ocorrendo a aculturação às novidades da PNDP. Conforme informado *“leva um certo tempo para percebermos uma verdadeira mudança cultural, mas a PNDP deve gerar esse impacto. Por enquanto, percebe-se mais um "primeiro impacto" em nível operacional com mudanças de rotinas para o planejamento e a execução das ações de capacitação, como a nova exigência de processo seletivo para concessão de afastamentos para pós-graduação, por exemplo.”*

De forma complementar, o entrevistado P5 alega que *“a verdadeira mudança cultural ainda está para acontecer, que é deixar de pensar em desenvolver ou adquirir conhecimento que "pode ser que seja útil" ou que "até que tem alguma relação com as minhas atividades", para focar no desenvolvimento ou aquisição de conhecimento do que "seja realmente necessário, útil e estratégico para o desenvolvimento institucional".* Disso depreende-se que aos poucos a PNDP poderá favorecer que as instituições sejam melhor instrumentalizadas no momento de tomar decisões acerca do desenvolvimento do servidor.

O Decreto nº9.991/19 aborda diversos critérios sobre ações de desenvolvimento, inclusive quanto aos afastamentos e licenças para capacitação. Nesse sentido, o entrevistado P3 apontou que *“será um ganho para a universidade e para a sociedade como um todo, pois o afastamento do servidor implica em recurso público. E esse recurso deve ser adequadamente investido, para uma ação que realmente traga benefícios para a atuação do servidor em seu cargo e, com isso, proporcione entregas efetivas ao cidadão”.* Nesse contexto North (2018) enfatiza que a gestão do conhecimento é um elemento importante para informar os cidadãos responsáveis de forma transparente e fornecer serviços eficazes e de alta qualidade.

#### 4.2 DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR

Os entrevistados apresentaram várias reflexões sobre os impactos da PNDP para o desenvolvimento do servidor. Predominantemente, acreditam que a PNDP significa uma barreira ao desenvolvimento. Porém, apontam que a Política trouxe uma *“institucionalização da capacitação, da ação de desenvolvimento propriamente dita”* conforme entrevistado P4. Nesse viés, os entrevistados P2 e P5 apontam que favoreceu *“concessões mais justas e transparentes”* no aspecto voltado ao afastamento e licença e *“as novas práticas, sobretudo o processo seletivo, contribui para a democratização do acesso às oportunidades de afastamentos, uma vez que os critérios para a concessão passaram a ser mais objetivos e transparentes”.*

Detectam uma barreira ao desenvolvimento pois, como dito pelo entrevistado P1 *“do ponto de vista operacional/burocrático, as novas práticas podem dificultar um pouco por conta da quantidade de procedimentos”* haja vista que a PNDP trouxe exigências como o processo seletivo, que antecede e condiciona a concessão de afastamentos, bem como critérios de organização das rotinas, a exemplo do levantamento de necessidades de desenvolvimento e de afastamento dos servidores.

Apesar das barreiras identificadas, é possível concluir que a longo prazo a PNDP poderá contribuir com a gestão do conhecimento nas instituições federais e oferecer maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as ações de desenvolvimento que são viabilizadas aos servidores. Isso é perceptível na fala do entrevistado P6, relacionado às categorias do ciclo de GC *“ao meu ver, a PNDP é mais focada na categoria de "conceitualização", uma vez que concentra sua abordagem no "Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento" que, segundo a própria PNDP, deve identificar as "lacunas" de desempenho, tanto da instituição quanto de*

seus servidores. Segundo a proposta da PNDP, é necessário identificar o que os servidores e a Instituição precisam saber (ou saber fazer) para atingir os objetivos institucionais.” Essa constatação também é respaldada por CEN (2004).

Considerando as etapas do ciclo de gestão do conhecimento (revisar, conceituar, refletir e agir) propostas por Wiig, Hoog, Van Der Spek (1997), o entrevistado P3 informou que a PNDP veio “a contribuir em fazer a universidade parar e pensar naquilo que ela realmente precisa para crescer e entregar mais para a comunidade. Penso que isso se enquadra na etapa de revisar.” E no âmbito da etapa conceituar, o entrevistado afirma “que depois de avaliar qual a necessidade, é preciso defini-la, para então poder elaborar o Plano de desenvolvimento de Pessoas da instituição. É esse plano que enviamos ao governo.”

O entrevistado P6 complementa “Também identifico uma relação bastante consistente com a categoria de “reflexão”, uma vez que é esperado que a PNDP possa ser uma “ferramenta de gestão”. Estima-se que, ao identificar “lacunas de desempenho”, tanto da instituição quando dos servidores, é possível “refletir” sobre quais dessas lacunas estão realmente relacionadas ao “desenvolvimento de pessoal” e quais estão relacionadas às ações de gestão, como melhoria do ambiente de trabalho, aquisição de equipamentos, desenvolvimento de sistemas, etc. No que tange ao desenvolvimento de pessoas, a PNDP prevê que as instituições elaborem seus Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) com o objetivo de sanar as lacunas de desenvolvimento identificadas por meio de “ações de capacitação”.

Para o entrevistado P1 “a principal lacuna/oportunidade para a gestão do conhecimento está na complexa dinâmica de levantamento (identificação e priorização) das necessidades de desenvolvimento, tendo em vista a dimensão de instituições de ensino e, sobretudo, a diversidade e a complexidade dos saberes e atividades inerentes a uma universidade.”, conforme evidenciado por Whig, Hoog e Van Der Spek, 1997.

#### 4.3 DESAFIOS À GESTÃO DE PESSOAS NAS IFES

A PNDP impôs desafios em todas as dimensões das instituições federais vinculadas ao SIPEC, nomeadamente as universidades, considerando a complexidade e magnitude de tais organizações. O serviço público historicamente é marcado por instabilidades resultantes das mudanças de governo e de gestão interna dos órgãos. Isso gera incertezas para a gestão universitária, especialmente para a área de gestão de pessoas dessas instituições. Além disso, APO 2013, p.1 enfatiza que “as organizações devem suportar a descontinuidade periódica da liderança nas nomeações do setor público”.

O entrevistado P2 aponta que “a gestão de pessoas tem o desafio de dar organicidade à PNDP dentro do órgão”, corroborado pelo entrevistado P5 “a PNDP na instituição depende da capacitação. E a capacitação depende das estratégias de gestão de pessoas. É preciso caminharmos juntos”. Nesse sentido, o entrevistado P6 entende que a área de capacitação de pessoas é protagonista para favorecer práticas de gestão do conhecimento, pois “a capacitação de pessoas pode contribuir de diversos modos. Na aquisição de conhecimento a capacitação contribui com a viabilização da participação de servidores, docentes e técnicos, em programas de pós-graduação, o que gera conhecimento para a Instituição, bem como para a sociedade como um todo, por meio de atividades de pesquisa. A capacitação também contribui para a disseminação e para o uso de conhecimentos adquiridos por profissionais especializados nas mais diversas áreas do conhecimento, por meio de ações de capacitação como cursos, palestras e oficinas. Deste modo, a capacitação é capaz de contribuir para a criação e manutenção de um “conhecimento organizacional”.

Nesse sentido o entrevistado P1 corrobora que a gestão do conhecimento pode ser introduzida na universidade *“a partir de ações de desenvolvimento sendo ministradas por servidores da própria instituição”*, conforme corrobora Bergeron (2003), o ciclo de GC pode ser explicado como uma rede com etapas associadas. Para o entrevistado P2 *“é uma forma de identificar, valorizar, utilizar e disseminar o conhecimento que temos nas pessoas, que normalmente retornam de uma formação, de um mestrado, por exemplo, detentoras de um conhecimento enorme, muito além daquilo que requer em seu cargo e acabam guardando esse conhecimento para si. Cabe a instituição abrir espaço e buscar esse conhecimento, que está disponível, mas não sabemos que está”*. Assim, *“abrir espaço para os servidores ministrarem cursos é uma oportunidade excelente de multiplicar conhecimento”*, conforme ratifica o entrevistado P6.

A área de gestão de pessoas, segundo o entrevistado P5 *“está no caminho de ser a mola propulsora dos primeiros passos para uma gestão do conhecimento de verdade no serviço público, já que isso depende também das lideranças”*. Conforme Selig et al (2015) a gestão do conhecimento, é baseada em quatro pilares: tecnologias, pessoas, processos e conhecimento, sendo que a liderança se insere no pilar das pessoas. P5 ressalta que *“a gestão de pessoas tem o poder de prover diretrizes aos seus líderes/gestores para que comecem a entender todos os aspectos que envolvem a capacitação do servidor e aos poucos mudar a mentalidade das chefias”*. O entrevistado P1 complementa que *“tudo está mudando muito rápido, e a universidade, que sempre foi resistente precisa acompanhar. O ensino digital trouxe muitos desafios. Se não começarmos a adotar novas práticas [como gestão do conhecimento] vamos ficar para trás”*.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho investigou se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas contribui com a gestão do conhecimento no serviço público federal, nomeadamente no contexto das universidades federais. Em meio às diversas práticas de desburocratização e transformação digital do serviço público, a PNDP veio a imergir num contexto de alta complexidade e de alta resistência a mudanças, como o das universidades. O desenvolvimento do servidor público federal é motivo de incertezas nas IFEs. Novos critérios, procedimentos e exigências foram trazidos pela PNDP tanto em nível de gestão como para o servidor.

A pesquisa apontou que os gestores dessas instituições não têm familiaridade com a gestão do conhecimento. Isso demonstra que, caso as universidades arrisquem algumas práticas nesse aspecto, tendem a não ter o engajamento esperado, pois a cultura de tais organizações ainda requer amadurecimento para dar os primeiros passos em prol da gestão do conhecimento.

Mesmo assim, o conhecimento organizacional existe. A pesquisa mostrou que os gestores reconhecem que a PNDP veio a fomentar mudanças gerenciais que progressivamente podem estimular um descongelamento cultural e, assim, fomentar novas formas de gerir e de conscientizar os servidores acerca de todos os elementos que envolvem a importância do seu desenvolvimento.

A PNDP converge para que o ciclo do conhecimento organizacional comece a se estruturar. Gradativamente, os gestores são conduzidos por legislações, instruções normativas complementares a PNDP, a adotar novas estratégias e revisar, conceituar e refletir sobre o conhecimento que as pessoas detêm e de quais elas ainda carecem. Ações como o Levantamento de Necessidades de Afastamentos e Capacitação e o processo seletivo de afastamentos, que são

ações internas do órgão exigidas pelo SIPEC, emergem como mecanismos que desvelam as lacunas de conhecimento, qual conhecimento é necessário, por que é necessário para, enfim, buscá-lo para então colocá-lo em prática.

Assim, essa pesquisa evidenciou que a PNDP está gradativamente contribuindo com a introdução da gestão do conhecimento no serviço público. Considerando a heterogeneidade estrutural e, principalmente, aspectos culturais, a Política introduziu novas estratégias que progressivamente tendem a gerar movimentos para uma cultura do compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, as IFEs estão começando a voltar olhares para dentro de si mesmas e assim, se aproximar de práticas de gestão do conhecimento.

Este estudo representou achados acerca das percepções de gestores de seis universidades federais, haja vista a limitação temporal para que a pesquisa fosse exequível, sendo recomendada a sua realização com todas as universidades federais brasileiras. Assim, possibilitará um resultado mais robusto e contextual. Para estudos futuros, sugere-se que esta pesquisa seja replicada também a outros órgãos vinculados ao SIPEC, a fim de permitir uma análise comparativa entre as diversas naturezas de atividades.

## REFERÊNCIAS

APO (Asian Productivity Organization). Knowledge Management Tools. Techniques Manual. Asian Productivity Organization, 2010.

APO (Asian Productivity Organization). Knowledge Management for the Public Sector. Report on the APO Research on Knowledge Management for Public-sector Productivity (11-RP-09-GERES-B). APO, Tokyo. 2013.

BERGERON, Bryan. Essentials of knowledge management. John Wiley & Sons, 2003.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASIL. **Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Brasília, DF: 2019a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 26 jul. 2021.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis. In: COOPER, H. (Ed.). *The Handbook of Research Methods in Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 2012.

BRAUN, V.; CLARKE, V. What can “thematic analysis” offer health and wellbeing researchers? *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, [S.l.], v. 9, oct., 2014.

BUČKOVÁ, Jaroslava. Knowledge management in public administration institutions. *Procedia Economics and Finance*, v. 34, p. 390-395, 2015.

CEN. **European Guide to good Practice in Knowledge Management** - Part 1 to 5, Brussels, 2004.

CRESWELL, John W. Mapping the developing landscape of mixed methods research. **SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research**, v. 2, p. 45-68, 2010.

COLAUTO, Romualdo D.; BEUREN, Ilse M. **Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica**: o caso de uma organização hospitalar. *Revista de Administração Contemporânea*[on-line], v. 7, n. 4, p. 163-185, 2003.

COLOSSI, Nelson. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. In: ENCUESTRO REGIONAL NOA SOBRE EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, 1999, San Miguel de Tucumán. Anais [...] Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.

DALKIR, Kimiz. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Boston: Elsevier, 2005, p.43.

DOROW, Patrícia F.; CALLE, Guillermo A. D.; RADOS, Gregório J. V. Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. **Revista ESPACIOS**, v. 36,n 12, 2015, p. 12–13.

MC EVOY, Paul J.; ARISHA, Amr; RAGAB, Mohamed. A review of knowledge management in the public sector: A taxonomy. 2015.

MINAYO, M. C. De S (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29. Ed. Petrópolis, RJ: **Vozes**, 2010.

NORTH, Klaus; KUMTA, Gita. **Knowledge management: Value creation through organizational learning**. Springer, 2018.

PASCUCI, Lucilaineet al. **Managerialism na gestão universitária**: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista GUAL*, Florianópolis,v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016.

RIEGE, Andreas; LINDSAY, Nicholas. Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. **Journal of knowledge management**, 2006.

SELIG, P. et al. *Organização do conhecimento organizacional*, 2015, 58 slides. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2015.

SYED-IKHSAN, Syed Omar Sharifuddin; ROWLAND, Fytton. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal of knowledge management**, 2004.

SILVA, Ricardo V. da. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews Editora, 2004.

SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko; BINOTTO, Erlaine. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: Um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 44-66, 2018.

STACEY, R. D. **Strategic management and organisational dynamics**. London: Pitman Publishing, 1996.

TAYLOR, W. Andrew; WRIGHT, Gillian H. Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. **Information Resources Management Journal (IRMJ)**, v. 17, n. 2, p. 22-37, 2004.

URIARTE, Filemon A. Introduction to knowledge management. Jakarta: ASEAN Foundation, 2008.

WIIG, Karl M.; DE HOOG, Robert; VAN DER SPEK, Rob. Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques. *Expert systems with applications*, v. 13, n. 1, 1997, p. 15-27