

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

**O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO TÁCITO DE SERVIDORES PRESTES A SE APOSENTAR**

Regina Célia Reis Barbosa

**Plano de Ação que trata da Gestão do Conhecimento no Âmbito da
Administração Pública**

Brasília

28 de novembro de 2020



1 INTRODUÇÃO

A dinâmica da administração pública tem buscado, no setor privado, práticas exitosas como forma de aprimorar sua gestão. Esta busca tem como objetivos a procura de organização eficiente, praticidade eficaz e alcance de resultados. Como a busca da certificação *International Organization for Standardization* (ISO) que promove maior facilidade na identificação dos indicadores da eficiência e eficácia dos serviços (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007 p. 584). Atualmente, a iniciativa privada utiliza esses padrões de qualidade certificados internacionalmente, que são casos de sucesso analisados pela administração pública, com vistas ao aprimoramento de suas práticas

De fato, Secchi (2009) afirma que as práticas administrativas do setor privado têm servido como *benchmarking* para a administração pública em suas diferentes esferas.

A utilização na iniciativa privada de experiências de sucesso e variadas metodologias de gestão têm apresentado resultados consideráveis no desenvolvimento das atividades corporativas, tais como lucro e economia de recursos, promovendo a expansão da eficiência e eficácia em suas diversas ações (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007 p. 474).

Nessa senda, além dos marcos legais que dificultam o melhor desempenho das atividades, a administração pública, devido a suas características peculiares, encontra muitos desafios burocráticos e culturais a serem vencidos, tais como a falta de registro e compartilhamento do conhecimento tácito construído por servidores ao longo de sua carreira e que já estão prestes a se aposentar. Tais servidores detêm conhecimentos valiosos e que devem ser compartilhados. O problema central que norteia esse trabalho, portanto, é: Como a Administração Pública pode fazer a gestão do conhecimento (GC) tácito de servidores prestes a se aposentar de forma eficaz e inovadora?



2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Conhecimento, teoria e procedimentos podem ser encontrados em livros, registros, entre outros meios, mas a sabedoria e o conhecimento tácito dos servidores que vão se aposentar não poderão ser consultados posteriormente, se não forem devidamente registrados. E quando o servidor que desempenha tal atividade, por alguma razão, deixa o setor, leva consigo um conhecimento muito precioso que levou um tempo para ser construído e aprimorado a partir da resolução de situações práticas que se apresentaram durante seu período de trabalho.

A valorização de boas práticas que apresentem resultados exitosos na organização, por meio de seu registro e compartilhamento, promove a ampliação da sua utilização. Tal iniciativa promove a eficiência visto que economiza recursos e traz padrão às atividades que precisam ser desenvolvidas, pois oportuniza a mitigação de erros e potencializa resultados de práticas já validadas.

No âmbito da administração pública, a nova geração de servidores tem, portanto, a oportunidade de acessar tais práticas sem a necessidade de errar novamente para aprender, pois é possível acessar o aprendizado de servidores mais experientes e que já possuem tal conhecimento de forma aprimorada.

Diante disso, é importante fomentar a cultura de materialização e compartilhamento do conhecimento tácito, do *modus operandi* das atividades rotineiras, o jeito mais fácil e rápido de resolver situações, respeitando o regramento interno vigente. Para tanto, é preciso saber os conhecimentos críticos importantes para a organização.

Hoje, diversas ferramentas facilitam a aprendizagem. Os sentidos de ver e ouvir facilitam o aprendizado, e são diversas as possibilidades, potencializadas com o apoio da tecnologia. Prova disso é a plataforma Youtube, que tem se consolidado e cada vez mais atraído adeptos, pois a facilidade de se aprender vendo e ouvindo, além de possibilitar repetição em caso de dúvida, quantas vezes necessário for, aproxima os atores do processo de ensino-aprendizagem.



A tônica da atualidade, do futurista Toffler (1980), é aprender, desaprender e reaprender, pois, com as ferramentas de busca, é possível encontrar tudo que se quer em uma simples consulta na internet. Diante dessa temática, onde o aprendiz é responsável pela construção do conhecimento, a empresa que oferecer um banco de conhecimentos críticos que auxilie o servidor a desenvolver suas atividades e competências caminhará a passos largos rumo à eficácia e eficiência do desempenho.

Com vistas a valorizar, registrar e compartilhar o conhecimento tácito de servidores que logo se aposentarão, o registro de tais conteúdos oportuniza o acesso dos futuros servidores a conhecerem e se apropriarem do conhecimento não encontrado nos livros ou documentos internos.

Ao analisar órgãos do executivo, podemos observar que, apesar de boa parte dos procedimentos de trabalho se encontrarem mapeados e registrados em documentos formais e acessíveis, a gestão do conhecimento ainda é um conceito abstrato discutido informalmente (BATISTA, 2005, p.37). Com isso foi possível observar que esse conhecimento construído pelos servidores mais antigos, experientes e prestes a se aposentar, não era formalmente registrado e nem compartilhado com seus sucessores.

Em experiências prévias no âmbito do poder judiciário, pude acompanhar a experiência de um servidor que entrou como técnico judiciário e alcançou a carreira da magistratura. Nessa jornada, esse profissional construiu um conhecimento precioso, pois ele conseguiu encontrar respostas práticas para os entraves processuais a partir dos sistemas disponíveis para utilização. Essas respostas iam muito além das orientações regimentais, pois contam com a experiência do emprego otimizado dos sistemas que dão suporte às práticas diárias dos servidores. Tal conhecimento foi compartilhado em ações educacionais, nas quais o servidor se tornou docente e teve a oportunidade de compartilhar a experiência com outros colegas de profissão.

Tais experiências apresentadas aos alunos nos cursos internos foram implementadas em suas rotinas, que, por sua vez, obtiveram melhora expressiva no alcance de metas em decorrência de sua utilização.



Esse exemplo que vivi, enquanto servidora pública, revela meu interesse por investigar o valor da experiência na utilização de ferramentas que por si só não poderiam ajudar tanto, mas a soma de ambos oportuniza um ganho de produtividade considerável nas rotinas processuais.

Outra rica experiência que vivi aconteceu no âmbito do poder executivo em que foi possível acompanhar o trabalho de uma profissional ocupante de cargo de confiança por muitos anos em vários setores no ministério. Essa experiência de muitos anos fez com que ela construísse um conhecimento sobre o funcionamento dos diferentes processos e procedimentos internos que vai além dos registros encontrados nos regramentos estabelecidos.

Tal experiência lhe rende perguntas e orientações constantes em sua rotina de trabalho, pois outros servidores sabem que, ao conversar com essa profissional, conseguirão encontrar os caminhos das pedras para a solução das questões. E tais soluções, que são disponibilizadas por essa experiente servidora, não estão descritas nos documentos de procedimentos internos, mas sim na experiência construída ao longo de anos em vários setores do ministério.

Já no âmbito da iniciativa privada pude acompanhar a gestão do conhecimento por meio da implantação de um projeto de gestão da inovação que mantinha um banco de ideias, propostas de melhorias e sugestões dos colaboradores. Os dados contidos nesse banco de dados serviam como base para o surgimento de outros projetos, bem como consulta de experiências exitosas para servir de suporte a outros projetos nos ramos da tecnologia. É sabido que a gestão de inovação, de novas ideias nos ramos de tecnologia, é um diferencial competitivo em um mercado cada vez mais veloz e inovador.

Esses e inúmeros outros exemplos reforçam a importância da experiência no desenvolvimento das atividades.

Os conhecimentos tácitos, em boa parte das vezes, não são registrados fisicamente, mas encontrados somente com as pessoas. Devido à efemeridade da vida, é natural que as pessoas não fiquem eternamente em seus empregos, e, por isso, a importância de manter os registros desses conhecimentos, como forma de minimizar o retrabalho. Assim, espera-se maior ganho em resultados,



já que trata-se da experiência de outras pessoas, que passaram pelas mesmas situações e encontraram soluções a partir da experiência vivida.

Para tal, apresentamos, nesse trabalho, uma proposta de implementação de um plano de ação para os servidores que em breve se aposentarão.

O presente plano de ação visa coletar o máximo possível de registros de experiências dos servidores que estão prestes a se aposentar de modo que sirvam como legado para atuais e futuros servidores. Para isso, a seguir, temos os passos do plano a ser desenvolvido.



INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Promover o compartilhamento de boas práticas desenvolvidas por servidores mais experientes com vistas a aprimorar a gestão do conhecimento.

3.2 Objetivos específicos

- Criar canais para registro e compartilhamento de boas práticas;
- Promover a gestão do conhecimento tácito;
- Promover a aproximação de gerações de servidores a partir do compartilhamento de experiências vividas.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Conhecimento

Na dinâmica da sociedade atual, as organizações que melhor tratarem os conhecimentos críticos para o seu bom funcionamento encontrarão mais facilidade para vencer os desafios. Mais valioso do que as moedas correntes da economia global, como indica Santos Junior (1996):

O conhecimento é, sem dúvida, o mais importante insumo das organizações, e sua gestão adequada cria vantagens competitivas a partir do tratamento sistemático das informações, do compartilhamento dos conhecimentos individuais para fomentar o conhecimento coletivo, a valorização do homem e de suas competências e experiências.

Drummond (2008, p. 18), citando Davenport (1998), reconhece a dificuldade de definir, por exemplo, o termo “informação” isoladamente, e reitera que as tentativas de fazê-lo por meio da distinção entre dado e conhecimento são nitidamente imprecisas. Para isso, o autor trouxe a distinção entre os termos no Quadro 1:

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

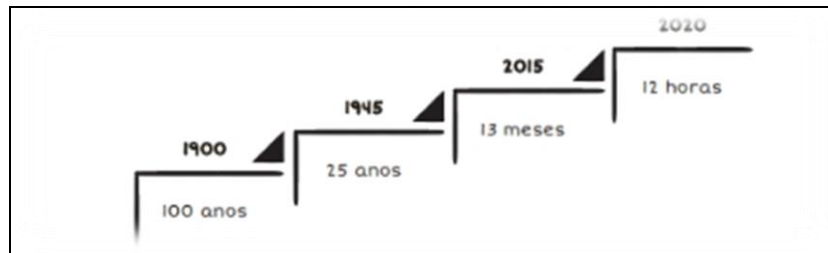
Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • facilmente estruturados; • facilmente obtidos por máquinas; • freqüentemente quantificados; • facilmente transferíveis. 	<p>Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • requer unidade de análise; • exige consenso em relação ao significado; • exige necessariamente a mediação humana. 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de difícil estruturação; • de difícil captura em máquinas; • freqüentemente tácito; • de difícil transferência.

Fonte: Drummond (2008, p.18).

Para Gabriel (2018 apud Filatro *et al.*, 2019), a transformação digital se desenvolve em ritmo vertiginoso e está mudando rápida e profundamente a maneira com que nos relacionamos, vivemos e trabalhamos. Segundo o autor citado, foram necessários 1500 anos para que o conhecimento acumulado pela

humanidade dobrasse em tamanho pela primeira vez. A segunda dobra ocorreu 250 anos depois. Esse ciclo foi se estreitando cada vez mais, e estima-se que até 2020 o ritmo alcance meras 12 horas, conforme a Figura 1:

Figura 1 - Tempo para dobrar o conhecimento humano no mundo



Fonte: Gabriel (2018 apud FILATRO *et al.*, 2019).

Desde a formação gestacional o ser humano busca diferentes formas de conhecimento para o aprimoramento da sobrevivência, tato, olfato, paladar, visão e audição são alguns deles (SANTOS; PORTO; LERNER, 2014, p.4). Desde o choro em busca de comida até outros sentidos e habilidades são aprimorados ao longo da vida a partir do contato com diferentes estímulos e respostas. Não é diferente do que acontece na aprendizagem corporativa ou profissional.

A construção do conhecimento é diária, e, para vencer desafios, é importante que se tenha ferramentas ou práticas úteis no acervo para utilizá-las em momento oportuno.

Por exemplo, antes de aprender a escrever já aprendemos a concordância verbal, por meio de diferentes momentos de convivência, ainda crianças, a partir da audição da fala de pessoas mais experientes. Esse é o conhecimento tácito destacado por Nonaka e Takeuchi (2008).

4.2 Conhecimento Tácito

Utilizaremos a definição de Nonaka e Takeuchi (2008) sobre conhecimento tácito. Os autores destacam que este conhecimento é algo que não é visível e explicável, assim como também altamente pessoal e de difícil

formalização, pois está enraizado nas ações e experiências do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções.

Cook e Brown (1999), citado por Godoy e Antonello (2011, p. 383), nos apresentam mais duas classificações relacionadas ao conhecimento tácito:

Conhecimento tácito individual: refere-se ao conhecimento não formal. Pode ser identificado pelas capacidades implícitas da pessoa, relacionadas a um modelo mental de representação evoluída. Consiste na *expertise* do operador, referindo-se ao conjunto de aspectos que não podem ser por ele explicados, mas que se fazem presentes. É desenvolvido, ao longo do tempo, através de vivência e experiência.

Conhecimento tácito coletivo: refere-se ao conhecimento não formal manifestado pelo grupo. Pode ser identificado pelas capacidades implícitas da equipe, grupo ou organização relacionada à práxis de modos subjetivados. Consiste em valores de natureza intangível que, embora não sejam explícitos, permeiam o grupo ou a organização, estabelecendo regras, padrões e condutas a serem seguidas. É desenvolvido, ao longo do tempo pela vivência e pela experiência, reforçado por condições de natureza histórico-cultural da organização.

Em suas diferentes classificações, o conhecimento tácito apresenta um nível de riqueza de informações que transcende os registros formais de escrita, pois não se encontra formalizado. Esses conhecimentos invisíveis e valiosos são de fundamental importância para o bom desempenho das atividades. Nessa jornada, valores, princípios, atitudes e identidades são construídos ao longo das experiências vividas em variadas situações.

4.3 Gestão do Conhecimento

A GC pode ser entendida como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” (SVEIBY, 1998, p. 1). Para Drummond (2008, p. 3), a gestão do conhecimento:

[...] deve ser aqui compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade.



Segundo Batista (2012, p. 49), a gestão do conhecimento na administração pública é:

Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Na perspectiva da administração pública, Karl Wiig (2000), citado por Batista (2012, p. 9), destaca que:

[...] a gestão do conhecimento (GC) contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve.

Em suas pesquisas, Batista (2012, p. 14) apresenta a experiência do Instituto Nacional do Câncer (Inca), na gestão do conhecimento, com a implementação de um modelo com quatro passos (criação, estruturação, compartilhamento e aplicação do conhecimento).

O autor citado destaca que a base do trabalho é um processo que extrai, transforma e dissemina informação a ser compartilhada e reutilizada em toda organização (BATISTA, 2012).

Para Batista (2012, p. 19), é importante que a gestão do conhecimento na administração pública apresente resultados de impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população.

Segundo Batista (2012, p. 40), a gestão do conhecimento na administração pública “[...] ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral”.

Em suas pesquisas, Batista (2012), por meio do exemplo do HCPA – Hospital das Clínicas de Porto Alegre, que utilizou a metodologia de GC para o



desenvolvimento, implementação e avaliação de prontuários assistenciais (PAs) do HCPA, destaca que os benefícios da gestão do conhecimento são para a sociedade como um todo.

Segundo o autor citado, a identificação do conhecimento ocorreu no desenvolvimento dos PAs quando a equipe multidisciplinar do hospital encontrou na literatura científica e na experiência do corpo clínico do HCPA as melhores práticas de tratamento das 15 patologias. Tal ação permitiu a criação de novos conhecimentos, novas ideias, e, com isso, o HCPA estabeleceu novas maneiras de executar os processos de trabalho e introduziu novas práticas de gestão (BATISTA, 2012).

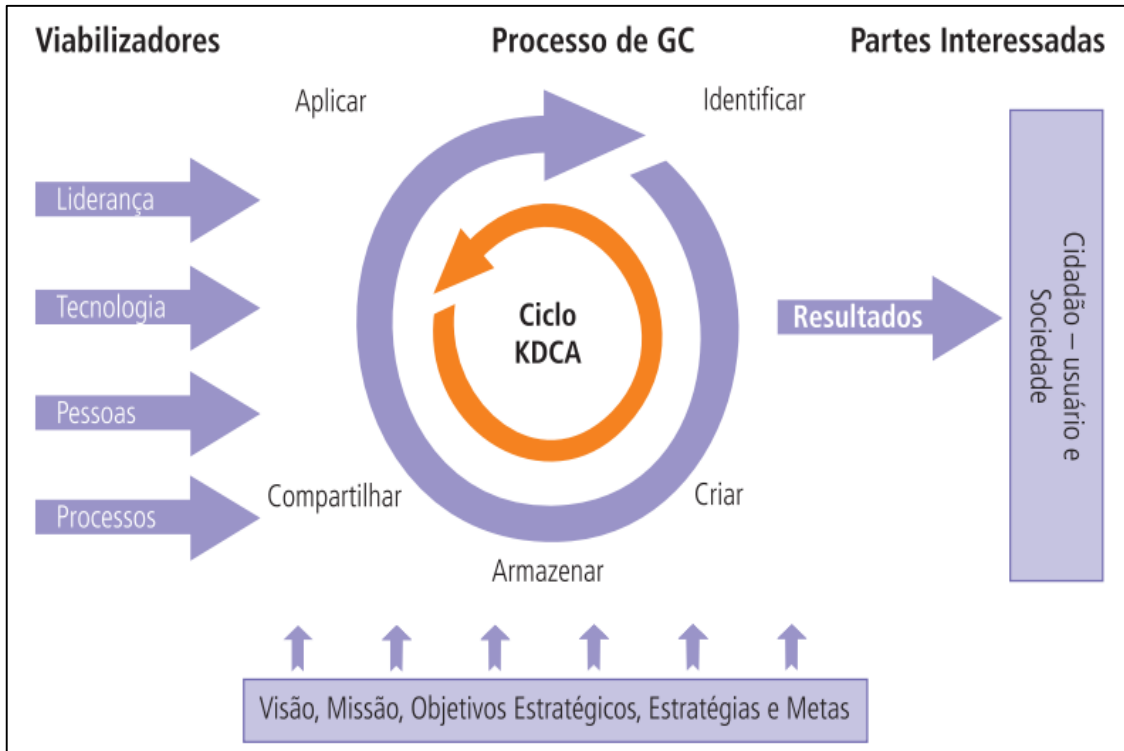
Ainda referente ao mesmo exemplo, Batista (2012) destaca que o registro do conhecimento extraído da literatura e da experiência do corpo clínico é a evidência de que o compartilhamento dos conhecimentos dos profissionais mais experientes do corpo clínico com aqueles novos, ou menos experientes, pode beneficiar pacientes e servidores, além das equipes de trabalho, as organizações públicas e a sociedade como um todo. Com isso, servidores novos têm a oportunidade de ampliarem seus conhecimentos e habilidades em função do aprendizado e da inovação promovidos pela gestão do conhecimento.

Na Figura 2, abaixo, Batista (2012) apresenta um modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública. A sua composição é feita a partir da visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas a serem atingidas.

Para isso, deve contar com viabilizadores ou fatores críticos de sucesso (liderança, tecnologia, pessoas e processos) e processo de gestão do conhecimento (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação) para o alcance dos resultados para as partes interessadas (cidadão-usuário e sociedade).

O autor anteriormente citado ainda destaca os fatores críticos de sucesso listados por Heisig (2009): fatores humanos: cultura, pessoas e liderança; organização: processo e estrutura; tecnologia: infraestrutura e aplicações e, por último, o processo de gestão: estratégia, objetivos em mensuração (BATISTA, 2012).

Figura 2 - Modelos de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012, p. 52).

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 166), “o patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica e o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem”.

Como a aprendizagem não tem local certo para acontecer é salutar atentar para o que Siqueira e Guidotti (2017, p. 101) destacam que “[...] aprender é um processo que ocorre ao longo de toda nossa vida e que não aprendemos somente nas escolas, mas em todos os espaços sociais, construindo um conhecimento popular ou tácito”. E, em se tratando de ambiente corporativo, onde o processo de ensino-aprendizagem acontece a partir da troca de experiências, no caso em questão, no âmbito da administração pública.

Atualmente, boa parte da composição da força de trabalho da administração pública está prestes a se aposentar. Gracioso (2009, p. 53) classifica esses profissionais como veteranos, pois começaram a trabalhar entre o final da década de 1950 e início da década de 60, são mais conservadores, muito ligados à questão da segurança familiar e viveram a aceleração do



processo de crescimento industrial, a migração interna, o surgimento das grandes metrópoles e a passagem do Brasil rural para o Brasil urbano.

Em contrapartida, boa parte dos servidores que irão suceder os veteranos fazem parte da geração da tecnologia. Ainda segundo Gracioso (2009, p. 54), essa geração:

[...] é formada pelos profissionais que vêm chegando ao mercado de trabalho nesse início de século XXI. São extremamente influenciados pela tecnologia e pela prosperidade econômica conquistada pelas gerações anteriores. São autoconfiantes, buscam o sucesso financeiro que os levará à liberdade e a uma vida confortável, valorizam independência pessoal junto com trabalho de equipe, e são leais a si mesmos (o que muitas vezes lhes confere certa arrogância) e aos relacionamentos. É a geração da sociedade da informação. No Brasil são os primeiros a ter amplo acesso à chamada educação formal, chegando à universidade e podendo fazer cursos e intercâmbios no exterior. O conhecimento de outras línguas, por exemplo, já é exigência comum e não diferencial.

A variada composição etária da força de trabalho na administração pode promover alguns conflitos, como destaca o autor citado:

[...] é cada vez mais comum vermos jovens com forte formação teórica, mas pouca prática, em posições destacadas na hierarquia das organizações, o que invariavelmente tem gerado conflitos com aqueles de maior idade ou tempo de casa, que se sentem preteridos. É o velho conflito de gerações presente no mundo das organizações. (GRACIOSO, 2009, p. 54).

A formação teórica é importante, mas, aliada à formação prática, promove uma potencialização das competências para o melhor alcance de resultados. É possível aprender de diferentes formas, por tentativa e erro, por seguir orientações teóricas ou seguir práticas de alguém mais experiente que já errou e aprendeu.

É certo que o erro oferece uma oportunidade de aprendizagem, porém, o processo de aprendizagem com alguém que passou pela mesma situação possibilita ao aprendiz a oportunidade de não caminhar pela jornada do erro, otimizando o seu tempo e performance.

4.4 A aprendizagem pela experiência

Segundo Godoy e Antonello (2011, p. 204), na literatura sobre aprendizagem pela experiência, o psicólogo americano David Kolb, a partir dos resultados de suas pesquisas, destaca que a aprendizagem a partir das experiências se torna mais significativa para adultos, na educação, no trabalho e nas organizações.

A evolução da sociedade atual demanda capacitação constante para o acompanhamento das inovações apresentadas diariamente. Nesse cenário, a capacitação contínua é de fundamental importância para vencer os desafios encontrados nessa jornada, que demanda conteúdos e práticas atualizados e úteis ao cotidiano.

E essa capacitação necessariamente não ocorre somente em um ambiente educacional, em um curso, palestra ou seminário, ela também pode acontecer por meio da troca de experiências entre pessoas em diferentes espaços e situações. Tais situações podem demandar uma ação específica que, necessariamente, pode não estar registrada nos procedimentos formais das instituições, mas é de fundamental importância para o alcance de um ótimo resultado sem retrabalho, desperdício ou muito esforço. Ou seja, o conhecimento tácito construído ao longo do tempo, vivido em diversas situações, é precioso para potencializar o alcance de resultados institucionais.

As experiências anteriores, os conhecimentos prévios, trazem como ganho a possibilidade de minimizar riscos, prejuízos, evitar retrabalho e diminuir esforços, pois, como destaca Santos (2010), “[...]os adultos são, então, capazes de criticar e analisar situações, fazer paralelos com as experiências já vividas, aceitar ou não as informações que chegam”.

Para Siqueira e Guidotti (2017, p. 101), “[...] aprender é um processo que ocorre ao longo de toda nossa vida e que não aprendemos somente nas escolas, mas em todos os espaços sociais, construindo um conhecimento popular ou tácito”.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 4), citando Polany (1996), constatam que “[...] podemos saber mais do que podemos dizer”, ou seja, a transmissão de



conhecimento vai muito além de intencionalidade, podendo acontecer até involuntariamente. Essa citação corrobora com o plano de ação proposto com vistas a materializar e registrar o máximo possível o conhecimento tácito construído durante toda jornada profissional dos servidores que estão prestes a se aposentar.

5 METODOLOGIA DO PLANO DE AÇÃO

A proposta do plano de ação segue a metodologia 5W2H (*what, where, why, when, who, how e how much*).

What? – A construção de um ambiente virtual que proporcione a possibilidade de interação para troca e registro de experiências entre os servidores. Terá como insumo material coletado por meio de um programa de *Outboard* para o registro de memórias das pessoas que estão prestes a se aposentar.

No ambiente virtual poderão ser encontrados vídeos, *podcasts*, e textos, além da possibilidade de contar com um local para perguntas e respostas que poderão ser feitas aos detentores do conhecimento registrado.

Os registros encontrados nesse ambiente virtual deverão possuir conteúdos, assuntos críticos de sucesso que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Os assuntos críticos serão determinados pela gestão de pessoas que serão responsáveis por validar quais comporão o acervo a ser construído, bem como a periodicidade de atualização dos materiais, para que não ocorra oferta de conteúdo ou conhecimento obsoleto para uso.

Where? – Em uma plataforma digital para armazenar e deixar acessível para as pessoas das diversas áreas que compõem os órgãos da administração pública, algo similar a uma *webteca* (biblioteca de conhecimentos tácitos online). Local onde os servidores possam ter acesso para a realização de consultas e, quando possível, os autores do conhecimento registrado possam oferecer consultorias pontuais, como especialistas, veteranos naquele conhecimento específico, respondendo a eventuais perguntas que possam surgir ao longo das consultas.

Why? – O valor do conhecimento tácito gerado pelos servidores é algo intangível, mas a sua ausência é algo inimaginável e, por isso, construir um ambiente que oportunize o registro desses conhecimentos é um passo primoroso e importante, haja vista que beneficiará atuais e futuras gerações de servidores



que terão a oportunidade de acessar e usufruir de tais conhecimentos registrados e validados anteriormente.

Promover esse ambiente de compartilhamento de conhecimento é uma oportunidade de valorizar e registrar o conhecimento construído ao longo de anos com outros servidores que poderão utilizar tais práticas.

Assim, o conhecimento que até então se perdia pela ausência de registro, dessa forma, alcançará um número cada vez maior de usuários.

When? – O registro das experiências de tais servidores aconteceria em alguns anos antes da aposentadoria, de modo a oportunizar um tempo hábil para materialização de considerável parte desses conhecimentos.

Após o mapeamento desses servidores, pelo setor de gestão de pessoas, é enviado um comunicado informando, logo em breve, o início do Programa de *Outboard* para participação.

O comunicado enviado informa o objetivo do programa, bem como de que forma acontecerá a participação do servidor.

Who? – Os atores principais desse programa seriam os servidores que em breve se aposentarão, o setor de gestão de pessoas e o setor de tecnologia que ofereceriam suporte para implementação do programa. O envolvimento do setor de gestão de pessoas é primordial para a implementação do programa, pois serão responsáveis por mapear o tempo que antecede a aposentadoria dos servidores, bem como realizar a gestão do programa.

Com dois anos de antecedência da aposentadoria, estes servidores serão convidados a participar de um programa de *Outboard* que se propõe a materializar os conhecimentos construídos por este servidor ao longo de sua carreira e compartilhá-los com outros servidores da instituição.

A validação dos conhecimentos registrados tem como balizador o alcance dos objetivos estratégicos de cada órgão, ou seja, ações que oferecem melhores condições de suporte para cumprimento do planejamento estratégico da instituição.

Após esse mapeamento é montado um cronograma para que, ao término do tempo de serviço, o servidor tenha conseguido expor boa parte de suas experiências e que a equipe do programa tenha conseguido registrar.



O registro das experiências poderá ser feito por meio de gravação de imagem e áudio, somente áudio, ou ainda como registro textual, de acordo com a disposição do servidor que se dispuser a contribuir.

Os servidores dos setores de tecnologia da informação e gestão de pessoas seriam mobilizados para a execução das atividades, bem como para operacionalização do plano de ação.

How? – Isso aconteceria por meio de um trabalho prévio de sensibilização, com esses servidores que se aposentarão, sobre a relevância do registro dos conhecimentos tácitos produzidos nos setores e que são fatores de sucesso. O registro dos conhecimentos seria feito a partir da gravação e compartilhamento das experiências dos servidores prestes a se aposentar, ofertando oportunidade para as novas gerações de ouvir e sentir a emoção no olhar de quem fala, pois isso contagia quem está assistindo. As gravações seriam conduzidas pelos servidores de gestão de pessoas de modo a incentivar e promover a riqueza de detalhes sobre a experiência exitosa a ser compartilhada e operacionalizada pelo setor de tecnologia da informação.

Momentos de consultorias pontuais com esses servidores que já se aposentaram seriam uma oportunidade de manter as portas abertas para diferentes e descontraídos momentos de contribuição.

As gravações seriam precedidas da construção de um roteiro de perguntas que norteará a fala dos participantes com vistas a não deixar de registrar pontos importantes em decorrência de algum fator.

Já em funcionamento, após os usuários efetuarem pesquisas no banco de conhecimentos tácitos, responderiam perguntas para o aprimoramento do recurso, tais como: quais oportunidades de melhoria o recurso apresenta, quais assuntos que poderiam ser disponibilizados no acervo?

How much? – Os custos com a implementação do plano envolveriam a disponibilização de servidores dos setores de tecnologia e de gestão de pessoas, bem como a utilização de recursos tecnológicos.

Nos momentos de consultoria, que os servidores fossem convidados a colaborar, pode ser que exista a necessidade de reserva financeira para o pagamento dessas atividades.



A depender da instituição que o programa será implementado, é possível que haja a necessidade de compra de recursos tecnológicos para sua execução, tais como: câmera de filmagem, microfones, refletores, gravadores, recursos para decoração de cenário, espaço digital para o armazenamento dos dados, entre outros.



6 RESULTADOS

Os seres humanos vivem de histórias e poder transmiti-las é enriquecedor. Contar histórias é registrar experiências e eternizar emoções. Momentos difíceis que poderão ser evitados, reflexões que alicerçarão a tomada de decisões, entre outros, pois o ouvir para planejar e agir é passo primordial para otimização do alcance dos objetivos estratégicos com resultados excelentes.

Servidores lotados em outras localidades poderão utilizar tais práticas compartilhadas para o aprimoramento de suas atividades. Gestores que não perderão tanto tempo em capacitar servidores recém-lotados que chegam ao setor, pois o conhecimento estará acessível e atualizado. Atentar para o estreitamento de laços entre as gerações promove um ambiente de crescimento para todos os envolvidos e a economia de variados recursos envolvidos.

Romper a barreira do domínio do saber, em que entende-se que deter o conhecimento e não compartilhá-lo constitui-se em algum tipo de poder, é fundamental, pois cada vez que se compartilha o conhecimento, ele se multiplica e fortalece os alicerces do direcionamento da tomada de decisões e esclarecimento de novos caminhos.

O mundo vive de registros que foram feitos no passado, e, se não houver uma preocupação constante em não se repetir os mesmos erros, corre-se o risco de perder um tempo precioso e evitável.

Não basta somente registrar. É primordial também apresentar resultados, pois, como destaca Batista (2012, p. 19), é importante que a gestão do conhecimento na administração pública apresente resultados de impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população.

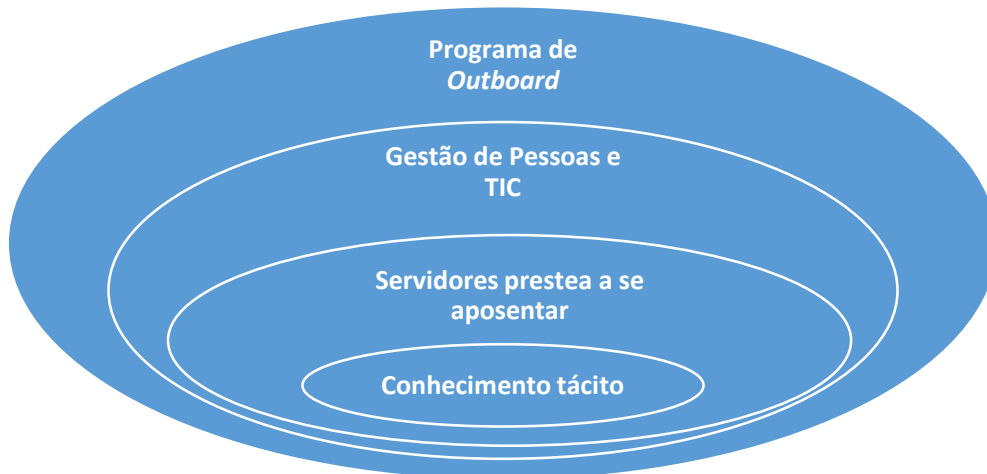
Compartilhar sabedoria e experiências é nobre. Deter o conhecimento somente para si é egoísta, é não pensar no coletivo. É bom lembrar: a administração pública não presta serviço, ela serve ao público.

O papel de servir bem é oriundo de saber ouvir a quem é servido, pois quem pode dizer como melhor servir é quem presta o serviço na ponta e, portanto, sempre ouve o que precisa ser melhorado.

Olhar para as ações do passado municia as próximas ações de melhor mira para mais rápido se atingir o alvo. A destreza da mira vem com a prática da experiência que pode ser usufruída a partir da consulta do banco de melhores práticas.

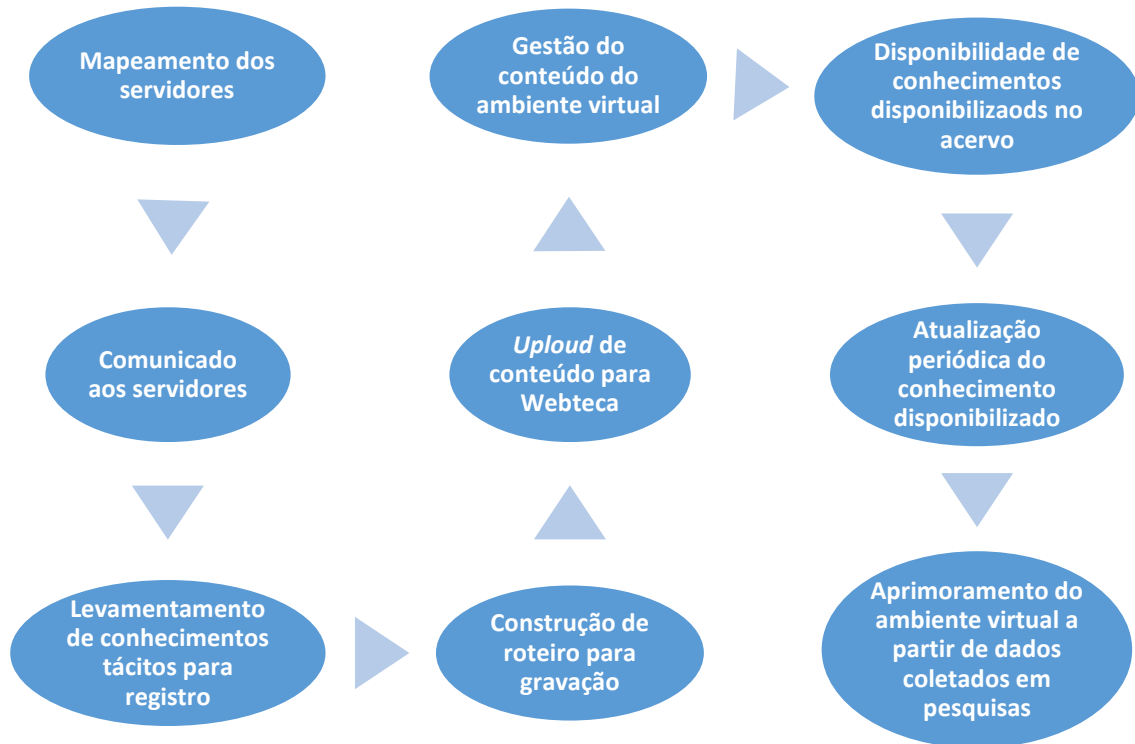
Nesse sentido, com vistas a promover a materialização do conhecimento tácito, bem como suas experiências profissionais, a criação de um ambiente virtual em que todos os servidores tivessem acesso, tanto para consultar quanto para alimentar com dados, é promissora. O programa criado está descrito a seguir, na Figura 3:

Figura 3 - Participantes do Programa de *Outboard*



Fonte: elaborado pela autora.

Após a construção do ambiente virtual que abrigará os conhecimentos tácitos e a sensibilização junto aos servidores sobre a importância desses registros, prossegue-se nas fases a seguir, indicadas na Figura 4:

Figura 4 - Fases do Programa de *Outboard*


Fonte: elaborado pela autora.

Como destacam Nonaka e Takeuchi (2008, p. 166), “o patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica e o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem”. É primordial valorizar esse conhecimento construído ao longo da carreira dos servidores e proporcionar seu compartilhamento é algo fabuloso.

Essa gestão do conhecimento tácito na administração pública, segundo Batista (2012, p. 40), “[...] ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral”.

Como destacam Siqueira e Guidotti (2017, p. 101), “[...] aprender é um processo que ocorre ao longo de toda nossa vida e que não aprendemos



somente nas escolas, mas em todos os espaços sociais, construindo um conhecimento popular ou tácito”. Conhecimento, teoria e procedimentos podem ser encontrados em diferentes documentos, livros ou artigos, mas a sabedoria construída a partir de experiências práticas ficará somente na memória dos servidores se não for registrada e compartilhada.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nunca na história da humanidade se teve acesso a tamanha e vasta quantidade de conhecimento como se tem hoje. Em contrapartida, nunca se identificou tanta falta de observância às experiências anteriores, ou seja, um olhar para o passado em busca de lições aprendidas, evitando-se, assim, repetir os mesmos erros anteriormente ocorridos em momentos semelhantes.

Valorizar o conhecimento tácito dos servidores que estão prestes a se aposentar possibilita um olhar reflexivo para o passado com vistas a otimizar o presente e planejar um futuro melhor.

A oportunidade de compartilhar conhecimento tácito ou práticas exitosas com outros servidores promove a cultura da construção coletiva do saber, em que o conhecimento só tem valor quando é utilizado por um número cada vez maior de pessoas. E os beneficiários dessas ações são os servidores, que otimizam o tempo de trabalho, a própria instituição, que utiliza de forma eficiente os recursos otimizando resultado, e os cidadãos, que recebem um melhor atendimento na prestação dos serviços públicos, gerando, com isso, conseqüentemente, economia de recursos públicos que podem ser investidos em outras ações.

A iniciativa pode ser utilizada em diferentes instituições, contando que haja abertura para o seu desenvolvimento desde a alta direção até os servidores dos setores envolvidos.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **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.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005 (Texto para discussão, n. 1095). Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682. Acesso em: 08 de dezembro de 2020.

DRUMMOND, Ridávia Correa. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa; AZEVEDO JUNIOR, Delmir Peixoto de; NOGUEIRA, Osvaldo. **Design instrucional 4.0**. São Paulo: Saraiva, 2019.

GODOY, Arilda Schimidt; ANTONELLO, Claudia Simone (org.). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança Empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

MAGALHÃES, Ivan Luiz; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**: uma abordagem com base na ITIL. São Paulo: Novatec, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SANTOS, Carlos César Ribeiro. Andragogia: Aprendendo a Ensinar Adultos. *In*: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7., 2010, Resende. **Anais [...]**. Resende, RJ: AEDB, 2010. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/402_ArtigoAndragogia.pdf. Acesso em: 20 maio 2020.

SANTOS, Daniel Domingues; PORTO, Julia Antola; LERNER, Rogério. **O Impacto do Desenvolvimento na Primeira Infância sobre a Aprendizagem**. Comitê Científico Núcleo Ciência Pela Infância. 2014. Disponível em: <https://ncpi.org.br/wp-content/uploads/2018/07/O-IMPACTO-DO-DESENVOLVIMENTO-NA-PRIMEIRA-INFANCIA-SOBRE-A-APRENDIZAGEM.pdf>. Acesso em: 08 dez 2020.

SANTOS JUNIOR, Walter. **Democracia, o Governo de Muitos**. São Paulo: Scipione, 1996.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000200004. Acesso em: 23 mar. 2020

SIQUEIRA, Antonio Rodolfo de; GUIDOTTI, Viviane. **Educação de Jovens e Adultos**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

SVEIBY, Karl Erick. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record; 1980.