



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: estudo de caso na Diretoria de Gestão de Pagamento e Vida Funcional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**

**Thiago Nunes de Cáceres**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
[thiago\\_nunes@ufms.br](mailto:thiago_nunes@ufms.br)

**José Carlos de Jesus Lopes**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
[jose.lopes@ufms.br](mailto:jose.lopes@ufms.br)

**Marco Aurélio Batista de Sousa**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
[marco.sousa@ufms.br](mailto:marco.sousa@ufms.br)

**RESUMO**

O objetivo deste resumo expandido é propor um modelo de gestão do conhecimento (GC), em um setor de gestão específico, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa será aplicada, com abordagem qualitativa e com objetivos exploratórios e descritivos, sendo o estudo de caso a estratégia de pesquisa, propondo uma análise documental e de conteúdo. Nesse contexto, a intenção é aplicar entrevista semiestruturada e questionário aberto, bem como analisar documentos e processos administrativos na Diretoria de Gestão de Pagamento e Vida Funcional (DIPAG). Espera-se, como resultados, aferir o perfil dos servidores; mapear métodos e gargalos na transmissão do conhecimento para trabalhadores entrantes; identificar a existência de manuais e outras fontes normativas escritas; classificar as deficiências encontradas e propor um modelo de gestão do conhecimento que os melhore continuamente.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Gestão de Pessoas; Universidade Pública Federal; Diretoria de Gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades públicas federais brasileiras enfrentam o desafio de converter seu vasto acervo de registros em inteligência organizacional. De acordo com os ensinamentos de Alvarenga (2008), quando se tem constantes mudanças legislativas e alta rotatividade de servidores, a gestão do conhecimento (GC) emerge não só como uma ferramenta administrativa, mas um imperativo estratégico para a sustentabilidade da instituição, vez que o conhecimento é o seu ativo mais precioso.

De acordo com Terra (2005), a preservação do saber resulta em uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos e boas práticas de gestão, com visão integradora e foco nas necessidades dos cidadãos. Logo, a perda de expertise crítica impacta diretamente na eficiência da gestão pública e na qualidade do atendimento prestado à comunidade acadêmica e à sociedade.

Nesse contexto, a escolha da Diretoria de Gestão de Pagamento e Vida Funcional (DIPAG), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como *locus* objeto de estudo justifica-se pela criticidade de suas funções. Trata-se de um setor vital, responsável por processos administrativos que garantem a contrapartida remuneratória e de direitos aos docentes e técnicos, pelos seus trabalhos prestados. Eventuais falhas na gestão de seus processos resultam em prejuízos institucionais, como por exemplo, erros repetidos, reinvenção da roda e retrabalho, como bem alerta Silva (2019).

Desse modo, diagnosticar os fluxos de trabalho e propor um modelo de GC que sistematize o saber acumulado, nesta diretoria, torna-se uma intervenção de alto valor, visando não apenas à eficiência operacional, mas à valorização do capital humano que sustenta a nossa universidade.

## 2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para compreender a relevância da GC, é preciso distinguir os conceitos básicos do fluxo informacional: dados, informação e conhecimento. Silva (2019) diferencia que, enquanto dado é a observação simples sobre o estado do mundo, a informação revela-se como dados dotados de propósito, de valor, relevância e sentido. Já o conhecimento é a informação valiosa da mente humana, incluindo reflexão, síntese, contexto e ambiente (Silva, 2019).

Também fundamental nesta discussão é a teoria proposta por Polanyi (1958), que

diferencia o conhecimento tácito, aquele arraigado na experiência pessoal, nas crenças e no saber-fazer de cada servidor, do conhecimento explícito, aquele que já foi codificado e registrado em manuais, fluxogramas e documentos oficiais.

A interação entre esses dois domínios é explicada pela espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1995), conhecida como modelo SECI. Este ciclo dinâmico ocorre por meio de quatro modos: 1) a socialização (compartilhamento de experiências tácitas: dois servidores discutem experiências); 2) a externalização (articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos: um chefe elabora um manual); 3) a combinação (reconfiguração de diferentes saberes explícitos em novos sistemas: fazer anotações no manual); e 4) a internalização (incorporação do conhecimento explícito às rotinas individuais, gerando novo saber tácito: aplicar procedimentos do manual nos processos).

Nesta direção, para Sveiby (1998), implementar o GC enfrenta o desafio da ênfase maior no indivíduo, com mais chances de o conhecimento poder deixar de ser capital intelectual da organização. Uma universidade pública exige, portanto, padronizações, registros e manuais para evitar que tal conhecimento se perca em meio à rotatividade de pessoal.

Embasado por este referencial teórico, o presente estudo de caso coletará dados de todos os servidores disponíveis da DIPAG, no momento da pesquisa, que se dará mediante aplicação de entrevista semiestruturada e questionário aberto; logo pretende-se aproximar a amostra da sua população total o máximo possível. Além disso, espera-se a coleta de dados secundários através de análise documental e de processos existentes.

Os instrumentos de coleta de dados citados terão como objetivo aferir o perfil dos servidores participantes; mapear os métodos e possíveis dificuldades na transmissão do conhecimento para trabalhadores entrantes; identificar a existência de manuais e outras fontes escritas; classificar as deficiências encontradas, em grau de gravidade, urgência e tendência (GUT); e propor um modelo de Gestão do Conhecimento que seja efetivo na DIPAG.

### 3 CONCLUSÕES

Espera-se que a aplicação do modelo de Gestão do Conhecimento proporcione à DIPAG uma transição prática entre o saber individual e o organizacional, mitigando a perda de capital intelectual decorrente da rotatividade de pessoal.

Ao sistematizar o ciclo SECI e converter experiências tácitas em ativos explícitos, a unidade poderá elevar seu padrão de eficiência operacional, assegurando que o fluxo

informacional dos servidores seja tratado com a precisão e a segurança jurídica que a administração pública exige.

A relevância deste estudo transcende o diagnóstico das deficiências, ao utilizar a Matriz GUT (Oliveira, 2020) para priorizar intervenções assertivas e viáveis no contexto universitário. Em última análise, a pesquisa pretende demonstrar que a valorização do conhecimento não é apenas uma melhoria procedimental, mas um movimento estratégico para fortalecer a continuidade institucional.

Por fim, o modelo final servirá como um roteiro prático para que a diretoria deixe de ser apenas um repositório de documentos e se consolide como um setor de inteligência administrativa a serviço do servidor.

## AGRADECIMENTOS

Este resumo expandido foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES), combinado com a disponibilização dos recursos humanos, intelectuais, tecnológicos e de infraestrutura da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, N. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. 2008. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

POLANYI, M. *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press, 1958.

SILVA, E. L. *Elementos críticos para implementação de um modelo de gestão do conhecimento em organizações públicas*. 2019. Dissertação (Mestrado em Política e Gestão em Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde) – ENSP, Rio de Janeiro, 2019.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das nações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.