

( ) Graduação (X) Pós-Graduação

***TURNOVER* DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO:  
uma proposta de modelo de gestão de perda de conhecimento para instituições federais  
de ensino**

**Rogério Carvalho Andrade**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
rogerio.carvalho@ufms.br

**Marco Antonio Costa da Silva**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
marco.silva@ufms.br

### RESUMO

O conhecimento organizacional desempenha um papel estratégico nas organizações contemporâneas, imprescindível para a consecução de seus objetivos e para a manutenção da competitividade. Um risco associado à gestão é a perda do conhecimento organizacional devido ao *turnover* de funcionários. Organizações públicas têm considerado cada vez mais o risco e vêm desenvolvendo ações por meio das ferramentas de gestão do conhecimento (GC). Nesse contexto, quando analisadas as taxas de vacâncias no serviço público federal, constata-se que as Instituições Federais de Ensino (Ifes) têm sido um dos setores mais afetados. A pesquisa, desse modo, tem por objetivo propor um modelo de gestão da perda do conhecimento pelo *turnover* de servidores técnico-administrativos das Ifes. Para tanto, o estudo seguiu uma metodologia de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, pautando-se na estratégia de estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa teórica e documental e por entrevistas. A pesquisa analisou criticamente os principais modelos de GC já empregados no setor público, contribuindo para o desenvolvimento teórico da interseção entre GC e *turnover*. O modelo resultante é uma proposição que considera fatores humanos, organizacionais, de TI e de gestão, que objetiva uma melhor eficiência organizacional, alinhado à realidade dos processos de trabalho.

**Palavras-chave:** Perda do Conhecimento; *Turnover*; Administração Pública; Modelo de Gestão do Conhecimento.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento organizacional, por sua função estratégica, torna-se vital e dotado de valor econômico às organizações contemporâneas, devendo, desse modo, ser mantido e desenvolvido (Narazaki; Chaves; Pedron, 2020). Para Heisig (2009), tanto na pesquisa teórica como na prática observada, prevalece o consenso de que os desafios de negócios são determinados de forma significativa pela capacidade da organização de gerir esse recurso intangível.

Um risco em crescente atenção nas organizações é a perda do conhecimento interno devido ao *turnover*, termo entendido como a cessação do vínculo de um indivíduo com a organização (Cavalcanti; Neiva, 2018). O *turnover* (ou rotatividade) pode resultar em perda de produtividade e de qualidade e em descontinuidade na prestação dos serviços, afetando diretamente a eficiência e eficácia da organização, seja pública ou privada (Reis; Brito, 2015).

No setor público brasileiro, segundo dados do Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal (Brasil, 2023), o número de *turnover* de servidores públicos efetivos tem crescido. Houve um aumento de 93,33% do índice de vacância entre 2020 e 2022. Nesse nicho, merece destaque a categoria de servidores do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), regulamentada pela Lei nº 11.091, de 2005, que foram responsáveis por 51,73% dos desligamentos do Poder Executivo Federal em 2023 (2.746 vacâncias), pouco mais da metade da soma total registrada no ano (5.689), mesmo a carreira limitando-se a cerca de 23% do quantitativo total de servidores ativos do Executivo federal.

Em outras palavras, por volta de 2,72% dos servidores ativos do PCCTAE pediram exoneração em 2023, índice 172% maior do que a média nacional. Assim, diante da situação exposta, a pesquisa objetivou entender como melhor gerir a perda de conhecimento ocasionado pelo *turnover* dos servidores técnico-administrativos em educação das instituições federais de ensino do Brasil.

Para consecução desse fim, o estudo adotou uma metodologia qualitativa. Os dados foram obtidos por meio de uma pesquisa teórica aprofundada, bem como através de documentos e entrevistas, que incluíram relatos, dados estatísticos, legislações e documentos institucionais de gestão da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), escolhida para estudo de caso. Posteriormente, os dados coletados foram analisados e triangulados para identificação dos fatores dos modelos de gestão do conhecimento mais adequados à problemática.

## 2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A gestão do conhecimento (GC) pode ser definida como um processo que converte o conhecimento tácito em explícito ou, em outras palavras, o processo de conversão do saber individual em saber coletivo-organizacional (Takeuchi; Nonaka, 2008). No Brasil, Alfenas *et al.* (2021) apontam que o cenário da GC na Administração Pública nacional ainda é incipiente. Para De Angelis (2014), há esforços esporádicos na implementação da gestão do conhecimento no país, reduzida à divulgação das ações realizadas entre os órgãos públicos e baixa produção acadêmica nacional sobre o tema. Edge (2005) argumenta, ainda, que é mais difícil desenvolver uma cultura de GC no setor público, visto que seus objetivos organizacionais são mais complexos que os do setor privado.

Analisar a GC no serviço público, portanto, requer abordagens teóricas e de implementação distintas. Por isso, fez-se necessário o estudo de diferentes modelos de GC para aplicação. Nesse contexto, Alfenas *et al.* (2021) conduziram uma revisão bibliográfica abrangendo o período de 2008 a 2017, focalizada nos principais modelos de gestão do conhecimento aplicados ao contexto público brasileiro. No estudo, foram identificados quatro modelos de GC que ganharam destaque nas pesquisas relacionadas ao setor:

- *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) - World Bank (1999)
- Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) - Brasil (2008)
- Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (MGCAP) - Batista (2012)
- Modelo de Inovação e Inteligência Governamental (MIIG) - De Angelis (2013)

Os modelos destacados representam, de certa forma, a evolução teórica das pesquisas sobre GC no serviço público, desde sua popularização a partir dos trabalhos sobre a disseminação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995). Os *frameworks* mais difundidos no Brasil tiveram suas origens (e visões) distintas: desde bancos internacionais (OKA), como políticas do próprio governo federal (MEGP), passando por pesquisadores governamentais (MGCAP) a acadêmicos (MIIG). O que evidencia um interesse social abrangente sobre o tema.

Em consulta aos gestores entrevistados com experiência no tema, verificou-se que já há uma cultura organizacional nas Ifes que compreende que ações como mapeamento, registro e compartilhamento são necessárias para o êxito de uma boa gestão. Por outro lado, constatou-se que ações de comunicação, integração de rotinas de trabalho à GC e a conscientização dos servidores a respeito do tema ainda estão em estado incipiente de desenvolvimento, de modo

que o ciclo da GC não está completo nessas instituições, carecendo de aperfeiçoamento.

Inferiu-se da análise teórica dos modelos de GC destacados, acompanhada dos dados dos documentos e entrevistas na Ifes, que há relativo consenso quanto à relevância dos fatores previamente selecionados do portfólio bibliográfico para o gerenciamento do *turnover* no contexto-problema em estudo, a saber: (i) *Mapeamento dos processos de trabalho*; (ii) *Riscos da perda de conhecimento pelo turnover*, (iii) *Indicadores de gestão*, (iv) *Estratégias de comunicação*, (v) *Rotinas de trabalho* e (vi) *Sensibilização sobre gestão do conhecimento*.

Algumas ações de GC já praticadas na Ifes puderam ser relacionadas a essas categorias de análise, embora para outras (relacionadas à comunicação, às rotinas de trabalho e à conscientização, principalmente) não se encontrou paralelos em andamento. Desse modo, demonstrou-se que havia espaço para aprimoramento das ações e para construção de um modelo de GC mais específico, visto que os modelos aventados pela teoria não se mostraram adequados em sua totalidade ao problema de pesquisa, o que justificou a proposição de um novo modelo.

O modelo de gestão da perda do conhecimento proposto para o *turnover* nas Ifes, produto resultante da construção teórica da pesquisa, foi elaborado a partir de três blocos: *Fatores Críticos de Sucesso*, *Desenvolvimento* e *Resultados*. Os fatores críticos foram baseados em coeficientes humanos, organizacionais, de tecnologias de informação e comunicação e de processos de gestão. As ações do *Desenvolvimento*, por sua vez, contemplaram desde o mapeamento e identificação de riscos dos processos até o controle, aprimoramento de rotinas de trabalho e, principalmente, a sensibilização de quem as executará. A melhor eficiência dos processos foi o *Resultado* imediato focalizado.

Foi demonstrado o alinhamento do modelo às principais referências teóricas e ao pensamento dos gestores consultados sobre o assunto.

### 3 CONCLUSÕES

Como contribuição da pesquisa, sublinha-se o desenvolvimento do estudo da interseção dos campos teóricos da gestão do conhecimento e do *turnover*, na perspectiva do problema dissertado, os quais, até então, foram estudados de forma separada pela teoria ou considerados de forma tangencial, o que evidencia uma colaboração efetiva, do ponto de vista teórico, ao tema. Ao auxiliar no aprimoramento das competências de conhecimento dos servidores públicos e de toda a estrutura governamental, o estudo contribui para o principal propósito da GC na Administração Pública que é o de promover maior eficiência e a eficácia organizacional.

Para pesquisas futuras, sugere-se testar o modelo de GC proposto e a realização de estudos de maior abrangência que contemplem uma maior amostra das Ifes, o que pode contribuir para uma generalização de modelo mais assertiva. Sugere-se, por fim, estudos longitudinais que registrem a implementação e o acompanhamento temporal das ações teóricas propostas.

## REFERÊNCIAS

ALFENAS, R. A. DA S. *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 452–478, 2021.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL. **Painel Estatístico de Pessoal - PEP**. 2023. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/>. Acesso em: 27 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública.**, 2008.

CAVALCANTI, G. F.; NEIVA, E. R. Antecedents of turnover in federal public administration. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 366–384, 2018.

DE ANGELIS, C. T. Um modelo de inovação e inteligência organizacional para o governo brasileiro. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 10, n. 3, 2013.

\_\_\_\_\_. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 137–166, 2014.

EDGE, K. Powerful public sector knowledge management: A school district example. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 6, p. 42–52, 2005.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4–31, 2009.

MORRELL, K.; LOAN-CLARKE, J.; WILKINSON, A. Unweaving leaving: The use of models in the management of employee turnover. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 219–244, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Nova York: Oxford University Press, 1995.

REIS, E. A.; BRITO, M. L. DE A. Análise temática da rotatividade na interface entre gestão de pessoas e gestão do conhecimento. **Espacios**, v. 36, n. 19, p. 14, 2015.



TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WORLD BANK. **World development report 1998/99: knowledge for development**. Washington, D.C: OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1999.