

**Maria das Graças Barbosa**

Universidade Federal de Minas Gerais  
graca.murici@gmail.com

**Ricardo Rodrigues Brabosa**

Universidade Federal de Minas Gerais  
rrbarb@gmail.com

## MUDANÇAS DE PESSOAS SEM PERDER O CONHECIMENTO

***Transferência e documentação de conhecimento,  
um estudo de caso em autarquia municipal***

---

### RESUMO

Os objetivos deste trabalho são a descrição e a análise de estudo de caso, realizado em uma organização da administração pública municipal, no Brasil. Insere-se nos estudos da Gestão da Informação e do Conhecimento, com destaque para a *transferência dos conhecimentos explícitos, tácitos e respectiva organização*, como instrumentos gerenciais contributivos para a elevação da efetividade. As abordagens dos autores Sveiby (1998); Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998) e de Choo (1998) na área substanciam a compreensão do processo de gestão do conhecimento organizacional, referente à eficácia na utilização, a *espiral do conhecimento* e à capacidade organizacional distribuída em redes de conhecimentos, respectivamente. Compartilha práticas inovadoras para a administração pública, que enfrenta desafios para se adaptar às novas realidades, onde o alcance dos propósitos e dos resultados institucionais torna-se condição essencial para efetividade dos *serviços* prestados e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Assegurou a continuidade das atribuições da autarquia, diante do risco da saída dos profissionais qualificados que detinham os conhecimentos prioritários para a realização dos processos de trabalhos da referida organização.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento, transferência de conhecimento, compartilhamento de conhecimento tácito, retenção de conhecimento organizacional, organização do conhecimento.

---

### ABSTRACT

The objectives of this paper are the description and analysis of a case study, carried out in a municipal public administration organization in Brazil. It is part of the studies of Information and Knowledge Management, with emphasis on the transfer of explicit and tacit knowledge and its organization, as contributing management tools for increasing effectiveness. This paper shares innovative practices for public administration, which faces challenges in adapting to new realities, where the achievement of institutional purposes and results becomes an essential condition for the effectiveness of the services provided and the improvement of citizens' quality of life. It ensured the continuity of the authority's responsibilities, given the risk of leaving qualified professionals who had the priority knowledge to carry out the work processes of that organization.

**Keywords:** knowledge management, knowledge transfer, tacit knowledge sharing, retention of organizational knowledge, knowledge organization.

Universidade Federal de Minas Gerais

Correspondência/Contato  
Av. Antônio Carlos, 6627  
Pampulha: 31270-901  
BELO HORIZONTE - MG

Escola de Ciência da Informação da UFMG

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta os conceitos, o relato e a análise de um estudo de caso, no campo da ciência da informação aplicada à administração pública, especificamente, a gestão do conhecimento, que envolve a transferência e documentação de conhecimentos para profissionais de uma autarquia municipal. A relevância encontra-se no compartilhamento de práticas inovadoras da gestão pública, através da descrição e análise de um projeto que assegurou a continuidade dos serviços prestados por uma autarquia diante da saída de profissionais qualificados que detinham os conhecimentos prioritários dos principais processos de trabalho da organização. Os principais desafios foram: a concepção, o planejamento, a execução e o acompanhamento de uma estratégia e de um conjunto de ações integradas que proporcionaram a transferência e documentação dos conhecimentos prioritários em um período de oito meses, diante da emergente saída dos empregados que os detinham. Foi mantido um contexto favorável às mudanças, através do comprometimento dos gestores e especialistas com o processo, liderado pelo superintendente, com o apoio técnico especializado de um grupo de consultores externos e internos. Esse processo foi realizado através do planejamento, do diálogo permanente e de soluções de capacitação, de aprendizagem e de organização dos conhecimentos, em um contexto de elevada demanda produtiva, sem interrupção das atividades da organização.

Serão apresentados os referenciais teóricos concernentes ao tema, será descrito e analisado no contexto específico, e por fim, serão apresentadas as conclusões.

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na sociedade da informação, o conhecimento torna-se força motriz das organizações (Drucker, 1995) e a velocidade da transferência de informações tornam-se fatores determinantes das mudanças (Castells, 1999). As organizações evidenciam a capacidade do aprendizado generativo e adaptativo (Senge, 1999), é valorizada a aprendizagem contínua para gerar resultados efetivos na prestação de serviços, promover a inovação e obter a retenção do capital humano.

Compreender como as organizações criam, organizam e transferem o conhecimento tácito e explícito para o alcance dos objetivos institucionais torna-se referência conceitual para o estudo do caso da organização responsável pela elaboração de proje-

tos, pelas obras e manutenção de um município com população estimada em dois milhões e quatrocentos habitantes, na ocasião.

A gestão do conhecimento organizacional, conceituada como o processo da criação, da organização e da transferência do conhecimento para o coletivo organizacional que o necessita para atingir os propósitos, objetivos e resultados institucionais pretendidos, dará ênfase nos processos de organização e de transferência dos conhecimentos fundamentais para a perenidade da instituição, que serão tratados a seguir.

### **3. A ORGANIZAÇÃO E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

A organização do conhecimento trata dos aspectos da codificação do mesmo, atividade humana de apresentar o conhecimento em formas que o tornem acessível às pessoas que necessitam de usá-lo. A codificação segundo Davenport e Prusak (1998), objetiva tornar acessível o conhecimento àqueles que dele necessitam nas organizações, de forma inteligível, portátil e organizada. Pode-se categorizá-lo, mapeá-lo, descrevê-lo, modelá-lo e inseri-lo em regras e receitas. Deve-se evitar, entretanto, excessiva estruturação nesse processo para evitar perda de suas propriedades e ser transformado em informações ou dados menos significativos e vivos. Faz-se necessária a clara definição dos objetivos, os quais o conhecimento codificado busca alcançar, bem como os meios adequados para a distribuição, de acordo com a utilidade do mesmo. Fontes, localização, utilidade e importância são fundamentais para a codificação do conhecimento organizacional.

O conhecimento tácito é mais difícil, quase impossível de ser representado. A maneira substantiva de codificação do mesmo pode ser obtida através da interação entre as pessoas, como, por exemplo, através dos treinamentos mestre e aprendiz. A transferência do conhecimento, por sua vez, é considerada como o ato de disponibilizar o conhecimento para os usuários. Envolve o processo de transmissão, socialização, externalização, combinação, e da respectiva internalização, segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997). O processo de transferência do conhecimento envolve a comunicação e a interação humanas, mas, segundo Davenport e Prusak (1998), não ocorre de maneira racional nas organizações. A busca do conhecimento através do caminho mais fácil, ou da pessoa mais próxima, pode ser mencionado como exemplo.

As fases do processo denominado espiral do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciam a interação das fases entre si. O processo de transferência do conhecimento dá-se através da socialização, no qual é gerado o conhecimento tácito compartilhado (modelos mentais ou habilidades técnicas). Através da externalização, é gerado o conhecimento conceitual. Na combinação, origina-se o conhecimento sistêmico e na internalização, há a produção do conhecimento operacional (gerenciamento, processo de produção, uso de novos produtos e implementação de políticas). O conhecimento organizacional, portanto, inicia-se no nível individual e amplia-se em comunidades de interação, que cruzam as fronteiras dos grupos, das unidades organizacionais e da própria instituição. Por outro lado, os autores Davenport e Prusak (1998) evidenciam a existência de técnicas e recursos para transferência de conhecimento, tais como relatórios, *workshops*, treinamentos, documentos, banco de dados, intranet e outros. Salientam que as reuniões face a face e os contatos pessoais são efetivas formas de transferência de conhecimento. Conversas informais que ocorrem no local de trabalho, portanto, são excelentes oportunidades para esclarecer dúvidas e são fontes de conhecimento em processos de transferência. Para a transferência do conhecimento tácito, os autores consideram que é necessário intenso contato pessoal, no qual o contato direto é insubstituível; daí a relevância da relação mestre-aprendiz. Os autores Davenport e Prusak (1998) sistematizam o processo de transferência do conhecimento através de duas ações: a transmissão e a absorção.

#### **4. RELATO DO CASO: TRILHAS DO CONHECIMENTO E KIT DE SOBREVIVÊNCIA DOS CONHECIMENTOS PRIORITÁRIOS**

A autarquia municipal é apresentada como o *locus* para o caso em descrição e análise. A metodologia de execução do *Projeto Trilhas do Conhecimento* foi apoiada por instrumentos de levantamento de dados como: entrevistas semi-estruturadas com uma amostra de vinte e seis técnicos, cuja maioria foi composta por arquitetos e engenheiros civis aprovados em concurso público; análise de documentos; aplicação de questionário para coleta dos dados e informações. O estudo de caso, por sua vez, apresenta-se como uma estratégia de pesquisa adequada por buscar responder às questões relacionadas com o como ocorre o fenômeno de transferência e documentação do conhecimento na organização mencionada. Há, também, pouca possibilidade de controle dos eventos que foram estudados e o estudo de caso é recomendado por se tratar de uma

situação em que as fronteiras entre o fenômeno e contexto não parecem estar claramente estabelecidas, conforme conceitua Yin (citado por Godoy, 1995).

Embora a autarquia tenha executado aproximadamente 150 obras no ano, não havia renovação do corpo de empregados há dez anos, ocasião da proibição constitucional de contratações sem o devido concurso público. De um contingente de 545 empregados de regime celetista, um conjunto de 22 arquitetos e 104 engenheiros apresentava elevada qualificação, experiência profissional, com a faixa etária entre cinquenta e sessenta anos, próximos da aposentadoria. O grande desafio da autarquia municipal era a renovação do corpo técnico e um processo eficaz de transferência dos conhecimentos, sem comprometimento das atribuições e dos resultados institucionais. Na Diretoria de Projetos, por exemplo, a demanda de profissionais concursados representava 68,75 %. Foi, então, publicado o edital no Diário Oficial do Município para a realização do primeiro concurso. Com condições de trabalho favoráveis, foram contratados profissionais, com perfil de agentes estratégicos, com capacidades gerenciais e empreendedoras e com elevado desempenho para dar continuidade às atividades da organização.

O projeto *Trilhas do Conhecimento* foi focado em três objetivos básicos: a preservação e o registro do conhecimento acumulado e disperso entre os especialistas integrantes do corpo técnico sênior do órgão e entre os terceirizados; a aceleração do processo de transferência de conhecimentos desses para os novos concursados, visando a crescente demanda do órgão e; a minimização dos impactos da sucessão dos servidores nos diferentes níveis, com foco na preservação dos resultados pretendidos pela organização.

O projeto foi executado através de uma sequência de eventos, concebidos através de uma lógica própria. Reuniões de planejamento e acompanhamento; seminário introdutório para a integração dos concursados; workshop com todos os gestores da autarquia; definição dos macroprocessos de trabalho prioritários para as atividades da autarquia; realização de pesquisa para a definição dos conhecimentos prioritários a serem transmitidos; ações de treinamentos conceituais e práticos; desenvolvimento dos gestores; constituição e implantação dos grupos temáticos; programa de treinamento dos assistentes administrativos e documentação dos conhecimentos prioritários.

## 5. ANÁLISE DAS TRILHAS DO CONHECIMENTO

Como foi evidenciado nas informações obtidas através das entrevistas, questionários e análise documental descritas no caso acima, percebe-se que o processo de gestão de conhecimento, particularmente, de transferência do conhecimento, abordado pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997) ocorreu por meio da *socialização*, *internalização*, *combinação* e *externalização* do conhecimento, através dos métodos e técnicas utilizados. Na socialização, houve um intenso processo de aprendizagem baseado na relação mestre-aprendiz que permitiu a transferência dos conhecimentos tácitos dos especialistas para os concursados através de treinamentos práticos, observação, imitação e prática. Na externalização o conhecimento tácito dos especialistas foi explicitado para os concursados através de conceitos, analogias, metáforas, com o uso frequente do diálogo, da reflexão coletiva, da utilização de modelos técnicos e demais conhecimentos documentados nos Kits de sobrevivência. Na combinação, o conhecimento explícito dos especialistas foi absorvido pelos concursados através de reuniões, análise de documentos, contatos informais, uso da intranet, uso de e-mail e eventos de treinamento técnico e gerencial, e de encontros de integração e de confraternização. Na internalização, o conhecimento explícito dos especialistas foi convertido em conhecimento tácito por parte dos concursados que aprenderam fazendo, com uso de visitas técnicas, histórias relatadas, desenvolvimento de protótipos, elaboração de relatórios e o intenso processo de aprendizagem organizacional.

Também, como referenciou o autor Choo (1998), os conhecimentos fundamentais da autarquia integram uma rede de relações estabelecidas com os empregados, fornecedores, terceirizados, parceiros, com outras organizações públicas, cujos atores fundamentais foram detectados e convidados para o processo de transferência como entrevistados, palestrantes, mestres, coordenadores de atividades práticas e como produtores e revisores de conteúdos da documentação digital e em fascículos. Com o conhecimento organizado em repositórios se houver saída dos concursados, os conhecimentos prioritários permanecem na organização, sem risco para os serviços prestados para o município e para o bem-estar dos cidadãos.

## 6. CONCLUSÕES

Práticas em gestão do conhecimento na administração pública com efetividade não são usuais. Mas, o caso descrito e analisado constitui-se em uma contribuição eficaz da transferência e documentação do conhecimento para a modernização da administração pública. O projeto Trilhas do Conhecimento alcançou os objetivos propostos, quais sejam: a preservação e documentação do conhecimento que se encontrava acumulado e disperso entre os especialistas integrantes do corpo técnico sênior do órgão e entre os terceirizados; a respectiva aceleração do processo de transferência de conhecimentos e; sem causar impactos ao conjunto elevado de projetos e obras em andamento no período. Os conhecimentos enriquecidos e compartilhados na usina de aprendizagem na qual a autarquia se transformou - com quase uma centena de eventos realizados, a mobilização contínua dos gestores e especialistas e o clima de motivação de todos os envolvidos - ultrapassa as fronteiras organizacionais e trafega pelas redes de parceiros, terceirizados e outras organizações públicas e privadas. Os fascículos do Kit de Sobrevivência, além de disponibilizados em formato digital na intranet, foram distribuídos para os empregados da autarquia para a disseminação coletiva. Houve compartilhamento desses conhecimentos organizados com outras instituições, como por exemplo, com uma autarquia estadual.

## REFERÊNCIAS

- CHOO, Chun Wei. The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York, Oxford: Oxford University Press, 1998. 295 p.
- DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.
- DAVENPORT, Thomas. Como perder pessoas sem perder conhecimento. In: Revista HSM Management. N° 60, jan. 2007.
- DRUCKER, Peter. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.
- MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.
- STEWART, Thomas. Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Psicóloga, Especialista em Administração de Recursos Humanos, com Mestrado em Administração Geral e Organizações, Mestre e Doutoranda em Ciência da Informação e disciplinas realizadas no Doutorado de Filosofia e Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Diretora do InDigital Learning. Pesquisadora no Curso de Doutorado PPG-GOC UFMG do Tema Transformações Digitais nas Organizações, 2018-2021. Expositora em International Conference QQML 2019 para 62 países, European University em Florença, Itália como Doutoranda Pesquisadora na Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais - PPGGOC, Gestão e Tecnologia. Tema: Transformações Digitais nas Organizações: usos e impactos. Direção, Gerenciamento e Consultora em mais de uma centena de projetos em empresas de grande porte da iniciativa privada de diversos segmentos, em instituições do setor público e do terceiro setor. Vasta e diversificada experiência profissional em Consultoria Empresarial Customizada nas áreas de administração geral e administração de recursos humanos: planejamento empresarial, gestão do conhecimento, gestão por competências, desenvolvimento de executivos, desenvolvimento de equipes, transformações digitais nas organizações, dentre outras. Coordenadora e Professora de MBAs nas áreas de Estratégia, Gestão de Negócios, Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Gerenciamento de Projetos, Gestão da Mudança e Liderança Empresarial. É Professora Associada da Fundação Dom Cabral e Professora de MBAs do Programa FGV Management e FGV In Company. Artigos publicados em jornais, revistas, livros e Anais de Congressos Nacionais e Internacionais. Mentoria e Executive & Life Coach. Palestrante e Homenageada em diversas empresas e instituições no Brasil.

---

### ***Ricardo Rodrigues Barbosa***

O Professor Ricardo Rodrigues Barbosa é formado em Psicologia, Administração de Empresas (MBA e Ph.D.) pela Columbia University Graduate School of Business. Foi pesquisador visitante do Departamento de Ciência da Informação da Universidade de Strathclyde, em Glasgow, Escócia, e da Faculdade de Estudos da Informação da Universidade de Toronto, Canadá. Possui vasta experiência em pesquisa e ensino nas áreas de gerenciamento de informações, sistemas de informação, gerenciamento de conhecimento e inteligência de negócios.