



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
Departamento de Administração  
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

DEIVID BERTOLDO DE MENDONÇA  
KENDY APARECIDO OSIRO

**Gestão do Conhecimento e da Informação: Uma  
Intervenção no Serviço de Atendimento ao Usuário da  
Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal**

Brasília - DF

2021

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
Departamento de Administração  
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

DEIVID BERTOLDO DE MENDONÇA  
KENDY APARECIDO OSIRO

## **Gestão do Conhecimento e da Informação: Uma Intervenção no Serviço de Atendimento ao Usuário da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal**

Artigo apresentado como requisito parcial para à obtenção do grau de especialista no MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Aprovado em 23 de junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup> M.Sc. Elizânia de Araújo Gonçalves – Orientadora

---

Prof. Dr Antônio Isidro da Silva Filho

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Siegrid Guillaumon Dechand

Brasília - DF

2021



## **GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO: UMA INTERVENÇÃO NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO SENADO FEDERAL**

### **KNOWLEDGE AND INFORMATION MANAGEMENT: AN INTERVENTION IN THE CUSTOMER SERVICE OF THE BRAZILIAN FEDERAL SENATE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SECRETARIAT**

**Deivid Bertoldo de Mendonça**

Aluno do MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público da Universidade de Brasília

**Kendy Aparecido Osiro**

Aluno do MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público da Universidade de Brasília

#### **RESUMO**

Este trabalho é o resultado de uma ação de intervenção no Serviço de Atendimento ao Usuário (SEATUS) da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal (SEGP), para, com esteio na literatura científica relacionada à Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, promover a criação de um ambiente virtual colaborativo de produção e socialização de conteúdo, denominado Wiki-Seatus. Para tanto, foram utilizadas aplicações do Microsoft 365, tais como *Sharepoint, Planner, OneNote, Microsoft Forms*, de forma a criar ambiente de acesso restrito aos colaboradores e funcionários do setor. Houve aderência da chefia do setor e da equipe ao projeto. Verificou-se que, em pouco tempo de funcionamento da Wiki-Seatus, a ferramenta proporcionou a gestão e a socialização do conhecimento, tornando-se um potencial canal de transferência de informação e interação interna, bem como entre coordenações subordinadas à SEGP com a equipe do SEATUS. Faz-se necessária uma avaliação de impacto do uso da ferramenta para o desempenho da unidade após um período mais prolongado de operação.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Aprendizado organizacional. Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Inovação. Socialização do Conhecimento.

#### **ABSTRACT**

This article is the result of an intervention in the Customer Service (SEATUS) of the Brazilian Federal Senate Human Resources Management Secretariat (SEGP), to promote, based on the scientific literature related to Knowledge Management and Organizational Learning, the creation of a collaborative virtual environment for the production and socialization of content,

called Wiki-Seatus. For this purpose, Microsoft 365 applications were used, such as Sharepoint, Planner, OneNote, Microsoft Forms, to create an environment with restricted access to collaborators and employees of the sector. The sector's head and the team joined the project. It was found that, within a short time of Wiki-Seatus's operation, the tool provided the management and socialization of knowledge, becoming a potential channel for information transfer and internal interaction, as well as an integration between coordinations subordinated to SEGP with the SEATUS team. An impact assessment of the use of the tool is necessary for the unit's performance after a longer period of operation.

**Keywords:** Knowledge management. Organizational learning. Tacit knowledge. Explicit knowledge. Innovation. Knowledge Socialization.

## INTRODUÇÃO

A criação do conhecimento, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais.

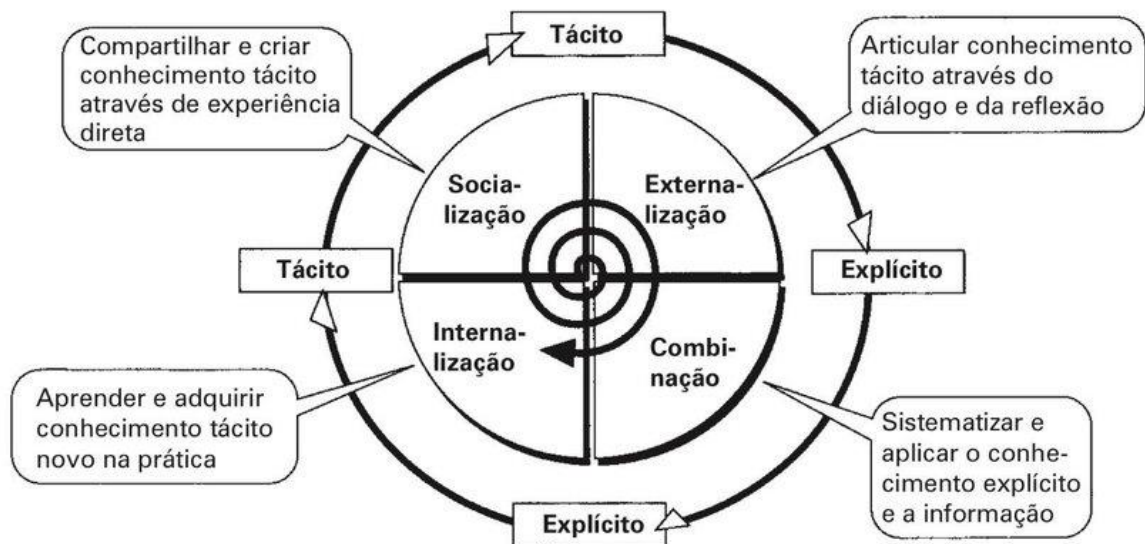
Entretanto, muitas organizações, sejam elas instituições públicas ou privadas, ainda possuem dificuldades em implementar práticas de gestão do conhecimento capazes de maximizar a performance de seus colaboradores, agregar valor estratégico e otimizar seu desempenho.

Nonaka e Takeuchi (1997) também propõem que a criação do conhecimento pode ser estruturada por um modelo ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Postulam, assim, os seguintes modos de conversão do conhecimento: (1) de conhecimento tácito para tácito, chamado de **socialização**; (2) de conhecimento tácito para explícito, chamado de **externalização**; (3) de conhecimento explícito para explícito, chamado de **combinação** e (4) de conhecimento explícito para tácito, denominado **internalização**.

Por Oliveira Jr. (2001), cabe à instituição atuar como agente de organização do conhecimento existente, tornando-o aplicável e gerando novo conhecimento, a partir da integração abrangente de abordagens do conhecimento individual e do conhecimento organizacional, e sob uma perspectiva que possa ser útil para um desempenho superior.

Nonaka e Takeuchi (2008) destacaram que os modos socialização, externalização, combinação e internalização formam um ciclo em espiral, conhecido como modelo SECI, o qual amplifica os conhecimentos tácito e explícito em termos de qualidade e quantidade, passando do indivíduo para o grupo e, então, para a organização.

**Figura 1** – Processo SECI.



**Fonte:** Nonaka e Takeuchi, 2008

Tornet *et al* (2006) propõem, ainda, um modelo de compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho concebido em quatro partes com ações específicas: **iniciação**, caracterizada por ações voltadas para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos, e as oportunidades existentes para empregar conhecimentos diferentes ou novos, e para

localizar fontes em que esses conhecimentos poderão ser encontrados; **implementação**, com ações voltadas para promover a integração entre fontes e destinatários do conhecimento; **apoio**, caracterizada por ações direcionadas para criar oportunidades de exercitar o conhecimento compartilhado e para promover orientação da prática, até que ocorram a assimilação do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades necessárias ao uso proficiente; e **incorporação**, fase caracterizada por ações voltadas para fazer com que o conhecimento compartilhado possa fluir livremente entre aqueles que deverão usá-lo.

O tema Gestão do Conhecimento (GC) assumiu posição estratégica no âmbito do Senado Federal a partir da edição do Ato da Comissão Diretora nº 02, de 2017 (ATC 02/2017), o qual estabeleceu as diretrizes estratégicas para o biênio 2017-2019, a serem acompanhadas e perseguidas por toda a administração do Senado Federal para aquele biênio. O ATC 02/2017 descreve a Gestão de Conhecimento como o compartilhamento de práticas e informações, de forma a permitir que valiosos conhecimentos para a organização não ficassem retidos em apenas algumas pessoas.

Já no ano de 2020, o Ato Conjunto da Secretaria-Geral da Mesa e da Diretoria-Geral nº 01/2020, em vigor a partir de 24/07/2020, definiu resultados chave e indicadores a serem acompanhados e perseguidos pela administração do Senado Federal. Um dos objetivos estratégicos estabelecidos no normativo foi a valorização das pessoas, e um dos resultados-chave a serem perseguidos neste escopo foi: *Implantar modelo unificado de atendimento de pessoas.*

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Resultado-chave</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsável</b>
Valorizar as pessoas	Implantar modelo unificado de atendimento de pessoas e o primeiro lote do catálogo de serviços	Modelo unificado de atendimento de pessoas e o primeiro lote do catálogo de serviços implantados	SEGP - PRODASEN

**Fonte:** Ato Conjunto da Secretaria-Geral da Mesa e da Diretoria-Geral nº 01/2020.

Neste contexto, o Serviço de Atendimento ao Usuário da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEATUS), subordinado à Diretoria de Gestão de Pessoas, é a unidade da estrutura administrativa do Senado Federal essencial à consecução deste resultado-chave, visto que ao SEATUS compete prestar atendimento centralizado aos servidores efetivos, comissionados, aposentados e pensionistas referente a uma gama de matérias de competência da Secretaria de Gestão de Pessoas.

O desafio à implantação de um modelo unificado de atendimento de pessoas está tanto na criação de conhecimento no âmbito do SEATUS, quanto em fazer com que a informação e o conhecimento, seja tácito ou explícito, estejam acessíveis aos servidores do setor na medida e no momento certo para atendimento de excelência acerca das matérias concernentes à Secretaria de Gestão de Pessoas no Senado Federal.

Batista (2016) coloca que, ao contribuir para que o conteúdo certo chegue à pessoa certa na hora certa, a GC ajuda os colaboradores a terem melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, promove aprendizagem individual e organizacional, bem como a otimização de processos, por meio da utilização, da reutilização e da criação do conhecimento.

Impõe-se desenvolver a gestão do conhecimento a fim de estimular a aprendizagem entre seus funcionários para o cumprimento da missão que lhe é devida. Segundo Korobinski (2001), novas práticas modernas que superem os modelos antigos e defasados devem ser

experimentadas. A gestão do conhecimento tem papel fundamental nesse aspecto, pois maximiza o talento e o potencial dos funcionários de uma organização.

Korobinski (2001) coloca ainda que não se pode esperar que as pessoas compartilhem seu conhecimento tácito, experiências e informações sem que haja um elevado patamar de confiança, reconhecimento e inovação entre elas e a organização, condição necessária para que haja a realização de aprendizagem complexa, que modifique a realidade.

A situação-problema, dessa forma, é que o conhecimento e informações necessárias à prestação de atendimento de excelência pelo SEATUS estão dispersos pelas diversas áreas subordinadas à Secretaria, o que dificulta a socialização do conhecimento, necessária aos servidores lotados na área de atendimento.

Este artigo, portanto, tem o objetivo de relatar ação de intervenção para socialização e gestão do conhecimento da unidade SEATUS, por meio da construção de um ambiente virtual colaborativo de transferência de conhecimento, bem como de interação relacional entre as coordenações subordinadas à Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP) e a área de atendimento - SEATUS.

## **CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA**

Desde a promulgação da Emenda Constitucional nº 19/98, com a introdução do conceito de eficiência no ordenamento jurídico brasileiro, o Brasil vem passando por intenso processo de mudança paradigmática no seu modelo de administração pública, impulsionado pela necessidade de prestação de serviços públicos de maneira mais satisfatória à população.

Embora não tenha havido menção expressa à eficiência como sendo um princípio direcionador da atuação do Estado até a referida Emenda Constitucional ser editada, já era



---

entendida na jurisprudência como algo implícito à atuação da administração pública na prestação dos serviços públicos.

A partir da sua inserção no texto constitucional, admitiu-se expressamente a necessidade de aperfeiçoamento contínuo dos serviços públicos, a fim de imprimir melhores resultados qualitativos e quantitativos. Nesse contexto, faz-se necessário destacar a importância do pensamento sistêmico ensinado por Senge (2011), ao colocar que a visão sistêmica nos mostra que pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atuem no lugar certo.

Inserido no processo de mudança paradigmática citada, o tema Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional se expandiram para além das fronteiras da iniciativa privada e alcançaram grande relevância estratégica na gestão das instituições públicas.

A Gestão do Conhecimento se adere ao objetivo institucional de busca pelas melhores práticas, evitando retrabalhos e perda de conhecimento nas instituições, bem como ao objetivo de garantir eficiência na prestação do serviço e/ou informações à sociedade. É o que coloca Sveiby (1998) *apud* Antonello *et al* (2011), para o qual a GC foca no aproveitamento do recurso conhecimento existente nas empresas, proporcionando a seus integrantes formas de empregar as melhores práticas e minimizar a reinvenção dos processos.

Um processo de implantação da GC irá depender do conjunto de variáveis da instituição. Nesse sentido, Antonello *et al* (2011) comentam que, dependendo deste conjunto de variáveis e do contexto da organização, talvez seja mais interessante uma abordagem com foco maior em sistemas e tecnologia da informação, ao passo que, para outra instituição em contexto diverso, talvez seja mais vantajosa uma abordagem como foco maior em sistemas baseados em conhecimento tácito.

A gestão do conhecimento tem como base práticas e processos estruturados de forma a gerir o recurso conhecimento e, associadas a essas práticas, juntam-se ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que tornam realidade os processos de gestão do conhecimento (GASPAR et al., 2016).

Antonello *et al* (2011) ensinam que gerir a relação com os membros da organização e estimular o seu talento são desafios dos quais depende a capacidade de aprendizagem organizacional. Para facilitar a aprendizagem organizacional, o desafio que se coloca aos gestores de empresas é, então, o de descobrir como colocar e manter sistemas complexos nesse espaço de criatividade e adaptação.

Destaca Amorim (2020) que fazer uma gestão eficiente das competências organizacionais pode ser considerado um fator chave para o sucesso, porém ainda não se discutiu em profundidade como o conhecimento pode ser combinado e convertido em ambientes inovadores.

No ano de 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou um primeiro levantamento, por aplicação de questionário em amostragem de organizações públicas, com o intuito de conhecer e avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal. A Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional integraram o modelo desenvolvido para estruturação do questionário a ser respondido pelas instituições.

Conforme o TCU (2013), a aprendizagem contínua se insere no contexto de estímulo frequente para que servidores aprendam, com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão organizacional. Da mesma forma, acerca da Gestão do Conhecimento, o levantamento realizado tratou de observar a disponibilização de recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento na organização, dando suporte ao cumprimento da sua missão.

Estrutura do questionário	
Parte A - Liderança da alta administração	
Parte B - Alinhamento estratégico	Planejamento organizacional
	Planejamento da gestão de pessoas
	Planejamento da força de trabalho
	Unidade de Gestão de Pessoas como parceira estratégica
Parte C - Gestão da liderança e do conhecimento	Gestão da liderança e processo sucessório
	Integridade e comprometimento
	Aprendizagem contínua
	Gestão do conhecimento
Parte D - Cultura orientada para resultados	Comunicação
	Avaliação de desempenho
	Reconhecimento
Parte E - Gestão de talentos	Recrutamento, seleção e integração
	Retenção
Parte F - Controle da concessão de direitos e vantagens	
Parte G - Resultados e prestação de contas (Accountability)	
Parte H - Perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal	

**Fonte:** Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas. Tribunal de Contas da União, 2013.

Dentro da estrutura administrativa do Senado Federal, as atribuições da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP), expressas no Regulamento Administrativo da instituição, são:

Art. 221. À Secretaria de Gestão de Pessoas compete planejar, supervisionar, coordenar e dirigir as atividades de formulação de políticas e a administração de pessoal; formular, propor, coordenar e apoiar planos, programas, projetos e ações relacionadas ao planejamento e desenvolvimento de recursos humanos; propor diretrizes para recrutamento e seleção da força de trabalho; realizar pesquisa de clima organizacional; traçar o perfil profissiográfico do servidor; controlar as funções comissionadas e cargos efetivos e em comissão; formular projetos para o desenvolvimento da carreira do servidor; controlar a distribuição e lotação dos servidores; prever, coordenar, controlar e dirigir os serviços relativos à prestação de assistência médica de urgência e emergência, nas dependências do Senado Federal; exercer as atividades necessárias à execução do plano de assistência à saúde dos servidores aposentados e pensionistas do Senado Federal; coordenar o Sistema

Integrado de Saúde (SIS), tendo como premissa básica a promoção, tratamento, recuperação e manutenção da saúde; integrar o Conselho de Supervisão do SIS, nos termos do art. 55, inciso III, do Regulamento do SIS, aprovado pela Resolução do Senado Federal nº 35, de 14 de agosto de 2012; instituir diretrizes e supervisionar o funcionamento e o desempenho das áreas subordinadas; prover o assessoramento técnico específico à Comissão Diretora e aos demais Órgãos do Senado Federal sobre assuntos de sua competência.

(...)

A SEGP tem em sua estrutura administrativa as seguintes coordenações subordinadas: (1) Coordenação de Administração de Pessoal; (2) Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor; (3) Coordenação de Atendimento e Relacionamento; (4) Coordenação de Benefícios Previdenciários; (5) Coordenação de Gestão Financeira do SIS (Sistema Integrado de Saúde); (6) Coordenação de Pagamento de Pessoal e Coordenação de Políticas de Pessoal.

Além das coordenações, a Secretaria de Gestão de Pessoas conta com Serviços de Apoio, unidades subordinadas diretamente ao Diretor da Secretaria. Entre elas, o SEATUS, ao qual compete prestar atendimento centralizado aos servidores e aposentados nos assuntos relativos à competência da Secretaria, bem como executar tarefas correlatas.

Segundo Nonaka e Konno (1998), a organização deve prover um contexto apropriado, também denominado de lugar, na qual a informação é criada, transmitida e utilizada, e se torne conhecimento. Esse lugar é denominado por Ba pelos autores e cada um deles está relacionado a um estágio do modelo SECI:

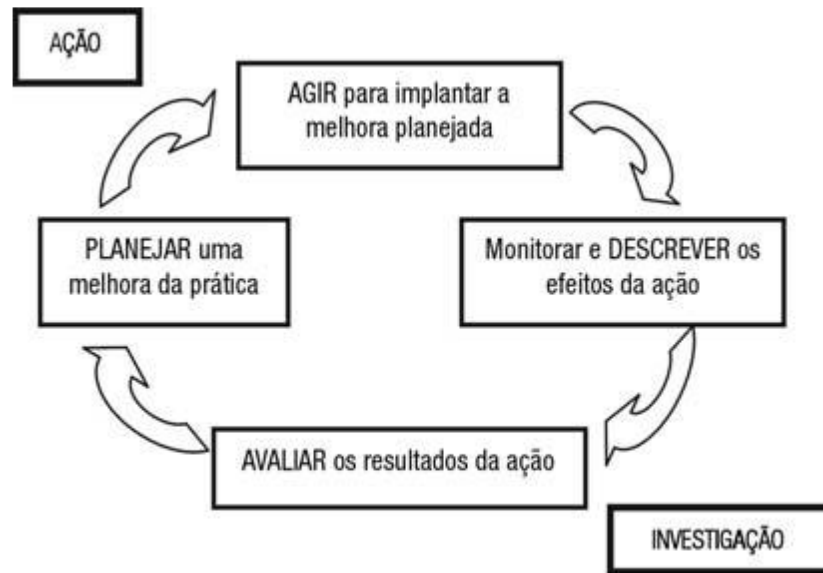
- 1) Ba Originário: é o contexto em que há troca de experiências, sentimentos e modelos mentais, promovendo a empatia e confiança do grupo. Representa o processo da socialização, caracterizado como o início do processo de transformação do conhecimento.

- 2) Ba Interativo: reúne pessoas com conhecimentos específicos de conhecimentos, que são externalizados, tornando o conhecimento comum a todos, representado pelo processo de externalização. Exemplos são relatórios e manuais técnicos criados pelo setor ou empresa.
- 3) Ba Virtual: é o contexto na qual ocorre a interação no mundo virtual em vez do local físico. Representa o processo de combinação de tecnologias para gerar o conhecimento.
- 4) Ba Prático: é o contexto em que o conhecimento explícito se torna tácito, suportado principalmente por treinamentos, manuais e aplicativos que permitam simulações e experiências. Representa o processo de internalização, sendo que o ativo proveniente é conhecimento como *know-how*.

Ba não significa necessariamente um espaço físico, pode ser uma sala de reunião, espaço virtual e mental, que possibilite a criação e compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores. Esse tipo de espaço não foi identificado SEATUS, o que dificulta a transmissão da informação, geração do conhecimento e da aprendizagem entre seus colaboradores.

## **DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Considerado a característica do trabalho de intervenção proposto, de melhoria contínua e iterativo visando o aperfeiçoamento da solução, foi considerada a metodologia pesquisa-ação para a consecução deste projeto. A pesquisa-ação tem sua origem nos trabalhos de Kurt Lewin, em 1946, período pós-guerra “dentro de uma abordagem de pesquisa experimental, de campo” (FRANCO, 2005, P. 485). A pesquisa-ação vem a ser um termo genérico que tem como processo que segue o ciclo de planejamento, implementação, descrição dos efeitos da ação e avaliação dos resultados da ação (TRIPP, 2005)



**Fonte:** Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação (TRIPP, 2005).

A pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que tem como premissa o pragmatismo, e embora também seja pesquisa, ela se distingue claramente da pesquisa científica tradicional “principalmente porque a pesquisa-ação ao mesmo tempo altera o que está sendo pesquisado e é limitada pelo contexto e pela ética da prática.” (TRIPP, 2005, p. 447).

Tripp (2005) menciona as seguintes características da pesquisa-ação: inovadora, contínua, pro-ativa estrategicamente, participativa, intervencionista, problematizada, deliberada, documentada e compreendida.

Inicialmente, a fase de planejamento do trabalho da Wiki-Seatus foi feita a partir de levantamento inicial dos problemas que a chefe do Serviço de Atendimento ao Usuário relatou. Por meio de entrevista, a chefe do serviço relata que há deficiência na comunicação entre os órgãos da SEGP com o SEATUS. Muitas vezes, os próprios servidores, ao buscarem o SEATUS para um atendimento, informam ao setor sobre um determinado fato, ou informação, que gerou impacto em sua vida funcional, quando deveria ocorrer o contrário.

A falta de informação, ou informação incompleta, intempestiva faz com que o órgão não consiga realizar bem suas atribuições, gerando um sentimento de frustração.

Além disso, como o setor lida com diversos atendimentos para públicos distintos, como servidores comissionados e efetivos, aposentados, pensionistas e parlamentares, o setor foi dividido em dois núcleos, denominados núcleo de atendimento e núcleo de posse, que se especializam em conhecimento para o atendimento e clientes específicos. Porém, o conhecimento fica restrito a determinado grupo e não é repassado a todos, criando nichos de conhecimento dentro do setor. Com isso, outros colaboradores, quando se deparam com um atendimento não relacionado ao seu núcleo, muitas vezes não conseguem dar andamento satisfatório.

Atualmente a força de trabalho do SEATUS é constituída por dois servidores efetivos, oito servidores comissionados, nove estagiários, dois voluntários e uma servidora requisitada. A distribuição da mão-de-obra do setor pende para estagiários e servidores comissionados em detrimento dos servidores efetivos.

Essa discrepância entre servidores efetivos e os outros colaboradores se deve ao elevado número de aposentadorias ocorrido nos últimos 10 anos: 2.140 servidores efetivos se aposentaram nesse período e 230 servidores atendem ao requisito de aposentadoria<sup>1</sup>, ou seja, podem se aposentar a qualquer momento.

Por outro lado, os estagiários têm um período curto de estágio no Senado Federal. Conforme estabelece o Ato da Comissão Diretora nº 11, de 2015, a duração do contrato de estágio é de seis meses, podendo ser renovado por igual período. Para que o estagiário adquira conhecimento necessário para o desempenho da função é necessário treinamento pelos que já

---

<sup>1</sup> Dados extraídos da página do Senado Federal, disponível em <https://www12.senado.leg.br/dados-abertos/conjuntos?grupo=gestao-de-pessoas&portal=administrativo>, acesso em 24/05/2021.

---

exercem a função e nem sempre há pessoal disponível para treiná-lo de imediato após sua contratação. Conforme levantamento elaborado pelo Serviço de Gestão de Estágio, no período de janeiro de 2017 a maio de 2021, 21 estagiários foram desligados e 7 foram contratados no SEATUS.

Os servidores comissionados, por sua vez, são passíveis de exoneração, não obstante permanecerem mais tempo no serviço que os estagiários. De 2018 a 2021, houve três movimentações de servidores comissionados no SEATUS. A experiência que estes servidores e estagiários adquirem durante o período de suas atividades deveria ser compartilhada com todos e, assim, a perda de conhecimento organizacional poderia ser atenuada.

O SEATUS tem um importante papel no funcionamento harmônico da SEGP por ser um serviço que está na linha de frente do atendimento aos usuários da SEGP. Se ocorre alguma falha na informação ou serviço prestado pelos funcionários do SEATUS, o ônus recai sobre as outras coordenações da SEGP, já que o usuário insatisfeito vai atrás da informação na origem. Essa atitude ocasiona sobrecarga de serviço nas coordenações, podendo resultar em atrasos nas rotinas de trabalho. Para que o SEATUS cumpra bem sua função, seus funcionários devem estar munidos de informação correta, de forma ágil e de fácil acesso.

Importante destacar o papel da Tecnologia da Informação como preponderante para a gestão do conhecimento nas organizações. Sistemas de gestão do conhecimento têm por objetivo apoiar a criação, transferência e aplicação do conhecimento nas organizações (ALAVI; LEIDNER, 2001).

O SEATUS até então armazena seus arquivos e manuais digitais no servidor de arquivos da rede interna da SEGP. Apesar desses arquivos estarem disponíveis a todos funcionários lotados no SEATUS, logados na rede local do Senado, os documentos não estão estruturados



de forma a permitir o acesso rápido e fácil, por estarem localizados em diferentes pastas e subpastas. Além disso, não há aviso automático à equipe de trabalho quando um arquivo é armazenado e quem foi o autor dessa ação. Da mesma forma, é possível alguém excluir por engano um arquivo e ninguém tomar conhecimento desse fato. Isso fragiliza esse sistema de armazenamento, uma vez que é possível restaurar o *backup* até um certo limite de tempo, em geral 120 dias pelo Prodasen, órgão responsável pela infraestrutura de TI e sistemas de informação do Senado.

Ademais, a unidade de rede de armazenamento de arquivos da SEGP está atualmente no limite máximo de uso do espaço em disco, o que obriga a retirada de arquivos quando avisos de capacidade máxima de armazenamento são emitidos. Nota-se que há carência de uma melhor sistematização do conhecimento setorial de forma a permitir a visibilidade dos documentos e arquivos, tornando-os acessíveis aos funcionários, permitindo a pesquisa textual, bem como a informação de quando e quem fez o armazenamento, controle de alterações do arquivo, e *backup* para posterior recuperação quando algo for excluído acidentalmente.

Nota-se, ainda, a ausência de um canal de comunicação entre as coordenações da SEGP e os servidores do SEATUS que informe de forma rápida e eficaz notícias de importância do trabalho no dia a dia. As formas mais comuns de troca de informações são por e-mail, *WhatsApp* e *Teams* que têm suas peculiaridades, porém são ferramentas que tornam difícil a pesquisa e armazenamento da informação.

Para Madeira e Pereira (2010), quando a Gestão do Conhecimento Organizacional não faz parte do foco corporativo da organização, as decisões gerenciais são tomadas de forma solitária, com base no conhecimento tácito do gestor. Um exemplo disso é o armazenamento e compartilhamento dos indicadores de atendimentos do SEATUS, que é realizado em planilhas e documentos nos formatos docx e pdf, sendo repassados à direção superior por meio de e-

mails e mensagens no *WhatsApp*. Se os dados forem armazenados em local único, em forma de tabelas e compartilhados com todos os interessados em consumi-los, as informações poderão ser mais facilmente manipuladas e exploradas para a construção de gráficos, comparação de números e tendências.

O quadro a seguir contempla os problemas levantados na fase de planejamento no SEATUS:

Nº	Problema relatado
1	Deficiência de comunicação entre os órgãos da SEGP e o SEATUS
2	Nichos de conhecimento especializado dentro do próprio serviço
3	Treinamento de novos estagiários que precisam aguardar alguém para repassar o conhecimento
4	Ausência de espaço para armazenamento de arquivos com possibilidade de pesquisa
5	Não existência de um local onde os colaboradores do setor possam trocar ideias, compartilhar experiências e sugerir mudanças

### ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E INTERVENÇÃO

Segundo Tonet e Paz (2006), “compartilhar conhecimento é um procedimento para ajudar a suprir a necessidade de aprender continuamente” (TONET; PAZ, 2006, p. 76).

No cenário apresentado, em que o SEATUS funciona como um centro difusor de informações, e de alguns serviços, para os servidores ativos e aposentados, senadores e ex-parlamentares, urge a necessidade de fomentar o compartilhamento de conhecimento a partir das unidades subordinadas à SEGP para os servidores do SEATUS, bem como a socialização do conhecimento internamente, de forma a assegurar que os servidores repassem uns aos outros o conhecimento que possuem. Huber (1991) *apud* Tromka & Meira (2021) fornece uma visão basicamente processual da aprendizagem organizacional, trazendo como construtos básicos

---

relacionados ao tema a aquisição de conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação, e memória organizacional.

A memória organizacional foi foco do projeto desenvolvido por Trombka & Meira (2021) também no âmbito do Senado Federal, denominado *Esta é a Minha História*, com objetivo de resgate da memória de servidores aposentados do Senado Federal, alicerçado na Carta de Compromissos do Senado Federal (2015), que trouxe o Compromisso com a Memória do Senado, demonstrando desde então a importância estratégica da gestão de conhecimento para a instituição.

Neste trabalho de intervenção na unidade SEATUS, se olharmos pela perspectiva dos constructos de Huber, citados por Trombka & Meira, o foco se volta para a aquisição de conhecimento, distribuição da informação e interpretação da informação. Diante da premissa de se criar um canal de comunicação eficiente e que possa servir de instrumento para que haja o compartilhamento de informações intraequipe e entre unidades da SEGP e o SEATUS, deve servir como repositório de divulgação de ideias, sugestões e experiências dos colaboradores do SEATUS, cogitou-se a possibilidade de utilizar ferramenta *wiki* existente em alguns órgãos do Senado e na própria SEGP.

Para saber como eram utilizadas essas ferramentas de compartilhamento de informações, foi realizado *benchmarking* na Secretaria de Administração de Contratações (SADCON). Na oportunidade, constatou-se que aquele órgão utiliza as ferramentas *SharePoint*, *Teams* e *Planner* da Microsoft e atende a 16 pessoas do grupo de assessoria daquela Secretaria.

Além dessa solução, havia uma alternativa de usar ferramenta já existente e utilizada principalmente pela Coordenação de Pagamento de Pessoal (COPAG), subordinada à SEGP. Essa solução consiste em uma plataforma em que são inseridos temas considerados importantes

pelo coordenador da COPAG que solicita a inclusão e desenvolvimento temático de assuntos pertinentes à área de pagamento de pessoal.

Constatou-se que ambas as soluções estudadas apresentavam características de haver pouca participação entre os colaboradores, tornando-se um conhecimento estanque em que poucos acessavam o conteúdo. A escolha da tecnologia para a criação do site colaborativo exclusivo para os servidores do SEATUS se deu pela plataforma *SharePoint*. O site foi denominado Wiki-Seatus.

Ramos *et al* (2020) destaca esta relação entre gestão do conhecimento e Tecnologia da Informação (TI), e de como a TI pode influenciar direta e indiretamente os processos de geração e uso de conhecimento, suas fontes e fatores ambientais da empresa (Okumus, 2013, *apud* Ramos, *et al.*, 2020). A tecnologia *wiki*, termo havaiano que significa rápido, é uma tecnologia criada pelo programador Ward Cunningham para que pessoas criem e corrijam conteúdo de forma rápida na internet. O exemplo mais famoso é a *Wikipédia*, um projeto criado por Jimmy Wales e Larry Sanger em 2001 para a produção de uma enciclopédia livre na web, feita por voluntários e com conteúdo gratuito. O termo *wiki*, da Wiki-Seatus, segue a ideia de ser um site colaborativo na intranet que serve tanto ao repositório de conhecimento, quanto ao compartilhamento de informações, notícias, ideias, aprendizagens, experiências.

A Wiki-Seatus contempla aspecto inovador, em relação às outras experiências pesquisadas, por incluir aplicativos como o *Planner*, para gestão de tarefas, formulário para sugestão de melhorias nos processos internos utilizando o *Microsoft Forms*, utilização de bloco de anotações do *OneNote*, *Microsoft Stream*, para compartilhamento de vídeos. Todas essas funcionalidades já constam do plano do Microsoft 365 adquirido pelo Senado e são acessíveis utilizando dispositivos móveis, *tablets*, *notebooks* e *desktops*.

Os formadores de conteúdo têm o papel de publicar matérias, além de responderem a questionamentos formulados pelos funcionários do SEATUS, que podem ser feitas por meio de interação no campo destinado a comentários, ao final de cada matéria publicada. As coordenações de Administração de Pessoal (COAPES), de Pagamento de Pessoal da SEGP (COPAG) e Coordenação-Geral de Saúde aderiram ao projeto e designaram formadores de conteúdo para atuação na ferramenta.

A aposta na inovação tem como norte os valores do trabalho, da doação e da esperança, demonstrados por Isidro (2018, p. 20-21) na Gestão Pública Inovadora. Procura-se empregar a tecnologia disponível para a concretização desse projeto de modo a criar um ambiente de compartilhamento “de forma aberta e voluntária as experiências, as aprendizagens, os erros, os acertos, as lições e os resultados (positivos e negativos)” para a concretização do anseio de melhoria do serviço prestado.

Vale salientar que a ferramenta *Microsoft Teams*, aplicativo que permite o gerenciamento de bate-papo em grupo e colaboração entre as equipes, passou a ser amplamente utilizada pelos servidores e colaboradores do Senado em função da pandemia provocada pela COVID-19. Por fazer parte do pacote de aplicativos do Microsoft 365, não houve aumento de despesa ao se utilizarem outros recursos daquela suíte, tais como o *SharePoint*, além de serem totalmente integrados e compatíveis entre si. Ademais, a ferramenta promove comunicação entre equipe e essa competência é fundamental para que haja aprendizagem contínua.

No quadro a seguir é possível relacionar as soluções apresentadas na Wiki-Seatus para cada um dos problemas levantados na fase de diagnóstico, e sua respectiva correlação com o ciclo SECI, de Nonaka e Takeuchi.

Nº	Problema relatado	Solução apresentada	Estágios do ciclo SECI
1	Deficiência de comunicação entre os órgãos da SEGP e o SEATUS.	As coordenações e o Gabinete do Diretor indicam formadores de conteúdo para alimentar notícias na Wiki-Seatus e responder todas as questões colocadas no campo destinado a comentários acerca daquela informação.	Internalização, externalização e socialização
2	Nichos de conhecimento especializado dentro do próprio serviço.	Inclusão de manuais, rotinas, formulários, conceitos, figuras, textos, perguntas frequentes, entre outros.	Internalização e externalização
3	Treinamento de novos estagiários que precisam aguardar alguém para repassar o conhecimento.	Possibilidade de inclusão de vídeos, notícias, arquivos em diversos formatos (pdf, docx, xlsx), além de todo o histórico de informações permanecer acessível, no formato de navegação em <i>timeline</i> . O novo colaborador poderá acessar conteúdo sem necessidade de aguardar treinamento pelos detentores do conhecimento.	Externalização e internalização.
4	Ausência de espaço para armazenamento de arquivos com possibilidade de pesquisa.	A ferramenta permite carregar arquivos para dentro da página que é automaticamente	Internalização, externalização, combinação.

		indexado para pesquisa textual no site.	
5	Não existência de um local onde os colaboradores do setor possam trocar ideias, compartilhar experiências e sugerir mudanças.	Os colaboradores podem interagir por meio dos blocos de anotação (da ferramenta <i>One Note</i> , integrada na Wiki-Seatus), enviar sugestões internas, fazer comentários nas notícias e utilizar o canal do Microsoft Teams, de dentro da Wiki-Seatus, para troca de mensagens e reuniões.	Socialização, externalização, internalização e combinação.

Pela perspectiva de Nonaka e Toyama (2008), e sob o aspecto do campo denominado de Ba pelos autores, a Wiki-Seatus se insere como um local (contexto) virtual de construção e desenvolvimento de conhecimento.

No contexto das funcionalidades da ferramenta Wiki-Seatus, os modos de conversão de conhecimento do ciclo SECI podem ainda observados sob a seguinte ótica:

No modo de socialização, caso um colaborador queira aprimorar seus conhecimentos em determinado assunto, basta acessar as notícias, manuais, perguntas frequentes ou mesmo interagir com um determinado autor de conteúdo para o esclarecimento de dúvidas. O indivíduo assume a posição de aprendiz, a partir da interação com os demais membros que atuam como mestres (ONO, 2013).

No modo de externalização, novos conceitos explícitos são criados a partir do conhecimento tácito. Essas formas de expressão podem ser deficitárias, inconsistentes durante o estágio de construção de conhecimento, porém, essas lacunas e incoerências estimulam a interação entre os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Segundo Valente (2002) *apud*

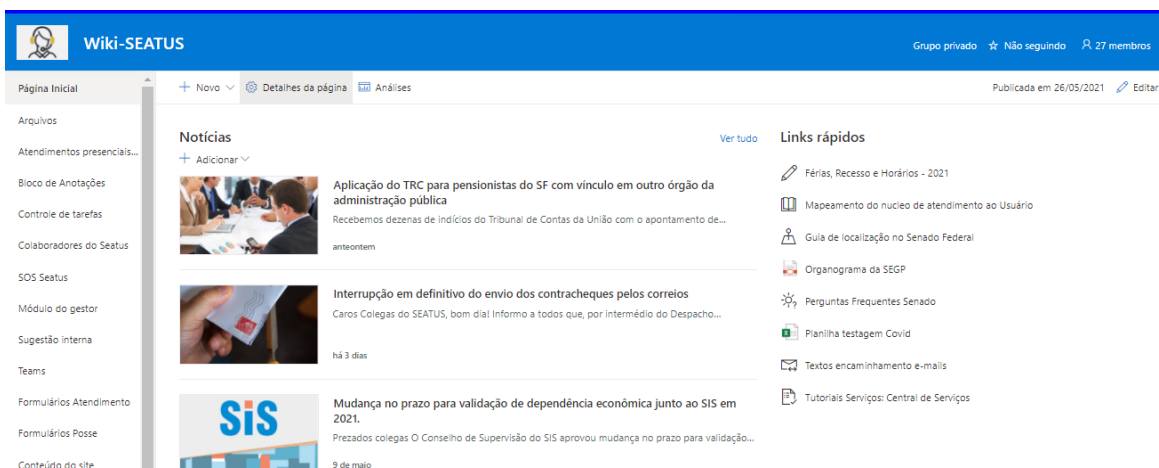
Ono (2013), o processo de interação entre os membros ocorre vários ciclos descrição-execução-reflexão-depuração-descrição. Discussões coletivas, esboço de modelos, formulação de conceitos e ideias, fluxogramas, diagramas, textos são ações que podem ser interpretadas e refletidas pelos participantes, culminando em explicitações de novos conhecimentos.

A combinação ocorre a conversão do conhecimento por meio de diferentes corpos de conhecimento explícito, combinados e integrados. Ocorre por meio de documentos, reuniões, conversas (ONO, 2013).

As experiências produzidas por meio da socialização, externalização e combinação são internalizadas, formando o conhecimento tácito. Quando o conhecimento tácito, adquirido pelo colaborador, é socializado com os membros da Wiki-Seatus, inicia-se um novo ciclo na espiral de criação do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O monitoramento e descrição, fase seguinte ao de implementação na metodologia de pesquisa-ação, é realizada a partir do momento que a ferramenta foi colocada em operação, por meio de análise de percentuais de acesso e exibições das páginas e o tempo médio gasto por usuário no acesso à página, bem como quais as funcionalidades mais acessadas.

A seguir, é exibida a *home page* da ferramenta com menos de um mês de uso.



The screenshot displays the Wiki-Seatus web application interface. At the top, a blue header bar contains the Wiki-Seatus logo on the left and navigation options like 'Grupo privado', 'Não seguindo', and '27 membros' on the right. Below the header, a sidebar on the left lists various navigation items such as 'Página Inicial', 'Arquivos', and 'Atendimentos presenciais...'. The main content area is divided into sections: 'Notícias' (News) with three articles, 'Links rápidos' (Quick links) with a list of shortcuts, and a 'SIS' logo at the bottom. The news articles include titles like 'Aplicação do TRC para pensionistas do SF com vínculo em outro órgão da administração pública' and 'Interrupção em definitivo do envio dos contracheques pelos correios'. The quick links section lists items like 'Férias, Recesso e Horários - 2021' and 'Mapeamento do núcleo de atendimento ao Usuário'.

**Fonte:** Wiki-Seatus. Acesso em 27/05/2021.



## CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA

O principal foco do presente trabalho de intervenção no Serviço de Atendimento ao Usuário da SEGP foi prover uma ferramenta que permitisse a comunicação, interação, compartilhamento de informações e geração de conhecimento entre seus colaboradores. Essa ferramenta vem a se juntar às outras tecnologias existentes, tais como o e-mail, videoconferência, intranet, treinamentos virtuais, *WhatsApp* etc., visando a incentivar a socialização do conhecimento por parte dos servidores do SEATUS.

Não se trata de um trabalho acabado, mas de uma ferramenta em amadurecimento. É um protótipo, uma experimentação de uso de tecnologia para a solução dos problemas que o SEATUS vem enfrentando. É preciso que seja monitorado, observado e que sejam avaliados os erros e acertos e, a partir disso, melhorar continuamente o projeto até que esteja maduro o suficiente e possa ser replicado para outras coordenações e serviços da SEGP. Esse processo se adere às propostas de competências para a gestão pública inovadora de Montezano e Isidro (2020, p. 369), entre as quais tem como uma de suas premissas a “curiosidade na busca e experimentação de novas ideias e formas de trabalhar”.

É importante ressaltar que a informação produzida deve ser de qualidade, sob pena da ferramenta perder o seu propósito. Neste contexto se inserem os servidores de cada Coordenação subordinada a SEGP os quais foram designados como formadores de conteúdo. Em geral são os próprios coordenadores ou pessoa indicada por eles que constroem a informação.

Um aspecto a ser considerado nesta intervenção foi o tempo exíguo no levantamento das necessidades, criação do projeto, elaboração das metas a serem atingidas, escolha da tecnologia, estudo e implementação da solução e treinamento dos usuários do SEATUS, tudo isso em pouco mais de três meses.

Inúmeros obstáculos foram sendo vencidos, entre os quais podemos citar a falta de permissão de acesso para a criação de *scripts* de código e *upload* de páginas *aspx* por questões de segurança na plataforma, o que levou a procurar alternativas de solução; disponibilidade de tempo para que os colaboradores e funcionários do SEATUS pudessem ser treinados na utilização da ferramenta; divulgação do trabalho perante outras coordenações para que houvesse o compartilhamento de informações.

O reconhecimento do potencial da ferramenta para elevar o desempenho da unidade foi explicitado durante os encontros virtuais realizados para definição das prioridades e necessidades do setor, assim como durante o treinamento da equipe para operação no ambiente.

Em pouco tempo de utilização, diversas rotinas e documentos de uso da unidade foram transferidos para o ambiente da Wiki-Seatus, motivando a sua utilização diária. Podemos citar como exemplo o *upload* de planilhas de escala de férias, formulários de uso contínuo pelo setor, transferência de arquivo de perguntas frequentes para o ambiente, proporcionando maior socialização e atualização *online* por múltiplos usuários. Fica evidente que a ferramenta está sendo utilizada e produzindo resultados, com menos de um mês de implantação no setor.

Um ponto a ser considerado no futuro é o engajamento de pessoas que detêm conhecimento especializado na SEGP a colaborar com a explicitação do seu conhecimento por meio da ferramenta. Para tanto, há necessidade de maior divulgação da Wiki-Seatus, bem como o incentivo da direção da SEGP para promoção do uso da ferramenta por parte das coordenações e serviços.

Vislumbra-se no futuro a possibilidade de automação de processos do SEATUS por meio do *Power Automate*, ferramenta integrante do Microsoft 365, e que deverá ser disponibilizado

na Wiki-Seatus. Para tanto, há necessidade de estudo para aquisição do conhecimento necessário por parte dos idealizadores do projeto, a fim de levar a cabo esse empreendimento.

Deixamos como proposta a realização de etapa de avaliação do impacto do uso da ferramenta, o que não foi possível dado o curto período entre a entrada em operação da ferramenta e a data estipulada para apresentação deste trabalho, o que pode ocorrer a cada dois meses, a fim de identificar as melhorias que podem ser implementadas ou lacunas que não foram percebidas durante a fase de planejamento, iniciando-se assim, um novo ciclo da pesquisa-ação.

## REFERÊNCIAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quartely**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/3250961>. Acesso em 22/05/2021.

AMORIM, Pablo Machado; COSTA, Stella Regina Reis da. Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 57870–87884, 2020.

ANTONELLO, Cláudia Simone. Et al. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. São Paulo: Bookman, 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda Oliveira. Gestão estratégica do conhecimento. **Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Pedagogia da Pesquisa-Ação. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005. Disponível em

<https://www.scielo.br/j/ep/a/DRq7QzKG6Mth8hrFjRm43vF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 24/06/2021.

GASPAR, Marcos Antonio; DOS SANTOS, Silvio Aparecido; DONAIRE, Denis; KUNIYOSHI, Marcio Shoiti; PREARO, Leandro Campi. Gestão do Conhecimento em empresas atuantes na indústria de *software* no brasil: Um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. **Informação e Sociedade: Estudos**, v. 26, n. 1, p. 155-166, 2016. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/16360>. Acesso em 26/05/2021.

ISIDRO, Antonio. **Gestão Pública Inovadora**, Curitiba: CRV, 2018.

KOROBINSKI, Raquel Rutina. O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 6, n. 1, p. 108, 2001. Disponível em <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/440>. Acesso em 23/05/2021.

MADEIRA, Gilberto dos Santos; PEREIRA, Moacir. Conhecimento e Decisão: A Gestão do Conhecimento Pessoal para a Tomada de Decisões Corporativas. **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 4, p. 38-69, 3020. Disponível em <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/672>. Acesso em 23/05/2021.

MONTEZANO, L.; ISIDRO, A. Proposta de Modelo Multinível de Competências para Gestão Pública Inovadora. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 2, p. 355-378. Disponível em: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.491>. Acesso em 27/05/2021.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

NONAKA, I., KONNO, N., **The concept of “Ba”: Building foundation for Knowledge Creation**, California Management Review, v. 40, n.3, Spring 1998.

ONO, Arnaldo Turuo. **Um estudo de campo aplicando a proposta de inter-relação entre teoria da criação do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2003) e a espiral da aprendizagem (Valente, 2002).** XVI SEMEAD, 2013. Disponível em <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhospdf/61.pdf>. Acesso em 25/06/2021.

RAMOS, N. K.; YAMAGUCHI, C. K.; COSTA, U. M. **Tecnologia da informação e gestão do conhecimento: estratégia de competitividade nas organizações.** Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 1, p. 144–161, 2020.

SENADO FEDERAL. **Regulamento Administrativo.** Brasília, 2021. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/leg/rasf>. Acesso em 21/04/2021.

SENADO FEDERAL. **Carta de Compromissos dos Servidores do Senado Federal.** Ato da Comissão Diretora nº 5, de 5 de maio de 2015. [Boletim Administrativo do Senado Federal de 5 maio de 2015].

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas. **Relatório Individual de Avaliação.** Brasília, 2013. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/levantamento-do-perfil-de-governanca-e-gestao-de-pessoas-2013-ciclo-2013>. Acesso em 21/04/2021.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez., 2005.

TROMBKA, Ilana; MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos. **“Esta é a Minha História”: Estudo de Caso de Resgate de Memória Organizacional no Senado Federal.** In: Congresso de Gestão de Operações e Projetos em Organizações Públicas. Anais do GOOP 2021. Brasília: UnB, 2021.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 10, n. 2, p. 75–94, 2006. Disponível em <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/454>. Acesso em 21/04/2021.