



A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO NA BUSCA POR INFORMAÇÕES RELACIONADAS À GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DO CAMPUS FLORIANÓPOLIS-CONTINENTE DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIA CAROLINA MALTA LEMOS

Universidade Federal do Amazonas

mariacarollemos@gmail.com

RICARDO GENÉSIO SILVANO

Instituto Federal de Santa Catarina

ricardogsilvano@gmail.com

MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU

Universidade Federal de Santa Catarina

professordalmau@gmail.com

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA

Universidade Federal da Fronteira Sul

kellycbenetti@gmail.com

RESUMO

No Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a área responsável por gerenciar a vida funcional dos servidores é a Diretoria de Gestão de Pessoas, e, em cada campus, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas. O objetivo deste trabalho é verificar se os sistemas da Gestão de Pessoas que já existem atendem às necessidades de disseminação do conhecimento sobre a vida funcional dos servidores. Este estudo, de abordagem quali e quantitativa, de caráter descritivo, teve seus dados coletados por meio de questionários aplicados junto aos servidores da instituição, onde verificou-se que o maior problema do fluxo de informações está no nível de clareza sobre como encontrar as informações nos sistemas e a falta de um maior conhecimento sobre onde encontrar a informação necessária entre os canais que já existem. O trabalho faz ainda uma proposta de melhoria às práticas de Gestão do Conhecimento já existentes.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; gestão de pessoas; fluxo de informações.

1. INTRODUÇÃO

A chamada sociedade 5.0, a sociedade do conhecimento, exige das instituições uma visão de futuro focada no compartilhamento do conhecimento para gerar desenvolvimento à humanidade (SANTOS e RADOS, 2020) de forma que se torne valor capaz de trazer eficiência e que seja um bem de toda a instituição, não apenas de indivíduos ou setores. A Gestão do Conhecimento (GC) vem organizar os processos de criação e disseminação do conhecimento nas instituições, de maneira a aumentar a produtividade e a competitividade.

Nas organizações públicas, a Gestão do Conhecimento visa "aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores (...) – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados" (BATISTA, 2012, p.50).

Como organizações públicas, os Institutos Federais de Educação também encontram este desafio de fazer com que todos seus servidores adotem a cultura de disseminação do conhecimento, para que o nível de satisfação com sua vida laboral seja compatível com a prestação de serviço de boa qualidade.

No Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a área responsável por gerenciar a vida funcional dos servidores é a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), de maneira institucional, e, em cada campus, conta com uma coordenação de suporte local para atendimento, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP). Realizando um diagnóstico da GC no IFSC, é possível identificar quais as necessidades de melhoria na acessibilidade deste conhecimento.

O IFSC foi criado através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, ligada ao Ministério da Educação. Antes disso, era conhecido como Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC) e depois como Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET). Atualmente conta com uma estrutura formada por 22 Campus, uma Reitoria e um Centro de Referência em Formação e Educação à Distância (Cerfead), totalizando mais de 2,7 mil servidores efetivos (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2022).

A DGP e CGPs foram constituídas através da RESOLUÇÃO Nº 54/2010/CS de 05 de novembro de 2010, sendo a DGP ligada diretamente à Pró-Reitoria de Administração (Art. 28 - II) e as CGPs, ligadas às Direções-gerais de cada campus (Art. 67 - VII).

Atualmente, apesar de contar com ferramentas e canais para que os servidores acessem informações sobre sua vida funcional, ainda é muito recorrente a procura junto à CGP do campus para dúvidas simples, como, por exemplo, como fazer um requerimento ou acessar uma portaria. Isso acaba gerando uma sobrecarga neste setor, que, no campus Florianópolis-Continente, conta apenas com 1 servidor para atender a demanda de 116 servidores, entre técnicos-administrativos, docentes efetivos e substitutos e terceirizados. Isso pode estar apontando problemas na comunicação e compartilhamento das informações sobre a vida funcional dos servidores, como dificuldades no acesso ou desconhecimento sobre as ferramentas disponíveis.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: o sistema inerente a situação funcional dos servidores do IFSC está possibilitando o compartilhamento e a disseminação de informações sobre os mesmos?

Para resolver tal problema, tem-se como objetivo geral deste trabalho o de analisar se o sistema que já existe atende às necessidades de compartilhamento e disseminação do conhecimento sobre a vida funcional dos servidores. No intuito de se alcançar o que foi almejado, espera-se analisar o fluxo de informações existente, o conjunto de dados e informações estruturadas lá contidas, bem como os devidos canais de informações utilizados para a disseminação e compartilhamento do que se solicita. Por último, a sugestão de ações corretivas, caso necessário.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS INTRODUTÓRIOS

Santos e Rados (2020) afirmam que está sendo construída a sociedade 5.0, a sociedade do conhecimento, que para gerar benefícios e prosperidade à humanidade, precisa ser voltada ao compartilhamento.

Para além da informação, que, de acordo com Davenport e Prusak (1998), "é uma série de dados organizados, ou fluxo de mensagens, com relevância e significado, onde existe, necessariamente, um emitente e um receptor", o conhecimento, por sua vez, "é uma combinação de dados e informações à qual se adicionam habilidades, experiências e opiniões de especialistas, que resulta em um ativo valioso que pode ser utilizado no apoio à decisão". (*European Committee for Standardization* apud SANTOS e RADOS, 2020, p. 38). Probst et al (2009) ressaltam que, ao contrário dos dados e das informações, o conhecimento está sempre ligado a pessoas e é construído por elas, por meio daquilo que acreditam e de seus relacionamentos.

O conhecimento pode ser tácito ou explícito, dependendo de como ele foi adquirido ou se é ou não manifestado e registrado. Por conhecimento tácito entende-se o que é mais pessoal, difícil de comunicar, adquirido com a experiência (EUFRASIO, 2019), considerado um dos mais importantes e só pode ser avaliado por meio da ação (LUCHESE, 2012). Já o conhecimento explícito é aquele manifestado e registrado por meio da linguagem, verbal ou escrita, transmitido e armazenado por diversos meios (EUFRASIO, 2019), podendo ainda permitir aquisição desse saber (SANTOS e RADOS, 2020).

A combinação e transformação de um tipo de conhecimento em outro como forma de criação de um novo conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, apud BASTOS, MORÉ e TOSTA, 2019) desenvolveram a espiral do conhecimento, pela qual explicam as formas de conversões possíveis: de tácito para tácito - socialização; de tácito para explícito - externalização; de explícito para explícito - combinação; e de explícito para tácito - internalização.

A socialização acontece quando o conhecimento tácito é compartilhado, por meio da observação, da imitação e da prática. A externalização se dá quando o conhecimento tácito é registrado, documentado, transformando-se em explícito. Quando há junção de dois ou mais conhecimentos explícitos, como na criação de um procedimento ou manual, é chamado de combinação. Já quando os conhecimentos explícitos são compartilhados e absorvidos pelas pessoas, tornando-se tácitos, acontece a internalização. (EUFRASIO, 2019; LUCHESE, 2012).

A Gestão do Conhecimento é o conjunto de ações, atividades, processos que administra a aquisição, criação, o compartilhamento, armazenamento e a utilização do conhecimento nas organizações, preservando e promovendo as fontes de conhecimento individuais e coletivas, com o propósito de gerar diferencial competitivo (ANGELONI, 2017; SANTOS e RADOS, 2020; BROOKING apud EUFRASIO, 2019)

2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Batista (2012) aponta, em um modelo de gestão para administração pública, como fatores críticos do sucesso na Gestão do Conhecimento: liderança, tecnologia, pessoas e processos.

No fator liderança, Batista (idem) explica que seu papel é fundamental para o sucesso da implantação da GC nas organizações públicas. É quem deve dirigir o esforço para implementação, apresentar e reforçar as estratégias e a visão de GC e, também, estabelecer a

estrutura de governança, alocar recursos financeiros, definir políticas de proteção e servir de exemplo.

Sobre o fator tecnologia, ainda Batista (idem) observa que ela pode acelerar e viabilizar os processos de GC. As ferramentas tecnológicas auxiliam na administração do conhecimento explícito e no compartilhamento do conhecimento tácito.

Com o fator pessoas, Batista (idem) ressalta que desempenham o papel principal nos processos de GC, e, portanto, se faz necessários investir em programas de educação e capacitação, bem como no desenvolvimento de carreiras, visando a contribuição para atingir os objetivos e melhorar o desempenho organizacional.

O fator processos está definido como "um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores." (BATISTA, 2012, p. 59). É por meio dos processos que se organizam as tomadas de decisão em seus diferentes níveis, de forma a contribuir para "aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; assegurar a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade na administração pública." (SANTOS e RADOS, 2020, p. 56)

2.3. PROCESSOS DA GC

Probst et al (2009) apontam como sendo os processos essenciais da Gestão do Conhecimento:

- Identificação - analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. Deve ter transparência na identificação de modo que os indivíduos consigam localizar de maneira fácil esse conhecimento;

- Aquisição - "Relações com os clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros em empreendimentos cooperativos têm um potencial considerável para fornecer conhecimento." (PROBST et al, 2009, p.34) As organizações também podem comprar o conhecimento que necessitem e ainda não identifiquem em seus próprios ambientes;

- Desenvolvimento - geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. Esforço administrativo para produzir capacidades que ainda não existam na organização nem possam ser adquiridos fora delas;

- Compartilhamento e distribuição - "condição prévia vital para transformar informações e experiências isoladas em algo que toda organização possa utilizar." (idem, p. 34). Disseminação dos conhecimentos já existentes na organização.

- Utilização - a Gestão do Conhecimento deve assegurar que o conhecimento presente seja aplicado de forma produtiva para o benefício da organização;

- Retenção - uso eficiente de meios de armazenamento de forma a garantir que o conhecimento identificado e adquirido esteja disponível pelo tempo necessário.

Santos e Rados (2020) acrescentam ainda o processo de Armazenamento do conhecimento, o que significa "capturar o conhecimento existente e colocá-lo em repositórios de forma estruturada" (p.61), ou seja, criar uma memória organizacional, de forma a garantir a preservação do conhecimento para uso futuro.

- Metas de conhecimento: são o direcionamento para a gestão, apontando que habilidades e conhecimentos devem ser desenvolvidos e em que tempo. Metas normativas visam criar a cultura para compartilhamento e desenvolvimento de habilidades, metas estratégicas definem o conhecimento essencial e especificam as habilidades necessárias a ser desenvolvidas, metas operacionais são as envolvidas na implementação das normativas e estratégicas.

- Avaliação do conhecimento: A forma que as metas são formuladas determina a maneira pela qual serão avaliadas. O processo de monitoramento é essencial para o ajuste dos procedimentos.

2.4 PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Cribb (2010), é por meio dos processos e das práticas que a Gestão do Conhecimento se torna concreta e se realiza. Batista (2004) afirma que consideram-se práticas de GC as atividades que reúnem as seguintes características:

i) são executadas regularmente; ii) sua finalidade é gerir a organização; iii) baseiam-se em padrões de trabalho; e iv) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior. (p.17)

São consideradas práticas de GC voltadas à criação do conhecimento, na visão de Schlesinger et al. (2008):

- Portais corporativos de conhecimento: Dias (apud SCHLESINGER et al, 2008) afirma que os portais "provêm acesso às informações, suporte a decisões, fornecem ferramentas de trabalhos cooperativos e conectam pessoas com base em suas experiências e interesses." (p.36)

- Memória organizacional: Batista (2012) define como o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. Silva (apud SCHLESINGER et al, 2008) ressalta que a memória organizacional não deve ser um repositório de soluções prontas ao invés de um conjunto de idéias a serem adaptadas para criar soluções e oportunidades novas para problemas futuros.

- Mapa do conhecimento: Batista (apud BASTOS, 2019) conceitua esta prática como o "levantamento dos ativos de conhecimento da organização, quem sabe o que, onde trabalha, e como este conhecimento flui da fonte ao destinatário" (p.37). Davenport e Prusak (apud SCHLESINGER et al, 2008) apontam que o mapa precisa ser utilizado como base para que os conhecimentos sirvam a toda organização e saiam da esfera individual. Também é necessário que o mapa esteja dentro de uma estratégia maior, em consonância com a cultura organizacional. (SCHLESINGER et al, 2008, p.22)

- *Benchmarking*: De acordo com a definição da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (s/d), é um "processo de pesquisa que permite aos gestores comparar produtos, práticas empresariais, serviços ou metodologias usadas pelos rivais, absorvendo algumas características para alcançar um nível de superioridade gerencial ou operacional" (p. 13) e que tem como objetivo buscar as melhores práticas dentro da própria organização, análise da concorrência com vistas a superá-las, comparação com o trabalho de outras organizações, mesmo que de segmentos diferentes. (SBGC, s/d, p.13)

- Comunidades de prática: Batista (2012) conceitua como grupos informais e interdisciplinares de pessoas reunidas em torno de um interesse comum. Para Wenger (apud SCHLESINGER et al, 2008), esta prática inclui o tácito e o explícito, contribuindo, assim, para a socialização e externalização do conhecimento. Terra (apud PENTEADO et al., 2008) observa que "é um complemento às estruturas formais que tendem prosperar em organizações onde há estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores." (p.5)

- Sistemas de informação: Davenport e Prusak (apud SCHLESINGER et al, 2008) afirmam que "os recursos da TI facilitam o trabalho em rede, podendo manter os conhecimentos descentralizados junto aos locais em que são gerados e/ou utilizados, melhorando o grau de interatividade do usuário com os registros do conhecimento." (p.26)

- Gestão de pessoas alinhadas à criação do conhecimento: Schlesinger et al (2008) declaram que, pelo fato de as pessoas serem a maior vantagem competitiva de uma organização, esta deva sempre estar conectada às novas práticas de gestão de pessoas, "sem as quais é difícil imaginar que conseguirão estar preparadas para enfrentar os desafios impostos pela competição do mercado."(p.27) Sousa et al. (apud SCHLESINGER et al, 2008) consideram que, por meio de uma gestão de pessoas voltada à gestão do conhecimento, é possível:

- melhorar a capacidade de as organizações atraírem e manterem pessoas com habilidades, comportamentos e competências que elas mesmas adicionam aos seus estoques e fluxos de conhecimento (de valor); isso ocorre a partir do momento em que as empresas adotam processos seletivos altamente rigorosos e buscam aumentar a diversidade de backgrounds nas contratações. (p.28)

- Gestão de conversas: Krhog et al (apud SCHLESINGER, 2008) ressaltam que "é por meio das conversas que se cria a troca de conhecimentos, em que as pessoas que delas participam trocam suas idéias e até mesmo sua linguagem corporal."(p.29) É com as conversas que acontecem o nivelamento, compartilhamento de conhecimento, a proposição e análise de soluções técnicas.

2.5 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Cribb (2010), os processos e práticas de GC são amplamente viabilizados e intensificados pela Tecnologia da Informação. Daveport e Prusak (apud SCHLESINGER, 2008) ressaltam que os recursos de TI possibilitam o compartilhamento do conhecimento em rede, descentralizados e com maior interatividade entre o indivíduo e o registro.

Damiani (2003) aponta que as seguintes tecnologias encontram-se hoje extremamente ligadas à Gestão de Conhecimentos: *intranet*, *Internet*, *extranet*, *datawarehouse*, *business intelligence warehouse*, instrumentos de *e-learning*.

Davenport (apud COUTINHO, 2008) alerta que a TI pode se tornar o enfoque central da GC pelo seu poder de distribuição e disseminação na organização, no entanto,

devido à natureza desestruturada das necessidades e fluxos de informação de certas empresas, a tecnologia da informação pode se constituir em um instrumento menos valioso. Por conseguinte, esse tipo de organização pode valer-se apenas de informações, as quais são baseadas no conhecimento pessoal. (p.40)

Pode-se então afirmar que, apesar da relevância e da importância das Tecnologias de Informação para a melhoria no processo da GC, estas não devem ser o foco principal, e sim, as pessoas e o fluxo de informações que existem na organização, para que a TI venha contribuir de forma positiva na implantação de um sistema eficiente.

2.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O FLUXO DE INFORMAÇÕES

Simões (apud COUTINHO, 2009) define comunicação organizacional como um processo de intercâmbio de informações, que resulta em um significado comum para todos os membros da organização.

Já Altíssimo (2008) afirma que o propósito da comunicação organizacional é:

alcançar ação coordenada (a comunicação coordena ações das várias partes de uma organização), compartilhar informações (a troca de informações orienta o

cumprimento de metas e objetivos e ainda fornece instruções aos colaboradores) e expressar sentimentos e emoções (como felicidade, raiva, prazer, confiança, etc.) (p.36)

Costa et al (2018) ressaltam o papel da comunicação na gestão do conhecimento, para além das tecnologias, para que não seja reduzida sua participação nesse processo. "A comunicação deve ser vista como um elemento de forte influência no desempenho das atividades organizacionais, sobretudo na gestão do conhecimento, uma vez que é responsável pelo compartilhamento de conhecimento, pela aprendizagem e pela difusão da cultura na organização."(p.34)

Altíssimo (2008) destaca que, para que processo de comunicação ocorra nas organizações, as informações precisam ser bem distribuídas e os fluxos informacionais estejam funcionando de forma adequada. Por meio do bom funcionamento dos fluxos informacionais e da comunicação é que a informação poderá se transformar em conhecimento, como nos alerta Martino (apud COUTINHO, 2009), "não temos comunicação sem informação, e, por outro lado, não temos informação senão em vista da possibilidade dela se tornar comunicação" (p.53)

Por fluxo de informação, temos a definição de Altíssimo (2008): "é um processo de transferência da informação de um emissor para um receptor e consiste na circulação de informações por unidade de tempo."(p.47). A mesma autora apresenta o modelo de Beal (apud ALTÍSSIMO, 2008), composto por sete etapas, que representa o fluxo de informações:

A primeira etapa inclui a identificação de necessidades e requisitos, constituindo o elemento acionador do processo. A segunda refere-se à obtenção das informações e que reportam diretamente às fontes internas ou externas para captura da informação. A terceira parte implica no tratamento da informação, pois a mesma precisa ser trabalhada a fim de torná-la mais fácil e acessível aos usuários. Na quarta etapa evidencia-se o processo de distribuição da informação que pode ser tanto ao público interno quanto ao público externo. A quinta etapa consiste no armazenamento de dados e informações, permitindo seu uso posteriormente. A última etapa envolve o descarte de informações que se tornaram obsoletas, otimizando assim a rapidez e a racionalidade do fluxo.

3. METODOLOGIA

Com relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva do fluxo de informações vigente no campus Florianópolis-Continente, bem como as práticas de Gestão de Conhecimento que permeiam a Gestão de Pessoas do local. De acordo com Gil (2010), a pesquisa descritiva tem por objetivo identificar e obter informações sobre a característica de um determinado fenômeno ou população. Com relação aos procedimentos técnicos, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, com base em material já elaborado, tais como Schlesinger (2008), Penteado (2008), Probst (2009), Batista (2012) e Santos e Rados (2020), bem como pesquisa documental, através de dados extraídos de sistemas do próprio IFSC, e a pesquisa de campo, com coleta de dados junto aos servidores do campus Florianópolis-Continente.

A análise das informações foi realizada por meio de leitura exploratória do material encontrado, em uma abordagem quali-quantitativa, em que a análise do material existente, da bibliografia, foi complementada com as respostas aos questionários aplicados.

Em relação aos sujeitos do estudo, estes foram escolhidos visando a contemplar todos os que fazem uso dos sistemas de informação e comunicação do campus Florianópolis-Continente para saber mais sobre sua vida funcional. O universo pesquisado para o estudo foi representado por todos os servidores do Campus Florianópolis-Continente do IFSC, desconsiderando aqueles ausentes por diversos motivos como férias, tratamento de saúde ou

por licenças, totalizando 93 pessoas, entre servidores técnicos, docentes e professores substitutos, havendo aqueles que ocupam cargos de gestão.

No que tange à coleta de dados, utilizou-se um questionário baseado na escala Likert, método de medição usado pelos pesquisadores com o objetivo de avaliar a opinião e as atitudes das pessoas, em uma abordagem quantitativa.

Os resultados do estudo sobre a gestão do conhecimento dentro do Campus deram-se através de questionário enviado aos servidores, via e-mail institucional, na primeira vez no dia 11/07/2022 e uma segunda chamada no dia 13/07/2022, já que as respostas foram recebidas até o dia 14/07/2022, totalizando 4 dias de questionário aberto. As respostas não exigiam a identificação dentro de cada grupo de servidores, já que não é um dos objetivos deste trabalho.

De um universo de 93 servidores, obtivemos respostas de 46 deles, ou seja, 49,46% do total. A ferramenta utilizada foi o Google Forms e as perguntas tomaram como base a necessidade na busca de informações pelos servidores sobre sua vida funcional, de acordo com as ferramentas de Gestão do Conhecimento utilizadas pela Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) do Campus, tais como portal do IFSC, Intranet, Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e Sistema DGP, onde são utilizados subsistemas como Patrimônio, Pessoas e Plano Anual de Trabalho (PAT) .

O questionário foi composto por 20 questões fechadas e 1 aberta, com perguntas sobre a satisfação com a disponibilização de informações da vida funcional, sobre a atualização destas informações, a facilidade em encontrá-las rapidamente, entre outras, sempre com o foco no fluxo de informações. Por meio deste questionário, também é possível identificar quais as principais ferramentas utilizadas pelos servidores para buscar as informações sobre sua vida funcional no IFSC.

Posteriormente, as respostas foram analisadas de forma a avaliar o grau de satisfação dos servidores com o fluxo de informações, bem como identificar quais os canais e ferramentas mais utilizados por eles para acessar esse tipo de informação.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 - PRÁTICAS DE GC E FLUXOS INFORMACIONAIS DA CGP DO IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS-CONTINENTE

Segundo o artigo 19 do regimento interno do Campus Florianópolis-Continente, é competência da CGP:

I - planejar junto à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e executar no seu Campus a política de pessoal do IFSC, de acordo com a legislação federal e as normativas internas vigentes; II - planejar e executar ações estratégicas da área de gestão de pessoas junto à Direção-Geral, Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão e Departamento de Administração; III - incentivar a capacitação e a formação continuada dos servidores do Campus; IV - promover ações que corroborem para a saúde do servidor e para a melhoria do ambiente organizacional do Campus; V - coordenar os processos de seleção de professores substitutos do quadro de pessoal do Campus, junto à Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão; VI - coordenar o processo de admissão de servidores, estagiários e funcionários contratados por tempo determinado, provendo as ações necessárias para sua ambientação; VII - protocolar e instruir requerimentos funcionais dos servidores do Campus; VIII - coordenar a avaliação de desempenho dos servidores do Campus, de acordo com a legislação federal e as normativas internas vigentes; IX - revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados à

Para exercer suas competências e atingir seus objetivos, ferramentas e técnicas de gestão de conhecimento são necessárias, pois, é por meio da identificação, da disseminação e do armazenamento dos conhecimentos que todos os processos da CGP podem ser realizados:

- Comunidade de práticas - atualmente existe um grupo das CGPs do IFSC no aplicativo de mensagem instantânea *Whatsapp* e que tenta colaborar para a busca por melhores práticas dentro de cada campus. Algumas questões pontuais também são tratadas através de reuniões remotas;

- Sistemas de informação - os sistemas mais utilizados são SIGRH e SIPAC, porém são sistemas que a maioria dos servidores têm dificuldades em buscar e encontrar informações;

- Portais corporativos - o IFSC ainda não possui um portal corporativos voltado à área de gestão de pessoas, as informações estão pulverizadas em seus vários sistemas;

- Gestão de conversas (reunião, atendimento presencial, chamadas telefônicas) - a CGP utiliza principalmente a gestão de conversas em canais digitais. O email institucional é o maior recebedor de demandas, seguido pelo aplicativo de mensagem instantânea *Whatsapp* nos telefones pessoais dos servidores lotados no setor e, logo após, por atendimento presencial. Durante a pandemia, o setor também recebia demandas através do aplicativo de mensagens instantâneas *Whatsapp Business*;

- Memória organizacional - atualmente também existem alguns tutoriais e vídeos de treinamentos realizados, porém, além de estarem voltados os servidores lotados em sua maioria nas CGPs, ainda existe a barreira da dificuldade em encontrar tais informações.

Quando os servidores do Campus Florianópolis-Continente pensam em informações sobre suas vidas funcionais, é quase que inevitável que a CGP seja procurada para fornecer orientações, já que detém consigo todo o fluxo, sabem onde encontrá-las além de ter acessos privilegiados para tal.

Atualmente, o principal canal de atendimento da CGP é através do e-mail institucional, onde muitas demandas são trazidas pelos servidores do campus. Aplicativos de conversa instantânea também são utilizados, como o *Whatsapp*, mas de maneira menos frequente e diretamente nos telefones pessoais dos servidores do setor. Também há um programa de mensagem instantânea chamado *Spark*¹, mas que não existe o hábito de uso, apenas por algumas pessoas. Outro canal utilizado é o chat do e-mail institucional.

As informações que os servidores buscam com a CGP estão espalhadas pelos diversos sistemas utilizados pela instituição, tais como portal do IFSC, Intranet, Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e Sistema DGP. Outro recurso que os servidores também podem utilizar é o aplicativo *Sougov*², que é um serviço disponibilizado pelo Governo Federal para consultas, autoatendimento, solicitações e outros serviços.

4.2. RESULTADOS

O formulário foi aplicado a todos os servidores técnicos e docentes do Campus Florianópolis-Continente e obteve 46 respostas, que corresponde a 49,46% do público pesquisado.

¹Spark é um programa de mensagens instantâneas de código aberto que permite que os usuários se comuniquem em tempo real.

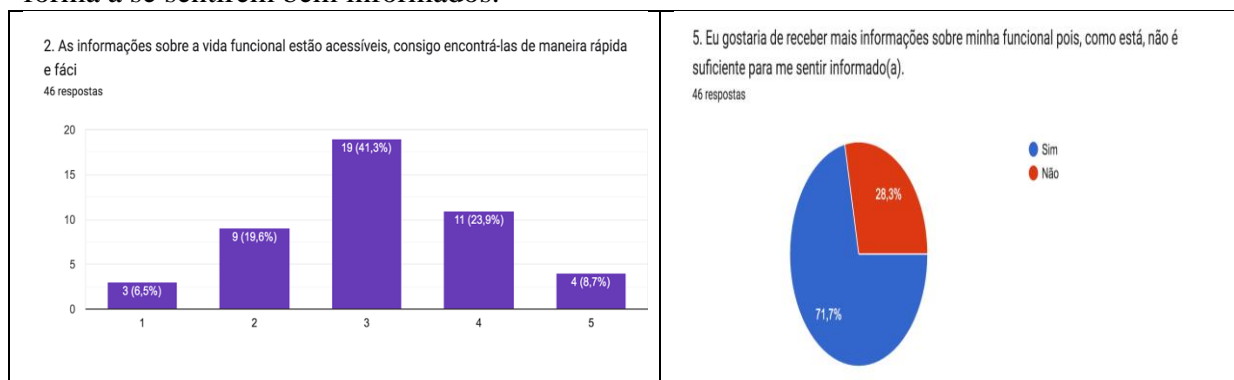
²Sougov é um aplicativo com serviços de gestão de pessoas exclusivos para servidores públicos federais ativos, aposentados, pensionistas e anistiados políticos do poder Executivo Federal civil.

O questionário foi dividido em 3 seções. Na primeira, composta por 10 afirmativas, foram agrupados temas como a satisfação e a acessibilidade das informações sobre a vida funcional dos servidores do Campus Florianópolis-Continente.

Na primeira questão, que trata se o servidor sabe onde encontrar as informações sobre sua vida funcional, 69,5% dos respondentes disseram concordar que sabem. A segunda questão aborda a acessibilidade dessas informações, se são fáceis de encontrar. Como é possível verificar no primeiro gráfico da figura 1, apenas 32,6% concordaram que sim, as informações são acessíveis, o que mostra uma distorção entre saber onde estão e saber como acessar as informações de interesse. A maioria se mostrou indiferente a saber onde estão as informações, o que pode indicar a grande demanda desse tipo junto aos servidores da CGP, pedindo orientações sobre onde encontrar essas informações.

Na terceira pergunta, que tratou sobre a frequência do acesso a essas informações sem ajuda (de forma autônoma), também 32,6% concordam que sim, conseguem acessar essas informações sempre que necessário, sem auxílio de outras pessoas, apontando mais uma vez a dificuldade que existem em acessar as informações disponíveis. A quarta questão é sobre a satisfação com as informações recebidas de sua vida funcional, onde 52,1% concordaram que sim, estão satisfeitos.

Na quinta questão, onde foi perguntado se gostariam de receber mais informações sobre sua vida funcional, 71,7% dos respondentes afirmaram que sim, gostariam, conforme mostra a figura 1, o que indica que, apesar de afirmarem estar satisfeitos com as informações atuais, ainda sentem a necessidade de obter mais informações sobre suas vidas funcionais, de forma a se sentirem bem informados.



Figural: Gráficos das respostas sobre a acessibilidade das informações e a satisfação quanto ao volume de informações recebidas

Fonte: os autores (2022).

Quando questionados quais assuntos gostariam de saber mais, 59,1% responderam Treinamento e Desenvolvimento, 50% sobre Licenças, 31,8% sobre Remuneração e Saúde. Nesta questão, os respondentes poderiam marcar mais de uma resposta. Essa questão aponta quais as demandas de informação não estão sendo atendidas pela Gestão de Pessoas, uma vez que o público sente necessidade de saber mais sobre os temas.

Na sétima questão, foi perguntado se a atualização das informações é satisfatória e 56,5% afirmou não ter certeza sobre a periodicidade da atualização, indicando que pode haver dificuldade em confiar nas informações, pois podem estar defasadas. Na questão de número 8, foi perguntado qual canal de comunicação o servidor mais usa para se informar sobre sua vida funcional e 82,6% respondeu que utiliza o SIGRH, 58,7% informa-se indo diretamente no setor de CGP e 54,3% afirmou usar o e-mail (vide figura 2). Também aqui os respondentes podiam marcar mais de uma opção.

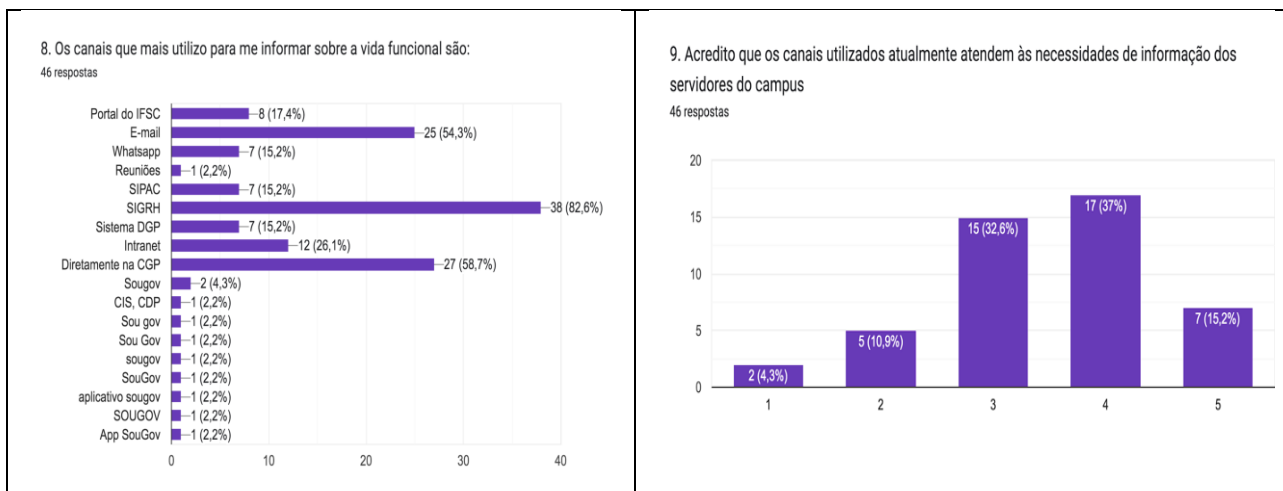


Figura 2: gráficos sobre quais canais mais utilizados para acessar informações funcionais e se eles atendem às necessidades de informação
Fonte: os autores (2022)

A pergunta 9 questionou se os canais de comunicação atuais atendem às necessidades de informação do campus e 52,2% concordou que sim, atendem, conforme mostra o segundo gráfico da figura 2. Isso aponta que mais do que implantar novas ferramentas, as que já existem podem ser aprimoradas de forma a atender às demandas de informação que ainda existem. Na questão 10, 95,6% dos respondentes concordou que as informações sobre a vida funcional dos servidores deveriam estar reunidas em um único canal de fácil acesso.

Na segunda seção do formulário, composta por 5 questões, os servidores foram estimulados a responder sobre sua satisfação quanto aos sistemas disponíveis atualmente no IFSC. Na primeira questão, sobre o Portal do IFSC, 45,7% disseram ser indiferentes (nem satisfeitos, nem insatisfeitos). Com relação à Intranet, 17,4% afirmaram estar satisfeitos com o sistema. Sobre o SIGRH, 50% disseram estar satisfeitos e muito satisfeitos, apontando o SIGRH como o principal canal para obtenção de informações sobre a vida funcional no campus. Quando questionados sobre o SIPAC, 45,7% afirmaram ser indiferentes ao sistema. Sobre o sistema DGP, 37% se consideram indiferentes ao sistema.

A terceira seção do formulário, composta de 5 afirmativas, abordou o nível de conhecimento e satisfação sobre o SouGov, sistema do Governo Federal para servidores do Executivo Federal e 89,1% afirmam que já têm acesso ao sistema; 54,4% declaram conhecer os serviços disponíveis no SouGov; 80,4% já usaram o sistema pelo menos 1 vez, o que mostra que os servidores já incorporaram o aplicativo como fonte de informação; 54,4% usam o aplicativo com frequência para acessar informações funcionais, mas ainda existe dúvidas sobre quais informações podem ser encontradas no sistema, pois mais de 30% ainda estão indiferentes ao SouGov (vide figura 3); 69,6% não o utilizam para cadastrar requerimentos. No caso específico do SouGov, que é um sistema implantado de forma externa à instituição, ainda há muito a entender sobre suas possibilidades e funcionalidades, como foi apontado nas respostas dos servidores do campus Florianópolis- Continente.

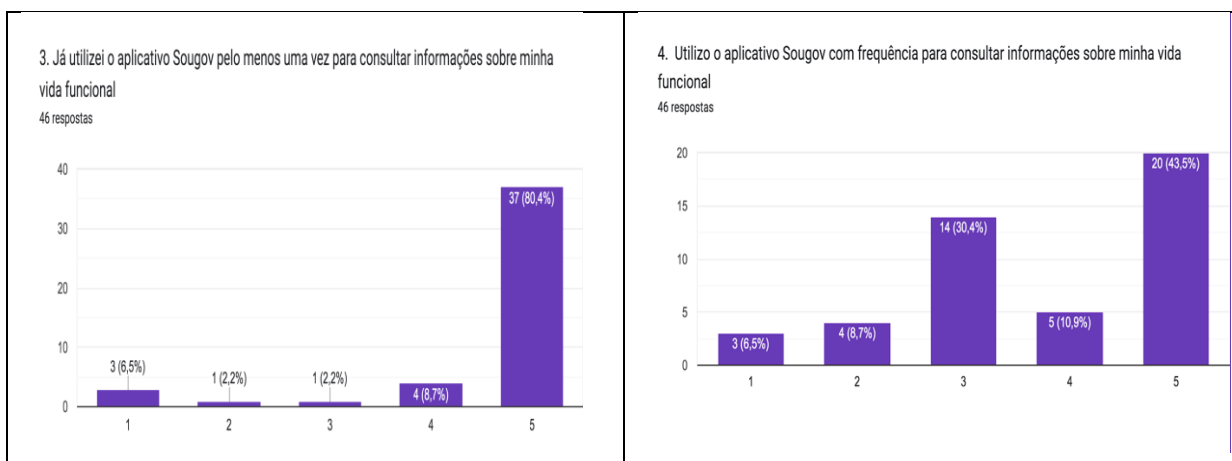


Figura 3: Gráfico sobre acesso das informações no SOUGOV e a frequência de acesso para consulta
Fonte: os autores (2022)

A última questão do formulário, disponibilizada para sugestões e comentários, recebeu 10 respostas, sendo 9 sobre a acessibilidade das informações e dos canais disponíveis atualmente e 1 sobre o questionário da pesquisa.

4.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Pelas respostas das questões da primeira seção, podemos entender que, de acordo com os respondentes, apesar da maioria saber onde encontrar as informações sobre sua vida funcional, elas não são tão acessíveis e precisam de auxílio para encontrar este tipo de informação nos canais existentes, conforme também foi expressado em alguns comentários do campo Sugestão/Comentários: "interessante a pesquisa realizada, visto que as informações do IFSC não são facilmente encontradas, independentemente do tema." (comentário A) "A plataforma institucional SIPAC, SIGRH, SIGAA entre outras, na nossa percepção, não é muito amigável e transparente para que o usuário consiga consultar informações e encontrar o que busca. É essencial que a plataforma seja remodelada com um layout mais acessível, amigável e objetiva aos usuários." (comentário G). Com isso, pode-se refletir que não basta apenas divulgar essas informações, é necessário que elas sejam compreendidas e que o público consiga transformar essas informações em conhecimento útil, indicando a importância de aprimorar as práticas da Gestão de Conhecimento.

A maioria dos respondentes também afirmou que, apesar de se sentirem satisfeitos com as informações que já recebem, gostariam de ter mais informações, em especial sobre Treinamento e Desenvolvimento, licenças, remuneração e saúde. Aqui, pode-se notar que ainda existe desconhecimento sobre as demandas do público sobre seus interesses, fazendo com haja lacuna entre o que é entregue e o que é esperado, podendo gerar dificuldades no fluxo de informação.

Mais da metade do público pesquisado afirmou que os canais atuais atendem à demanda de informações, mas, mesmo assim, quase a totalidade dos respondentes acredita que deveria existir um canal que centralizasse as principais informações, de forma facilitar o acesso e autonomia na busca por esse conteúdo. Nesse sentido, pode-se perceber a necessidade de um espaço/lugar de memória organizacional onde todos tivessem acesso de maneira simples e prática, o que, inclusive, foi expressado por mais de um dos respondentes no campo Sugestão/Comentários: "As interfaces dos canais não são interativas e as informações são incompletas, cada pedaço em uma interface/canal diferente. A instituição deveria reunir tudo em um único canal, que seja autoexplicativo e claro aos usuários."

(comentário B) "São muitos canais internos e externos, por isso nunca sabemos onde encontrar as informações." (comentário I).

Na segunda seção, quando perguntados sobre o grau de satisfação com relação aos canais de comunicação existentes, o SIGRH foi o que teve mais respostas satisfeito/muito satisfeito dos respondentes, 50%, pois é o que agrega o maior número de informações em um único sistema. No entanto, o mesmo sistema foi apontado como não amigável, ou seja, mesmo sendo o mais utilizado, por vezes os usuários sentem dificuldades em encontrar a informação desejada, levando à CGP suas demandas para indicar onde, neste sistema, ela pode ser encontrada. A construção e disseminação de tutoriais de fácil compreensão pode possibilitar maior autonomia no uso do SIGRH.

Sobre o SouGov, ficou claro, por meio das respostas, que apesar dos servidores conhecerem o aplicativo e utilizarem para acessar algumas informações sobre a vida funcional, ainda não conhecem todo o potencial das ferramentas disponíveis nesse sistema, como o cadastramento de requerimentos. É importante que a instituição ofereça aos servidores um maior conhecimento sobre quais funções já estão disponíveis no SouGov, de forma a gerar autonomia na busca por informações funcionais, pois mais de 80% afirmam conhecer o aplicativo e utilizá-lo.

Por meio das respostas do questionário, podemos entender que o maior problema do fluxo de informações não está na quantidade de canais disponíveis para acessá-las mas, sim, o nível de clareza sobre como encontrar as informações nos sistemas e a falta de um maior conhecimento sobre onde encontrar a informação necessária entre os canais que já existem, fazendo com que a maioria recorra aos servidores da CGP para lhes dizerem o que fazer ou lhes entregar a informação. Isso aponta que, mais do que criar novas ferramentas de comunicação, é necessário que a instituição avalie as práticas de Gestão de Conhecimento que já estão implantadas, para que estejam alinhadas de forma estratégica aos objetivos a serem alcançados na Gestão de Pessoas, como explica Batista (2012),

“é fundamental assegurar o alinhamento da visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização com a visão, missão e estratégia da GC para assegurar a utilização da GC para alcançar os resultados organizacionais.” (p.54)

Com base no modelo de Beal, descrito por Altíssimo (2008), podemos apontar que existe deficiência na primeira etapa, da identificação de necessidades e requisitos, haja vista que os respondentes apontaram demandas ainda não supridas pelas informações disponíveis, e na terceira etapa do fluxo de informação, no tratamento, de modo que ela não se encontra tão acessível aos usuários, e na quinta etapa, no armazenamento, que é feito de modo não tão conhecido de seus usuários.

4.4. SUGESTÕES DE AÇÕES CORRETIVAS

Com a análise das respostas do questionário, foi possível identificar pontos fortes e pontos fracos no fluxo de informações e na gestão de conhecimento da CPG do Campus Florianópolis-Continente:

Foram considerados Pontos fortes:

- qualidade da informação: a maioria dos respondentes, mais de 50%, afirmou estar satisfeita com as informações que recebe;
- canais utilizados: também mais de 52% dos servidores pesquisados afirmaram que os canais que existem hoje atendem a demanda.

Por sua vez, foram considerados como Pontos fracos:

- Falta de acessibilidade da informação: 67,4% dos respondentes da pesquisa apontaram que as informações sobre a vida funcional não são de fácil acesso nos canais disponíveis, o que foi corroborado com comentários;

- quantidade de informação: 71,7% afirmaram que gostariam de receber mais informações sobre sua vida funcional;

- atualização da informação: 67% dos servidores pesquisados declararam não saber ou não encontrar informações atualizadas com frequência.

Com vistas neste diagnóstico, foi elaborada uma proposta de práticas, visando a otimizar o fluxo de informações e as práticas de Gestão de Conhecimento já existentes no Campus Florianópolis-Continente, para que as informações sobre a vida funcional dos servidores sejam mais acessíveis.

Identificou-se que, a princípio, as práticas já existentes podem, com devida melhoria, atender aos anseios dos servidores.

- Memória Organizacional - criação de tutoriais e manuais disponíveis na *home page* dos sistemas e disponibilização em todos os canais de comunicação. É importante e necessário que os servidores consigam encontrar as informações mesmo que seja o primeiro acesso no sistema, por isso, os caminhos devem estar acessíveis já na primeira página.

- Comunidade de práticas - Verificar em outros campus o que é feito e criar um espaço para troca de experiências. A troca de ideias e de problemas, além de propiciar a geração e o compartilhamento de conhecimento entre os servidores, também fortalece os grupos e possibilita a melhoria do clima organizacional;

- Portal Corporativo - criação de portal destinado a concentrar caminhos para as informações sobre a vida funcional, pois, atualmente, os canais são descentralizados e, muitas vezes, de difícil acesso, de acordo com os servidores pesquisados. A criação de um portal facilitaria para encontrar os caminhos onde buscar as informações.

- Gestão de conversas - padronizar roteiros de atendimento na CGP; *whatsapp* institucional; reuniões periódicas; treinamentos periódicos, campanha de comunicação para divulgação de procedimentos e processos para acessar informações nos sistemas disponíveis.

Mais do que apenas acrescentar ferramentas, é necessário contribuir para uma mudança de cultura, em que os servidores possam ter autonomia em buscar suas informações, de forma a evitar a sobrecarga do setor da CGP, que, atualmente, conta com apenas 1 servidor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento na Gestão Pública, conforme esclarece Batista (2012), deve contribuir para "criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social" (p.49). Para que isso se torne possível, é necessário que os servidores tenham confiança e autonomia na busca pelas informações, de modo a transformá-las em conhecimentos úteis à instituição, e, conseqüentemente, à sociedade. A Gestão de Conhecimento deve ir ao encontro dos objetivos organizacionais e promover o compartilhamento das informações de forma frequente e acessível, e, por meio de suas práticas, possibilitar a melhoria na comunicação e no clima organizacional. A dificuldade em encontrar informações pode gerar desconforto e crise na Gestão de Pessoas, o que acarreta insatisfação do público interno, podendo atingir também o atendimento ao público externo, no caso de uma instituição governamental, a sociedade.

Respondendo ao questionamento que motivou este trabalho, após a pesquisa e análise de resultados, pode-se responder que em partes. Os servidores afirmam estar satisfeitos com a qualidade das informações, mas sentem necessidade de mais acesso a mais informações sobre suas vidas funcionais, apontando que é preciso investir em meios de possibilitar maior autonomia, implementando melhorias nas práticas de Gestão de Conhecimento já existentes. Como apresentado, a instituição já conta com um conjunto de práticas que podem promover

essa autonomia, devendo apenas ser configuradas para ir além de entregar a informação, mas também desenvolver a cultura de aprendizagem junto aos servidores.

As propostas apresentadas para que a Gestão do Conhecimento venha ao encontro das necessidades apontadas pelos servidores também requerem de uma iniciativa primordial neste tipo mudança: que a instituição, por meio de seus gestores, esteja comprometida com a melhoria e disposta a promover uma cultura de aprendizagem. Toda mudança de cultura precisa ter a adesão da alta gestão para que seja efetiva e promova a melhoria almejada e na Gestão do Conhecimento, essa implantação de um sistema eficiente demanda comprometimento de toda a instituição, haja vista que o conhecimento é gerado e administrado por pessoas, mas de forma a se tornar patrimônio da organização e beneficiar a sociedade que por ela é atendida.

REFERÊNCIAS

ALTISSIMO, Tassiane L. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009. Disponível em

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103226/266021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 01 de julho de 2022.

BATISTA, F. Fábio. **Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. Texto para discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf. Acesso em: 19 de junho de 2022.

_____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em

<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%20c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%20c3%a7%20c3%a3o%20P%20c3%bablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em 15 de junho de 2022.

BASTOS, Karina B. B. F. **A Gestão do Conhecimento na Coordenadoria de Engenharia de uma Instituição Pública de Ensino Superior: do Diagnóstico à Proposição de um Conjunto de Práticas**. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2019. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/215476/PPAU0213-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em 19 de junho de 2022.

BASTOS, Karina B. B. F.; MORE, Rafael O.; TOSTA, Kelly C. B.T. **Diagnóstico de gestão do conhecimento na coordenadoria de obras de uma instituição pública de ensino superior**. IJKEM, INT. J. KNOWL. ENG. MANAGE., v.8, n.22. Florianópolis, 2019. Disponibilizado na biblioteca eletrônica da disciplina Gestão de Pessoas do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da UFSC. Acesso em 15 de junho de 2022.

COSTA, Sely M. S; LEITE, Fernando C. L; TAVARES, Rosimeire B (org.). **Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento**. Brasília: IBICT. 2018.

COUTINHO, Josefina M. F.; **A comunicação e a gestão do conhecimento: uma análise da empresa AIQ**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2009. Disponível em <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/4339/1/401345.pdf>. Acesso em 2 de julho de 2022.

CRIBB, André Y. **Uma Abordagem Pragmática de Construção de Estratégias de Gestão do Conhecimento em Organizações**. Rio de Janeiro: Embrapa Agroindústria de Alimentos. 2010. Disponível em

<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/874392/1/2010091.pdf>. Acesso em 19 de junho de 2022.

DAMIANI, Wagner Bronze. **Gestão do Conhecimento: Uma Comparação entre Empresas Brasileiras e Norte-Americanas**. Relatório de Pesquisa N° 19/2003. EAESP/FGV/NPP. 2003. Disponível em

https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/P00261_1.pdf. Acesso em 01 de julho.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EUFRASIO, Sthephany A. **Gestão do Conhecimento no Ensino Superior: grau de alcance e estágio de implantação de práticas**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília. Brasília: 2019. Disponível em

<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/tede/2752/2/SthephanyAguiarEufrazioDissertacao2019.pdf> Acesso em 18 de junho de 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos**. Disponível em: www.sigrh.ifsc.edu.br, acesso em 07 de maio de 2022.

LUCESI, Eunice S. F. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Nota técnica 221. São Paulo: Companhia de Engenharia de Tráfego-CET 2012. Disponível em <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf> . Acesso em 16 de junho de 2022.

MARTINS, Gilberto de A.; THEOPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PENTEADO, Rosângela F. S.; CARVALHO, Hélio G.; PENTEADO, João G. **Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial**. IV Simpósio de Engenharia de Produção. 2008. Disponível em

<https://www.saepru.ufv.br/wp-content/uploads/2008-22.pdf>. Acesso em 19 de junho de 2022.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 21 a 39. Disponibilizado na biblioteca eletrônica da disciplina Gestão de Pessoas do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da UFSC. Acesso em 15 de junho de 2022.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregório J. V. **Fundamentos teóricos da Gestão do Conhecimento**. 1. ed - Florianópolis: Pandion, 2020. Disponibilizado na biblioteca eletrônica da disciplina Gestão de Pessoas do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da UFSC. Acesso em 15 de junho de 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Práticas de Gestão do Conhecimento**. s/d. Disponível em http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/praticas_de_gc_versao_sbgc.pdf. Acesso em 16 de junho de 2022.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008. Disponível em

http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica UFPR etpr.pdf Acesso em 19 de junho de 2022.