

IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NO INSTITUTO FEDERAL BAIANO, CAMPUS GOVERNADOR MANGABEIRA: ASPECTOS RELACIONADOS À GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL¹

Implementation of telework at the Bahia Federal Institute, Governor Mangabeira Campus: aspects related to knowledge management and organizational learning

MORAES, Adriano dos Santos²

CUNHA, Francisco José Aragão Pedroza³

CAMPOS, Maria de Fátima Hanaque⁴

ALMEIDA, Jéssica Silva⁵

“Onde está o conhecimento que perdemos na informação?
Onde está a sabedoria que perdemos no conhecimento?”
(T. S. Eliot, apud MORIN, 2000).

RESUMO

Este artigo objetiva analisar o impacto da implantação do teletrabalho no Instituto Federal Baiano (IF Baiano), *Campus* Governador Mangabeira, na Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, a partir da percepção dos servidores lotados no *Campus*. Trata-se de pesquisa quali-quantitativa, bibliográfica e documental. Foram aplicados questionários aos informantes

1 Trata-se de artigo inédito, não sujeito ao Comitê de Ética em Pesquisa (COEP), desenvolvido durante o processo de pesquisa de doutoramento do primeiro autor (MORAES, Adriano dos Santos) no Programa de Pós Graduação em Difusão do Conhecimento (PPGDC/UFBA), sem qualquer fonte de financiamento/fomento.

2 Doutorando do Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Difusão do Conhecimento - PPGDC (UFBA, IFBA, UNEB, LNCC, UEFS e Centro Universitário Senai Cimatec). Mestre em Educação Profissional Científica e Tecnológica (Programa de Pós-graduação em Educação Profissional, Científica e Tecnológica - ProfEPT, Polo: IFBA), Especialista em Direito Educacional, Especialista em Gestão Pública, Graduado em Tecnologia em Gestão Pública. E-mail: adriano.moraes2013@gmail.com.

3 Doutor em Difusão do Conhecimento pelo Programa de Pós-graduação Multi-Institucional e Multidisciplinar da Faculdade de Educação da UFBA (2012). Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Salvador (1985) e mestrado em Ciência da Informação pela UFBA (2005). Professor Associado do Departamento de Documentação e Informação da UFBA. Professor permanente dos Programas de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da UFBA e do Doutorado Multi-Institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento (DMMDC) da Faculdade de Educação da UFBA. E-mail: pedrozaici@gmail.com

4 Graduada em Artes Plásticas pela Universidade Federal da Bahia (1981), mestrado em História da Arte pela Universidade de São Paulo (1990) e doutorado em História da Arte pela Universidade do Porto (2004). Atualmente é professora titular B da Universidade do Estado da Bahia e atua no Curso de Licenciatura em História. Integra como professora colaboradora do Doutorado Multi-Institucional de Difusão do Conhecimento (DMMDC). E-mail: hanaquefatima@gmail.com

5 Possui graduação em Direito pela Universidade do Estado da Bahia (2013). Advogada. Pós-graduada em Direito Constitucional Aplicado. Atualmente é servidora pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. E-mail: j.salmeida@hotmail.com

qualificados e articulados aportes conceituais relacionados à Gestão do Conhecimento Organizacional, Informação e Aprendizagem Organizacional, associados aos princípios da proposta do Pensamento Complexo de Morin (Teoria da Complexidade). Os resultados da pesquisa indicam que a implantação do teletrabalho no IF Baiano, *Campus* Governador Mangabeira, acontece de forma não estruturada e não sistematizada, ou seja, fora de uma política institucional, o que acaba por causar prejuízos aos processos de gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional. Entende-se que esta pesquisa deve ser continuada na forma de um estudo comparado da implantação do teletrabalho no *Campus* Governador Mangabeira com os demais *Campi* do IF Baiano e realizados estudos no que concerne aos efeitos ergonômicos, físicos, psicológicos e emocionais relacionados ao teletrabalho, com ênfase nas questões atinentes à (sobre)carga de trabalho, atingimento de metas institucionais e avaliação de desempenho do teletrabalhador.

Palavras-chave: Teletrabalho. Gestão do Conhecimento. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

This article aims to analyze the impact of the implementation of telework at the Instituto Federal Baiano (IF Baiano), Campus Governador Mangabeira, on Knowledge Management and Organizational Learning, based on the perception of the employees working on the Campus. It is qualitative, quantitative, bibliographical and documental research. Questionnaires were applied to qualified informants and articulated conceptual contributions related to Organizational Knowledge Management, Information and Organizational Learning, associated with the principles of Morin's Complex Thinking proposal (Complexity Theory). The results of the research indicate that the implementation of telework at the IF Baiano, Campus Governador Mangabeira, happens in an unstructured and non-systematized way, that is, outside an institutional policy, which ends up causing damage to the processes of knowledge management and organizational learning. It is understood that this research should be continued in the form of a comparative study of the implementation of telework on the Campus Governador Mangabeira with the other Campuses of the IF Baiano and studies carried out regarding the ergonomic, physical, psychological and emotional effects related to telework, with emphasis on issues related to (over)workload, achievement of institutional goals and evaluation of teleworker performance.

Keywords: Telework. Knowledge management. Organizational Learning.

INTRODUÇÃO

É evidente a influência da pandemia da COVID-19 nas iniciativas de implantação e aperfeiçoamento do regime do teletrabalho ou trabalho remoto nas esferas públicas e privadas, e proporcionalmente, mais ainda na esfera pública. Segundo dados do IPEA, publicados na nota técnica “O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial *versus* evolução e desagregação do efetivo”, divulgada no periódico Carta de Conjuntura - Número 48 - 3º trimestre de 2020, havia uma grande disparidade entre a quantidade de funcionários públicos exercendo o teletrabalho em 2020 e funcionários do setor privado: a maioria dos trabalhadores em teletrabalho no Brasil, concentrava-se no setor privado, mas o setor público concentrava a maior proporção, dado o número total de trabalhadores em cada setor (IPEA, 2020).

Em junho de 2020, 2,9 milhões de funcionários públicos estavam efetivamente exercendo suas funções em teletrabalho, enquanto, no setor privado, o número era de 5,7 milhões de pessoas. Apesar de o setor privado concentrar maior número de pessoas em teletrabalho, 65,6% do total contra 34,4% do setor público, analisando proporcionalmente, esses números correspondiam apenas a 8,0% do total de trabalhadores do setor privado, enquanto que, no setor público, o número de servidores na modalidade de teletrabalho correspondia a 24,7% do total. (IPEA, 2020).

Por óbvio, diversas foram as iniciativas e experiências de implantação do regime de trabalho nas organizações antes da pandemia, não se constituindo, portanto, em um fenômeno exclusivo do chamado “novo normal”. Entretanto, esse movimento se intensificou sobremaneira, por certo, tanto no âmbito da iniciativa privada como no seio dos órgãos e instituições públicas dos mais diferentes segmentos e ramos de atuação, inclusive no campo da educação pública profissional, científica e tecnológica.

Nesse contexto, o presente artigo objetiva analisar o impacto da implantação do teletrabalho no Instituto Federal Baiano (IF Baiano), *Campus* Governador Mangabeira, na Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, a partir da percepção dos servidores lotados no *Campus*.

O problema da pesquisa refere-se ao eventual prejuízo que a implantação do teletrabalho pode causar na Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, sendo sintetizado na forma da seguinte questão norteadora: “Em que medida a implantação do teletrabalho no Instituto Federal Baiano (IF Baiano), *Campus* Governador Mangabeira impacta negativamente nos processos de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional?”

Trata-se de pesquisa quali-quantitativa, bibliográfica e documental. Foram aplicados questionários aos informantes qualificados e articulados aportes conceituais relacionados à Gestão do Conhecimento Organizacional, Informação e Aprendizagem Organizacional, associados aos princípios da proposta do Pensamento Complexo de Morin (Teoria da Complexidade).

Na primeira seção deste artigo, apresentamos uma caracterização geral sobre Gestão do Conhecimento Organizacional e da Informação e Aprendizagem Organizacional. Na segunda seção, discorreremos sobre os principais aspectos normativos da implantação do teletrabalho no IF Baiano, *Campus* Governador Mangabeira, após o que tratamos da metodologia, análise e discussão dos resultados da pesquisa e apresentamos as considerações finais.

Entende-se que esta pesquisa não deve ser finalizada, mas continuada na forma de um estudo comparado da implantação do teletrabalho no *Campus* Governador Mangabeira com os demais *Campi* do IF Baiano. Também, faz-se necessário a realização de estudos que analisem as condições do regime de teletrabalho após o primeiro ano de sua implantação no Instituto no que se refere ao campo da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, mas também no que concerne aos efeitos ergonômicos, físicos, psicológicos e emocionais relacionados ao teletrabalho, com ênfase nas questões atinentes à (sobre)carga de trabalho, atingimento de metas institucionais e avaliação de desempenho do teletrabalhador.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

o presente estudo articula aportes conceituais referentes ao teletrabalho e sua relação com a Gestão do Conhecimento Organizacional, Informação e Aprendizagem Organizacional, associados aos princípios da proposta do Pensamento Complexo ou Teoria da Complexidade (Morin).

GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E DA INFORMAÇÃO

a proposta do pensamento complexo (base epistemológica desta pesquisa), reúne e ressalta “o desafio da incerteza” e considera que “[...] todo conhecimento de uma sociedade, de uma história, de uma vida, inclusive a própria, é, ao mesmo tempo, uma tradução e uma reconstrução mental” (MORIN, 2003b, p.10).

Recorrentemente Morin busca princípios do pensamento complexo para tratar “o desafio da incerteza”, ao que preconiza sete princípios-guia, complementares e interdependentes, para pensar a complexidade, a saber: o princípio sistêmico ou organizacional, o hologramático, do ciclo retroativo, do ciclo recorrente, da auto-ecoorganização (autonomia/dependência), o dialógico, e, o princípio da reintrodução do conhecido em todo o conhecimento (MORIN, 2003a).

O milênio nos coloca diante dos limites herdados pelo paradigma da simplificação, o qual orienta nossas ações, os processos de seleção, organização, construção e socialização dos conhecimentos, e isso nos deixa inseguros e confusos diante dos novos debates epistemológicos e propostas, na medida em que “[...] a dificuldade que a disjunção e o esfacelamento dos conhecimentos afetam não somente a possibilidade de um conhecimento do conhecimento, mas também a possibilidade de conhecimentos sobre nós mesmos e sobre o mundo” (MORIN, 2008c, p.19).

Há uma inadequação cada vez maior e mais grave entre os saberes separados, fragmentados e compartimentalizados das disciplinas, e as realidades ou problemas cada vez mais multidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais e planetários (MORIN, 2007b, p.36, 2008a, p.13; MORIN; LE MOIGNE, 2000, p.10).

Neste contexto social-mundial em mudança acelerada, o principal objetivo da educação na era planetária é “educar para o despertar de uma sociedade-mundo” (MORIN; CIURANA; MOTTA, 2007, p.63). Mostra-se necessário e urgente, portanto, o (re)pensar complexo dos problemas atuais e a religação dos saberes, ou seja, utilizar as informações que apareçam na ação, integrá-las, e formular esquemas de ação para lidar com as incertezas. (MORIN, 2008b, p.192).

Um dos principais fatores de sucesso das organizações consiste em sua capacidade de criação e difusão do conhecimento organizacional, sendo que, por “criação do conhecimento organizacional”, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) compreendem “a capacidade de uma organização de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Outros autores denominam gestão do conhecimento ao conjunto de diretrizes, estratégias, práticas e ferramentas para promover a geração, o processamento e a transformação de informações em conhecimentos (ANGELLONI, 2008; LOERMANS, 2002; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; TERRA, 2009).

De acordo com Ribeiro, N.M.; Menezes, A.M.F.; Campos, M.F.H (2016), a gestão do conhecimento “refere-se ao planejamento e controle de ações (políticas, mecanismos, ferramentas, estratégias e outros) que governam o fluxo do conhecimento, em sua vertente explícita – e para isso englobam práticas da gestão da informação – e sua vertente tácita”. Nessa linha, tem-se que

O planejamento e controle de ações pressupõem a identificação, aquisição, armazenagem, compartilhamento, criação e uso do conhecimento tácito e explícito, com o fim de maximizar os processos organizacionais em qualquer contexto. Todo esse processo viabiliza-se mediante o substrato comunicacional. A geração e o compartilhamento de conhecimento acontecem de forma contínua e não sistematizada nas organizações. (RIBEIRO, N.M.; MENEZES, A.M.F.; CAMPOS, M.F.H, 2016).

Os estudos em “gestão da informação e do conhecimento” (GIC) trouxeram uma série de inovações, sendo que, em anos mais recentes, vem sendo estudada a natureza coletiva desse processo, em torno dos estudos sobre “cultura organizacional” e os ambientes de produção e uso da informação (ARAÚJO, 2018). Segundo González de Gómez (2001), “no mundo contemporâneo, a ciência da informação é parte de um campo de discursos acerca do conhecimento e da informação que se pode denominar como uma formação social de meta-conhecimento”. “As possibilidades de conhecimento, assim, são ao mesmo tempo objeto de reflexão epistemológica e sintoma de mudança do estatuto da própria epistemologia”, ressalta a autora. (GONZALEZ DE GÓMEZ, 2001).

De acordo com Morin (2007), o conceito de informação apresenta grandes lacunas e grandes incertezas, não sendo essa uma razão para rejeitá-lo, mas para aprofundá-lo, pois há sob esse conceito, uma riqueza enorme, subjacente que gostaria de tomar forma e corpo. Dessa forma, “informação não é um conceito de chegada, é um conceito ponto de partida. Ele só nos revela um aspecto limitado e superficial de um fenômeno ao mesmo tempo radical e poliscópico, inseparável da organização”. (MORIN, 2007a, p. 27).

Morin (2007a) alerta para o fato de que as organizações não podem ser explicadas por nenhuma lei (regra ou diretriz determinista) simples, argumentando que: “quem produz as coisas ao mesmo tempo autoproduz-se; o próprio produtor é o seu próprio produto” (MORIN, 2007a, pág.125). Para o autor, a interdependência entre o sujeito e o meio organizacional (processo de produção e reprodução, de auto-organização e autoprodução) ocorre a partir de três ângulos, que se encontram em todos os níveis da organização: a *causalidade linear* (tal causa produz tais efeitos), a *causalidade circular retroativa* (os efeitos retroagem a causa, necessita ser regulada), e a *causalidade recursiva* (o produto é produtor daquilo que o produz). (MORIN, 2007a).

A adoção de processos de Gestão do Conhecimento permite que a geração e o compartilhamento sejam processos conscientes e sistematizados, definidos a partir

de quais conhecimentos devem ser disseminados estrategicamente. Para que isso ocorra é necessário mudar valores, crenças e modelos mentais construídos e solidificados numa cultura organizacional tradicional, na qual ainda predomina a mera transmissão e recepção de informações.

Também é preciso que a estratégia política de gestão de conhecimento organizacional esteja alinhada com outros aspectos da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização e geri-la. Assim, a adoção de processos de Gestão do Conhecimento precisa incentivar a flexibilidade, a inovação e a aprendizagem organizacional, o que será tratado no tópico subsequente.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

a aprendizagem organizacional apresenta-se como uma política de desenvolvimento organizacional vinculada à estratégia da organização e utilizada como instrumento de assimilação do aprendizado das pessoas, envolvendo o aumento das capacidades da organização como resultado do aumento das capacidades individuais de sua força de trabalho.. (GARVIN, 2001). O processo de aprendizagem organizacional pode ser compreendido como:

[...] um fenômeno organizacional no âmbito da coletividade, [...] um processo contínuo de mudança de comportamentos na organização, o que se dá a partir da articulação constante entre os valores e as capacidades dos indivíduos e as suas experiências naquele contexto. [...] a organização se redefine constantemente por meio da aprendizagem (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007, p. 1).

Segundo Cunha (2012), a conceituação dada por Morin (2005a) para organização “requer a interação entre os seus componentes, mas assume-se também a compreensão de organização como entidade e como processos dependentes das estratégias de ações individuais que promovem os fenômenos organizacionais”. O autor ainda considera que

As estratégias de ações organizacionais estão diretamente relacionadas aos processos de aprendizagem dos indivíduos que interagem com a organização ou que atuam neste espaço social. Para uma organização ser definida como organização de aprendizagem, é necessário considerar o aprendizado em duas dimensões: o processado no interior da organização e aquele processado entre organizações que interagem em um determinado contexto de interesse, troca ou de competitividade. As organizações de aprendizagem aprendem de forma contínua, impondo constante monitoramento e avaliação de seus processos administrativos, produtivos e até mesmo dos modelos mentais inculcados na cultura organizacional, por conseguinte, individual. (CUNHA, F.J.A.P, 2012).

Conforme Ribeiro, N.M.; Menezes, A.M.F.; Campos, M.F.H (2016), “deve-se considerar as especificidades da organização com o ambiente interno e externo, para identificar quais mudanças são necessárias para garantir estratégias eficazes para aprendizagem e a construção do conhecimento, coletivamente”, sendo que, “cada vez mais as estratégias organizacionais estão voltadas para a inovação [...], com adoção de métodos voltados para a criatividade, informação e conhecimento”. (RIBEIRO, N.M.; MENEZES, A.M.F.; CAMPOS, M.F.H, 2016).

Cunha (2012), leciona ainda que, “as organizações são compostas por grupos de indivíduos que aprendem em conjunto e interagem uns com os outros”. Garvin,

Nayak, Maira e Bragar (1998) consideram que a motivação do aprendizado organizacional deve ser intencional, não reativa, além de eficaz e conectada aos objetivos e estratégias da organização.

A aprendizagem organizacional deve prever desafios, ameaças e oportunidades e não apenas reagir às crises, criando flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com as incertezas, contingências e necessidade constante de adaptação e melhoria contínua para poder sobreviver e permanecer forte e atuante frente aos novos cenários que surgirem, notadamente no caso das organizações que atuam no campo do desenvolvimento de ciência, tecnologia e inovação.

PRINCIPAIS ASPECTOS NORMATIVOS DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NO INSTITUTO FEDERAL BAIANO, *CAMPUS* GOVERNADOR MANGABEIRA

No âmbito do Instituto Federal Baiano (IF Baiano), está em vigor a Resolução nº 182/2022 - OS-CONSUP/IFBAIANO, de 1 de fevereiro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais referentes à implementação do Programa de Gestão na Instituição, em consonância com a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020⁶ expedida pelo Ministério da Economia, que estipula orientações, critérios e procedimentos adotados para a implementação do Programa de Gestão e possibilita a execução de atividades remotas pelos servidores e empregados públicos vinculados ao SIPEC, detalhando situações, contextos e objetivos que viabilizam a implementação desse regime de trabalho (teletrabalho).⁷ A Portaria 2/2022 - RET-SCS/RET-GAB/RET/IFBAIANO, de 18 de fevereiro de 2022, define os procedimentos gerais e divulga a Tabela de Atividades de que trata o art. 8º da Resolução nº 182/2022. (IFBAIANO, 2022c).

O Programa de Gestão do IF Baiano⁸ começou a ser implementado em abril do corrente ano. No caso específico do *Campus* Governador Mangabeira, a Comissão designada pela Portaria nº 37/2022 trabalhou na elaboração de edital de seleção para adesão ao Programa de Gestão, documento que norteou a implementação do regime de teletrabalho no *Campus*. (IFBAIANO, 2022d).

Segundo o Art. 3º, Inciso VII da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, o teletrabalho é a “modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, [...] dispensado do controle de frequência”. As atividades executadas devem ser passíveis de controle e possuírem metas, prazos e entregas previamente definidas. (BRASIL, 2020)

⁶ O Governo Federal publicou o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. O normativo estabelece diretrizes para a simplificação e implementação do PGD nos órgãos e entidades que têm interesse em adotar a ferramenta. Atualmente, 49 órgãos e entidades do Executivo federal já implementaram o Programa. O ato normativo também aprimora as regras relacionadas ao teletrabalho, ao controle de produtividade e à gestão de resultados dos órgãos e agentes públicos no Executivo Federal. (BRASIL, 2022).

⁷ A portaria nº 267, de 30 de abril de 2021 autorizou a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas. (BRASIL, 2022b).

⁸ Programa de Gestão é ferramenta de gestão autorizada em ato normativo de Ministro de Estado e respaldada pela norma de procedimentos gerais, que disciplina o exercício de atividades em que *os resultados possam ser efetivamente mensurados*, cuja execução possa ser realizada pelos participantes. (BRASIL, 2020).

O Programa de Gestão do IF Baiano abrange as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade, dos resultados e do desempenho do participante em suas entregas.⁹ A participação dos servidores no Programa de Gestão do IF Baiano ocorre em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante. O teletrabalho possui adesão facultativa, não constituindo, portanto, dever do servidor. (IFBAIANO, 2022).

As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral, sendo que tais atividades compreendem aquelas cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos, exija elevado grau de concentração ou tenham baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas. (IFBAIANO, 2022).

O teletrabalho não poderá ser implementado quando abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade, que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo e que reduza a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo. (IFBAIANO, 2022).

Decorridos 6 (seis) meses da efetiva implantação, com o objetivo de adequar e melhorar o Programa de Gestão na unidade, o dirigente máximo ou a autoridade a quem por ele for delegada essa atribuição elaborará um relatório contendo: o grau de comprometimento dos participantes; a efetividade no alcance de metas e resultados; os benefícios e prejuízos para as unidades verificados na implantação e utilização do sistema de acompanhamento e controle do teletrabalho; e, a conveniência e a oportunidade na manutenção do Programa de Gestão, fundamentada em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração. (IFBAIANO, 2022).

O dirigente máximo ou a autoridade a quem por ele for delegada essa atribuição, revisará a parametrização do sistema; enviará os dados, revisará, se necessário, o mecanismo de coleta das informações requeridas pelo órgão central do SIPEC; e poderá realizar eventuais ajustes nas normas internas e atualizar a tabela de atividades de que trata o art. 9º da Resolução nº 182/2022. (IFBAIANO, 2022a).

METODOLOGIA

O presente estudo configura-se como uma pesquisa de levantamento (*survey*). “Surveys são investigações que colhem dados de amostra representativa de uma população específica, que são descritos e analiticamente explicados” (CENDÓN; RIBEIRO; CHAVES, 2014). Segundo Babbie (1999), é um tipo de pesquisa semelhante ao censo, sendo diferenciada, exatamente, pela delimitação dos indivíduos que serão ouvidos com recorte transversal e abordagem quantitativa.

Os dados foram levantados por meio de questionário semiestruturado do Google Forms, que é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pela empresa Google que possui recursos de colaboração e compartilhamento para vários usuários, e é utilizado para pesquisar e coletar informações e dados e/ou para produção de formulários de registro transmitidos automaticamente. (TECHTUDO,

⁹ Entrega é o resultado do esforço realizado pelo (a) servidor(a), em consonância com indicadores e metas do IF Baiano, empreendido na execução de uma atividade sendo definida no planejamento e com data prevista de conclusão. (IFBAIANO, 2022).

2020). A amostragem foi não probabilística, o lócus da pesquisa foi o IF Baiano, *Campus* Governador Mangabeira e os participantes foram servidores lotados no *Campus* (docentes e técnicos administrativos).

A coleta de dados teve início no dia 18 de maio de 2022 e finalizou-se no dia 15 de junho de 2022. O resultado de cada indivíduo foi tabulado e o tempo total estimado para cada indivíduo responder o questionário foi de 7 a 8 minutos. Foi realizado um pré-teste, que envolveu a aplicação de um questionário criado no Google Forms (versão preliminar) a uma amostra de indivíduos (quatro servidores do *Campus* Governador Mangabeira, dois docentes e dois técnicos administrativos), com o objetivo de verificar a necessidade de ajustes no questionário.

Frisa-se que, segundo o Parágrafo Único, do Artigo 1º, da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), pesquisas consultivas de opinião pública que têm as suas amostras compostas por sujeitos não identificados, como é o caso da presente pesquisa, são dispensadas de análise ética pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). (CNS, 2016).

Foram tomados todos os cuidados para a não identificação dos respondentes e assegurado o caráter voluntário da participação na pesquisa, além da oportunidade de interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento. Além disso, informações para contato com o pesquisador foram disponibilizadas. Todos os participantes da pesquisa eram maiores de idade.

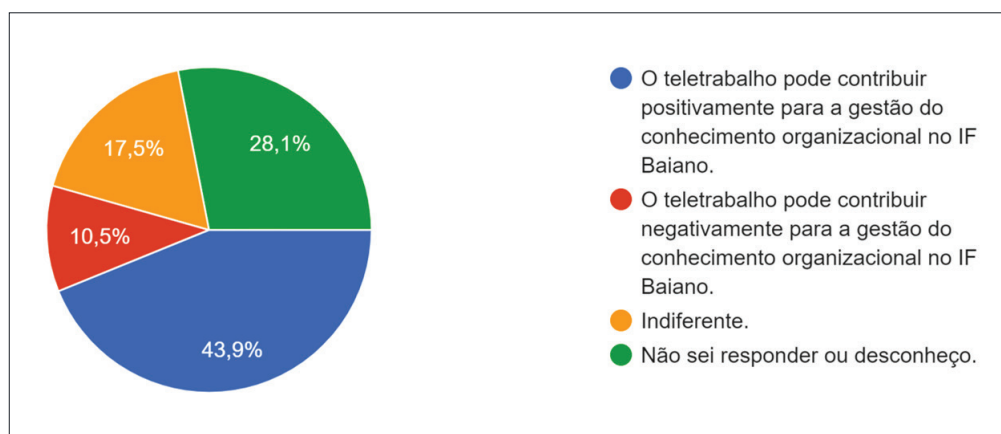
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

cinquenta e sete respondentes participaram da pesquisa, ou seja, 55,33% do total de servidores lotados e em exercício no IF Baiano, *Campus* Governador Mangabeira (excetuando-se os servidores que se encontravam afastados, cedidos ou licenciados), número considerado suficiente para a proposta deste estudo.

Entendemos ser possível fazer algumas inferências sobre os resultados alcançados, à medida que consideramos que a aplicação da técnica de questionários mostrou-se satisfatória na coleta de dados e informações, pois possibilitou conhecer os diversos aspectos que marcam a percepção dos servidores do IF Baiano, *Campus* Governador Mangabeira quanto a relação entre a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional e a implantação do teletrabalho (Programa de Gestão) no *Campus*.

Nesse ponto, quanto a se o teletrabalho poderia contribuir para gestão do conhecimento organizacional no IF Baiano, os participantes da pesquisa responderam que o teletrabalho pode contribuir positivamente para a gestão do conhecimento organizacional no IF Baiano (43,9%); 10,5% afirmaram que o teletrabalho pode contribuir negativamente para a gestão do conhecimento organizacional no IF Baiano; entenderam como indiferente 17,5%; e, não souberam responder ou desconheciam 28,1%, conforme Figura 1.

FIGURA 1. QUESTÃO: INDIQUE SE VOCÊ CONSIDERA QUE O TELETRABALHO PODE CONTRIBUIR PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NO IF BAIANO



Fonte: Autoria própria.

O Comitê de Governança, Riscos e Controle (CGRC), instância responsável pela promoção, liderança e supervisão da gestão de riscos e dos controles internos no IF Baiano, realizou a estruturação de comissão e avaliação do impacto relacionado ao Programa de Gestão do Teletrabalho e análise das diretrizes para procedimentos e transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de membros da alta administração (IFBAIANO, 2022b).

O teletrabalho viabilizado pelo Programa de Gestão do IF Baiano é mensurado em termos da contribuição das *Tabelas de Atividades Funcionais dos Servidores aos Eixos de Desenvolvimento Institucional do IF Baiano*, previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2025, além da adequação à área de exercício funcional do servidor, sendo que há 4 (quatro) eixos de Desenvolvimento Institucional: *eixo estudante e sociedade*, *eixo orçamento e logística*, *eixo processos internos* e *eixo pessoas e conhecimento*. O eixo *pessoas e conhecimento* prevê o aprimoramento das políticas de capacitação e de qualificação dos(as) servidores(as) e a promoção de condições que favoreçam um clima organizacional que propicie o bem-estar. (IFBAIANO, 2021a).

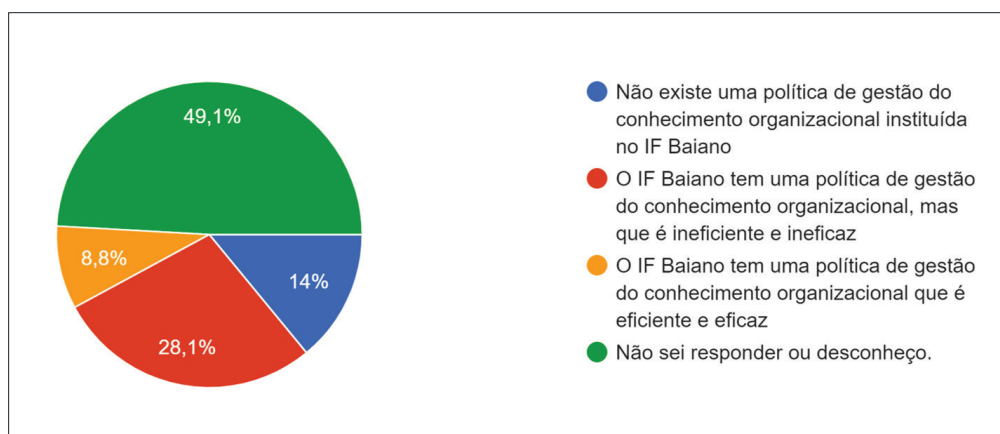
A contribuição aos *Eixos de Desenvolvimento Institucional* é medida por meio de 5 (cinco) *Objetivos e Indicadores Estratégicos*, que refletem as evoluções alcançadas em cada tema estratégico relacionado à missão institucional do IF Baiano. O *objetivo 5* trata de desenvolver as ações de extensão, de pesquisa, de inovação e de pós-graduação como processo educativo e investigativo de geração e de adaptação de soluções técnicas e tecnológicas para as demandas sociais e regionais, além de estimular a pesquisa aplicada. As iniciativas estratégicas associadas ao *Objetivo 5* envolvem: ampliação dos projetos de extensão; transferência de conhecimento, de tecnologias e de inovação para a sociedade; fomento a ações de inclusão da população na cadeia produtiva, gerando emprego, renda e produção de conhecimento; promoção da difusão do conhecimento por meio de atividades, de publicações e de eventos, visando à disseminação do conhecimento científico e tecnológico. (IFBAIANO, 2021a).

Em 2021, um total de 516 Técnicos-Administrativos e 40 (4,9%) dos docentes da instituição foram capacitados. Há 80% do corpo docente composto por mestres e doutores, segundo a última apuração feita pela Plataforma Nilo Peçanha (PNP), e em 2021, o índice de titulação do corpo docente foi de 4,3, alcançando a meta estipulada para o período. (IFBAIANO, 2022b).

A formação continuada dos(as) profissionais, docentes e técnicos(as), envolvidos(as) no processo de ensino e de aprendizagem, é imprescindível para a construção de práticas pedagógicas com intencionalidade. (IFBAIANO, 2021a).

Entretanto, em que pese as ações relacionadas aos processos de produção, geração e difusão de conhecimentos, sobre o grau de desenvolvimento da política de gestão do conhecimento organizacional do IF Baiano, os participantes responderam que na percepção deles não existia uma política de gestão do conhecimento organizacional instituída no IF Baiano (14%); que o IF Baiano tinha uma política de gestão do conhecimento organizacional, mas que esta era ineficiente e ineficaz (28,1%); e 8,8% responderam que o IF Baiano tinha uma política de gestão do conhecimento organizacional que é eficiente e eficaz. Não souberam responder ou desconheciam 49,1%, conforme Figura 2.

FIGURA 2. EM SUA PERCEPÇÃO, QUAL É O GRAU DE DESENVOLVIMENTO DA POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO FEDERAL BAIANO?



Fonte: Autoria própria.

A Gestão do Conhecimento (GC) em uma organização envolve as quatro formas de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização). O conjunto dessas quatro formas é conhecido como *espiral do conhecimento* (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Para que a implementação da GC em uma organização tenha êxito, necessita contemplar essas formas de conversão do conhecimento (NONAKA, 1994), sendo que, especialmente a socialização pode ser, eventualmente, muito prejudicada em face da implantação do regime de teletrabalho, caso isso aconteça à revelia de um planejamento estratégico eficiente e eficaz.

A socialização objetiva criar e compartilhar conhecimento tácito através da interação entre as pessoas, ocorrendo a conversão do conhecimento tácito para o tácito, de indivíduo para indivíduo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008) e ocorre, geralmente, em reuniões informais (ISHIKURA, 2008), mas também através da observação, imitação e da prática (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A externalização tem o intuito de converter o conhecimento tácito em explícito: o

conhecimento passa do indivíduo para o grupo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). “O conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 62).

A combinação tem como objetivo sistematizar o conhecimento explícito, ocorrendo a conversão de explícito para explícito: o conhecimento passa do grupo para a organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). “Este modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 65).

A internalização tem o intuito de converter o conhecimento explícito em tácito: o conhecimento passa da organização para o indivíduo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), estando relacionado com o “aprender fazendo” (ISHIKURA, 2008).

A gestão do conhecimento organizacional (GC) é fundamental para estruturar organizações horizontalizadas, possibilitar práticas flexibilizadas, incentivar a inovação e a experimentação do novo e estimular a capacidade de aprendizagem dos colaboradores. O conhecimento, portanto, deve ser estratégico, uma vez que os ativos intangíveis do ambiente de trabalho, não podem ser replicados na medida em que estes estão fortemente relacionados à história e à cultura da organização. (FLEURY; FLEURY, 1994).

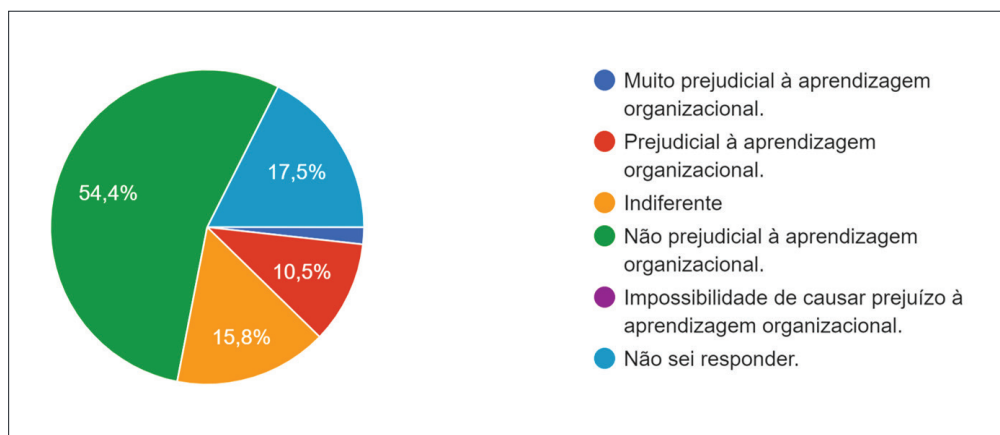
Diante disso, vê-se que as ações de capacitação de servidores, de internacionalização e de produção e difusão de conhecimentos produzidos no campo da pesquisa, extensão e inovação do IF Baiano são importantes e fundamentais, mas os dados levantados nesse estudo indicam que a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional acontece de forma não estruturada, não sistematizada e não organizada, ou seja, fora de uma política institucional de gestão do conhecimento organizacional. Algo semelhante se dá em relação à aprendizagem organizacional, pois o IF Baiano ainda não instituiu, através do seu Conselho Superior (CONSUP), uma *Política Interna de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional*, apesar das iniciativas e ações supracitadas.

A criação de uma política interna de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional no IF Baiano poderá permitir uma visão integrada sobre o conhecimento na organização, evitar o retrabalho, viabilizar a criatividade, inovação e atingimento de metas e objetivos institucionais.

Há, portanto, a necessidade de atualização do Art. 11 da Resolução 113/2021 - OS-CONSUP/IFBAIANO, de 22 de fevereiro de 2021 (Estatuto do IF Baiano) para *expressamente* prevê a criação de uma política institucional de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional como uma competência do Conselho Superior do IF Baiano, que deverá abarcar e está articulada com o Programa de Gestão previsto pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 e que foi instituído pela Resolução nº 182/2022 - OS-CONSUP/IFBAIANO, de 1 de fevereiro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos servidores em exercício no IF Baiano referente à implementação do Programa de Gestão na Instituição. (IFBAIANO, 2021b).

Sobre se a implantação do teletrabalho no Instituto Federal Baiano, *Campus Governador Mangabeira*, pode causar prejuízos à aprendizagem organizacional, o resultado é apresentado na Figura 3.

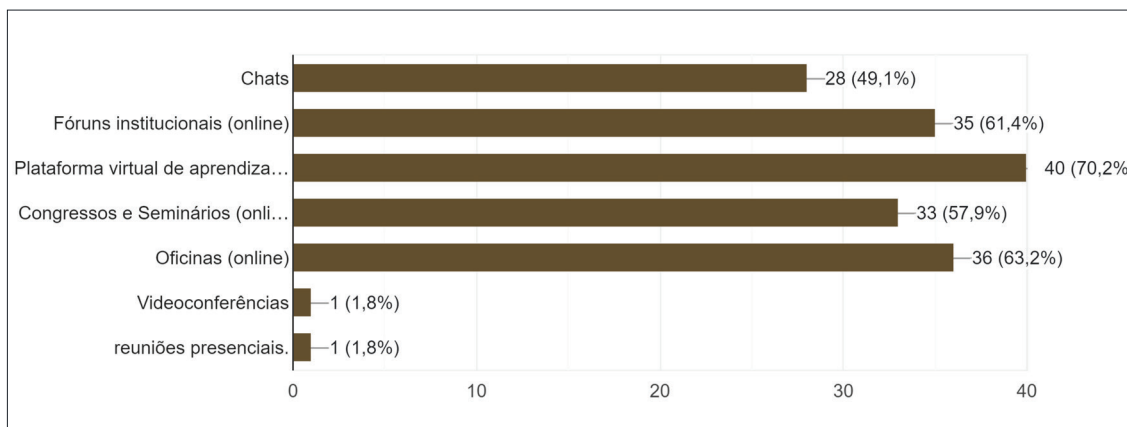
FIGURA 3. INDIQUE SE, EM SUA OPINIÃO, A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NO INSTITUTO FEDERAL BAIANO, CAMPUS GOVERNADOR MANGABEIRA, PODE CAUSAR PREJUÍZOS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



Fonte: Autoria própria.

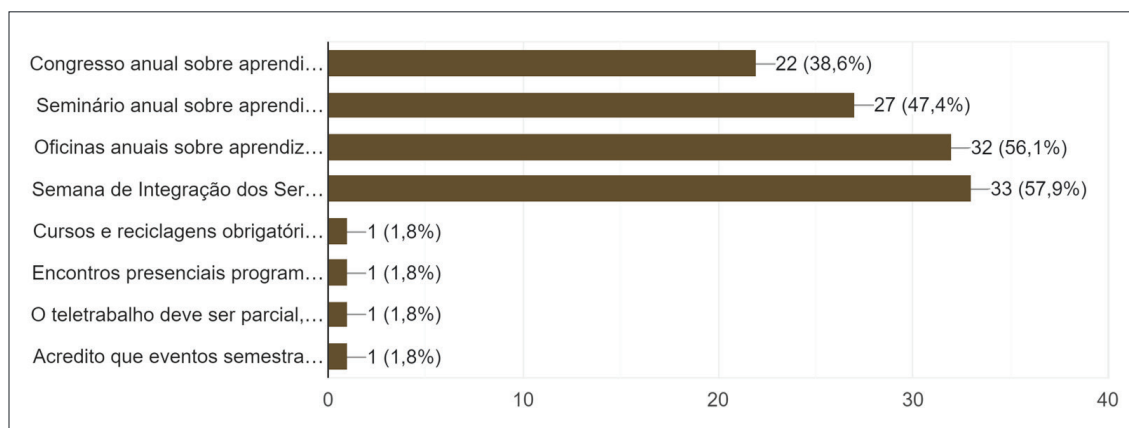
No que se refere aos instrumentos ou ferramentas online que podem contribuir para fomentar a aprendizagem organizacional e aos eventos institucionais que podem fomentar a aprendizagem organizacional de forma presencial e concomitante à realidade do teletrabalho, temos os resultados apresentados nas Figuras 4 e 5, respectivamente.

FIGURA 4. EM SUA PERCEPÇÃO, QUE INSTRUMENTOS OU FERRAMENTAS PODEM CONTRIBUIR PARA FOMENTAR A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL?



Fonte: Autoria própria.

FIGURA 5. QUE EVENTOS INSTITUCIONAIS ABAIXO PODEM SER CRIADOS PARA FOMENTAR A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE FORMA PRESENCIAL E CONCOMITANTE À REALIDADE DO TELETRABALHO?



Fonte: Autoria própria.

A aprendizagem requer o aumento do conhecimento a partir da criatividade, inovação e experimentação o que reverbera em novas soluções de problemas, produtos e serviços oferecidos pela organização, o que implica em vantagem competitiva. (FLEURY; FLEURY, 1994). Ocorre que esse potencial organizativo pode ser, eventualmente, prejudicado em razão da adesão ao Programa de Gestão e consequente implantação do regime de teletrabalho, caso o IF Baiano não adote instrumentos ou ferramentas online que viabilizem a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional, e estabeleça um cronograma de eventos institucionais periódicos que fomentem a aprendizagem organizacional de forma presencial e concomitante à realidade do teletrabalho, a exemplo dos instrumentos, ferramentas e eventos apresentadas nas figuras nº 4 e 5.

Resta evidente que a adoção do teletrabalho no Instituto Federal Baiano, *Campus* Governador Mangabeira, apresenta urgentes e importantes desafios que precisam ser superados no que se refere à gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, em face dos impactos da adesão ao Programa de Gestão e implantação do regime de teletrabalho no Instituto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Passado o momento em que foi adotado o trabalho remoto emergencial durante os tempos críticos e difíceis de manejar da Pandemia da COVID-19, e em face da decretação do fim do trabalho remoto emergencial, a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 tem sido atualmente apresentada como uma possibilidade de manutenção do regime de teletrabalho para o funcionalismo público.

Entretanto, impende destacar que a IN nº 65 trata de questões bem mais complexas e de alterações mais profundas na própria lógica da gestão do trabalho no serviço público, uma vez que seu foco é o *Programa de Gestão* a ser implementado na Administração Pública, sendo o teletrabalho apenas *um dos itens* (um instrumento ou ferramenta) desse Programa que submeterá o servidor a um controle do desenvolvimento de suas atividades a partir de metas, com prazos e entregas previamente definidos e supervisionados, via sistema de monitoramento de desempenho funcional.

Com a adoção do teletrabalho, o IF Baiano visa aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos, focando na entrega de resultados e reduzindo custos administrativos. Entretanto, os resultados da pesquisa indicam que a implantação do teletrabalho no IF Baiano, *Campus* Governador Mangabeira, acontece de forma não estruturada e não sistematizada, ou seja, fora de uma política institucional, o que acaba por causar prejuízos aos processos de gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

Constatou-se a necessidade de atualização do Art. 11 da Resolução 113/2021 - OS-CONSUP/IFBAIANO, de 22 de fevereiro de 2021 (Estatuto do IF Baiano), para expressamente prevê a criação de uma política institucional de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional como uma competência do Conselho Superior do IF Baiano, sendo que tal política deverá abarcar e está articulada com o Programa de Gestão previsto na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 e que foi instituído pela Resolução nº 182/2022 - OS-CONSUP/IFBAIANO, de 1 de fevereiro de 2022, a qual estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos servidores em exercício no IF Baiano referente à implementação do Programa de Gestão na Instituição.

Dessa forma, a implantação do teletrabalho no IF Baiano, *Campus* Governador Mangabeira, apresenta desafios importantes a serem superados pela Instituição, notadamente no que se refere à gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, especialmente por ainda não existir uma política de gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional instituída, em que pese as iniciativas e ações de capacitação de servidores, de internacionalização, de produção e de difusão de conhecimentos produzidos nas áreas da pesquisa, extensão e inovação no Instituto.

As questões levantadas na epígrafe deste artigo nos advertem de um nó górdio: perde-se conhecimento na informação e sabedoria no conhecimento. Todavia, para dar conta desse desafio incontornável, é imprescindível adotar um meta ponto de vista que dê conta da complexidade e multiplicidade inerente ao fenômeno e que esteja alinhado à necessidade da reforma do pensamento.

Nesse aspecto, a teoria do pensamento complexo (Morin), pode contribuir sobremaneira para a criação, implantação e aperfeiçoamento de uma política institucional de gestão do conhecimento e aprendizagem organização no âmbito do Instituto Federal Baiano, dado o seu caráter polilógico, multifacetado e transdisciplinar, pois a visão complexa apregoa que não somente a parte está no todo, mas o todo está na parte e o todo é mais e menos que a soma das partes.

Nessa empreitada, é imprescindível levar em consideração as especificidades e a natureza do Instituto Federal Baiano, *Campus* Governador Mangabeira enquanto uma instituição pública voltada à oferta de educação profissional, científica e tecnológica socialmente referenciada e gratuita, assim como levar em conta o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, que constitui-se em um pilar democrático institucional: um marco epistemológico da identidade institucional, ou seja, um tripé que coaduna saber, investigação e ação comunitária, interligando-os aos arranjos produtivos dos territórios, às tecnologias sociais e à inovação tecnológica, posto que o ensino, a pesquisa e a extensão precisam ser desenvolvidas no contexto da educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e de adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e às peculiaridades regionais, promovendo a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e à educação superior, cabendo ao IF

Baiano concretizar-se como uma instituição de reconhecimento social, que funcione de forma sistêmica, articulando a inovação, o desenvolvimento científico e a produção de conhecimento, de maneira a fortalecer o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural, local, regional e nacional. (IFBAIANO, 2021a).

Ademais, entende-se que esta pesquisa não deve ser finalizada, mas continuada na forma de um estudo comparado da implantação do teletrabalho no *Campus* Governador Mangabeira com os demais *Campi* do IF Baiano. Também, faz-se necessário a realização de estudos que analisem as condições do regime de teletrabalho após o primeiro ano de sua implantação no Instituto no que se refere ao campo da de gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, mas também no que concerne aos efeitos ergonômicos, físicos, psicológicos e emocionais relacionados ao teletrabalho, com ênfase nas questões atinentes à (sobre)carga de trabalho, atingimento de metas institucionais e avaliação de desempenho do teletrabalhador.

REFERÊNCIAS

ANGELLONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. **O que é ciência da informação**. Belo Horizonte: KMA, 2018.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em 03 jun. 2022. [2022].

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 03 jun. 2022. [2020].

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução no 510, de 7 de abril de 2016**. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/material/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581. Acesso em: 25 mai. 2022. [2016].

CENDÓN, Beatriz Valadares; RIBEIRO, Nádia Ameno; CHAVES, Consuelo Joncew. Pesquisas de Survey: análise das reações dos respondentes. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 24, n. 3, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/download/19963/12693/>. Acesso em: 02 set. 2020.

CUNHA, F.J.A.P. **Da adesão à participação em uma rede de hospitais como promoção de aprendizagem organizacional e da inovação gerencial**: um olha sobre a Rede InovarH-BA. Salvador, 2012. 300f.:il. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Os Desafios de Aprendizagem e Inovação Organizacional**. Rae light., v. 2, n. 5, p. 14-20, 1994.

GARVIN, D. A. (2001). **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus.

GARVIN, D. A., NAYAK, P. R., MAIRA, A. N., & BRAGAR, J. (1998). **Aprender a aprender**. HSM Management, 9, 58-64.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Néida. Para uma reflexão epistemológica acerca da Ciência da Informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 5-18, jan./jun. 2001.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO. **Resolução nº 182/2022 - OS-CONSUP/IFBAIANO, de 1 de fevereiro de 2022**. Aprova o Programa de Gestão do Teletrabalho no âmbito do IF Baiano. Disponível em: <https://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2022/02/Resolucao-182-2022.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2022. [2022a].

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO. **Resolução 113/2021 - OS-CONSUP/IFBAIANO, de 22 de fevereiro de 2021**. Aprova o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano. Disponível em: https://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2021/02/Resolucao-113.2021_Estatuto-com-anexo.pdf. Acesso em: 01 jun. 2022. [2021b].

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO. **Resolução 117/2021 - OS-CONSUP/IFBAIANO, de 23 de fevereiro de 2021**. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - 2021 -2025. Disponível em: <https://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2021/02/Resolucao-117.2021-com-anexo.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2022. [2021a].

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO. **Resolução 206/2022 - OS-CONSUP/IFBAIANO, de 29 de abril de 2022**: Aprova o Relatório de Gestão - 2021 do IF Baiano (Anexo). Disponível em: <https://ifbaiano.edu.br/portal/relatorio-gestao-2021>. Acesso em: 01 jun. 2022. [2022b].

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO. **Portaria 2/2022 - RET-SCS/RET-GAB/RET/IFBAIANO, de 18 de fevereiro de 2022**. Estabelece os procedimentos gerais e divulga a Tabela de Atividades de que trata o art. 8º, da Resolução nº 182/2022 - OS-CONSUP/IFBAIANO - Programa de Gestão do IF Baiano. Disponível em: <https://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2022/02/Portaria-02.2022-RET-SCS.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2022. [2022c].

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO. **Portaria 37/2022 - GMB-GAB/GMB-DG/RET/IFBAIANO, de 28 de abril de 2022**. Constitui comissão para elaborar edital de seleção para adesão ao Programa de Gestão - Modalidade Teletrabalho, Campus Governador Mangabeira. Disponível em: https://www.ifbaiano.edu.br/unidades/gmb/files/2022/05/04.2022_boletim-de-servicos-campus-governador-mangabeira-abril-2022.pdf. Acesso em: 03 jun. 2022. [2022d].

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo. **Carta de Conjuntura**, n. 48, 3º trimestre 2020. Brasília: IPEA, 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200804_cc_48_nt_teletrabalho.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

ISHIKURA, Y. **Gestão do conhecimento e concorrência global**: a abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.165-200.

LOERMANS, J. **Synergizing the learning organization and knowledge management**. *Kempston: Journal of Knowledge Management*, v. 6, n. 3, p. 285-294, 2002.

MORIN, Edgard. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, - 14ª Edição, 2008a. 128 p.

MORIN, Edgard; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. São Paulo, SP: Peirópolis, 2000. 263 p.

MORIN, Edgard. **A necessidade de um pensamento complexo**. In: *Representação e complexidade*. Candido Mendes (Org.); Enrique Larreta (Ed.). Rio de Janeiro: Garamond, 2003a, p. 69 – 78.

MORIN, Edgard. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, - 11ª Edição, 2008b. 350 p.

- MORIN, Edgard; CIURANA, Emilio-Roger; MOTTA, Raúl Domingo. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana**. São Paulo, SP: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, - 2ª Edição, 2007. 111 p.
- MORIN, Edgard. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre, RS: Sulina, - 3ª Edição, 2007a. 27p.
- MORIN, Edgard. **Meus demônios**. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, - 4ª Edição, 2003b. 368 p.
- MORIN, Edgard. **O método 1: a natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2005a.
- MORIN, Edgard. **O método 3: conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre, RS: Sulina, - 4ª Edição, 2008c. 286 p.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RIBEIRO, N.M.; MENEZES, A.M.F.; CAMPOS, M.F.H. **Difusão do conhecimento: conceitos, analogias, convergências e divergências**. In: Alfredo E. R. Matta; Jose Claudio Rocha. **Cognição: aspectos contemporâneos da construção e difusão do conhecimento**. Salvador: EDUNEB, 2016. P.151-194.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TECHTUDO. **Google Forms: o que é e como usar o app de formulários online**. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2018/07/google-forms-o-que-e-e-como-usar-o-app-de-formularios-online.ghtml>. Acesso em: 04 jan. 2020.
- TERRA, J. C. C. **Gestão 2.0: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso dos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- VASCONCELOS, I. F. G. de; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

Data da submissão: 20/07/2022

Data da aprovação: 27/04/2023