

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado

RAFAEL DA SILVA FERREIRA

**DO CONHECIMENTO TÁCITO AO EXPLÍCITO: Uma análise das práticas
de transferência de conhecimento no Órgão Central da Secretaria de Estado
de Educação de Minas Gerais**

Belo Horizonte
2024

RAFAEL DA SILVA FERREIRA

**DO CONHECIMENTO TÁCITO AO EXPLÍCITO: Uma análise das práticas
de transferência de conhecimento no Órgão Central da Secretaria de Estado
de Educação de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marina de Almeida Cruz

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte
2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamielt de Almeida CRB6 3082

Ferreira, Rafael da Silva.

F383c

Do conhecimento tácito ao explícito: uma análise das práticas de transferência de conhecimento no órgão central da secretaria de estado de educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

126 p.

Orientadora: Dr^a. Marina de Almeida Cruz
Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Transferência de conhecimento - Conhecimento tácito -
Conhecimento explícito - Desempenho dos servidores - Modelo
SECI

I. Rafael da Silva Ferreira II. Centro Universitário Unihorizontes –
Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.3

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **Rafael da Silva Ferreira** REGISTRO Nº **855**. No dia **17/12/2024** às **14:00** horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado **TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOS SERVIDORES: uma análise no órgão central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Marina de Almeida Cruz**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

17/12/2024

Documento assinado digitalmente
 **MARINA DE ALMEIDA CRUZ**
Data: 26/12/2024 16:42:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Marina de Almeida Cruz
Centro Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente
 **FABIANO LARENTIS**
Data: 18/12/2024 18:30:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias de Sul

Documento assinado digitalmente
 **THAIS PINTO DA ROCHA TORRES**
Data: 20/12/2024 14:34:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Thais Pinto da Rocha Torres
Centro Universitário Unihorizontes

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada **“TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOS SERVIDORES: uma análise no Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais”**, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **RAFAEL DA SILVA FERREIRA**, contendo 125 (cento e vinte e cinco) páginas assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-10

Elementos textuais

- Introdução: pp. 11-18
- Referencial Teórico: pp. 19-37
- Metodologia da pesquisa: pp. 38-42
- Apresentação e Análise de Dados: pp. 43-106
- Considerações finais: pp. 107- 110
-

Elementos pós-textuais: pp. 111-125

ITENS DA REVISÃO:

-Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 06 de dezembro de 2024.



Revisora Prof^a Débora dos Passos Laia

- . Licenciatura em Letras (Port./Inglês) PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC
- . Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas
- . Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB - DF

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus e a Nossa Senhora Aparecida que, pela minha fé, me sustentaram nos momentos de dificuldade, renovando minha força e esperança, especialmente nas ocasiões em que pensei em desistir.

A minha esposa Fernanda, minha companheira de vida, que foi meu alicerce durante toda esta jornada acadêmica. Seu apoio incondicional, paciência, compreensão e os inúmeros sacrifícios foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Ao meu filho Davi que, com sua alegria e pureza, me inspirou a continuar, mesmo nos momentos mais desafiadores. Sua presença iluminou meu caminho e me deu forças para seguir adiante.

Aos meus pais, pela base sólida que sempre me ofereceram, pelo apoio constante e por acreditarem em mim durante cada etapa de minha formação.

À Professora Marina, minha orientadora, pela paciência, compreensão e por compartilhar sua sabedoria. Suas orientações e seu incentivo constante foram determinantes para a realização desta dissertação e para meu amadurecimento acadêmico e pessoal.

Aos colegas de mestrado, pela amizade construída e pela troca de conhecimentos que enriqueceram não apenas o aprendizado, mas também a vivência desta caminhada.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por viabilizar a realização deste Mestrado por meio do ‘Programa Trilha de Futuro Educadores’, promovendo o desenvolvimento acadêmico dos servidores.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho, minha eterna gratidão.

RESUMO

Objetivo: Analisar como a transferência de conhecimento tácito e explícito contribui para o desempenho dos servidores no Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), com foco na Superintendência de Infraestrutura e Logística.

Teorias: A pesquisa fundamenta-se no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) que aborda os processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, destacando a interação entre o conhecimento tácito, derivado de experiências pessoais, e o explícito, mais facilmente formalizado e compartilhado. Complementarmente, são explorados os desafios culturais e organizacionais para a transferência de conhecimento, conforme abordado por Fossati e Mozzato (2020) e outros estudiosos.

Método: Trata-se de um estudo de caso único, descritivo e de abordagem qualitativa, realizado com 20 servidores públicos da Superintendência de Infraestrutura e Logística da SEE-MG. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e a análise se deu pela técnica de Análise de Conteúdo, categorizando os relatos em temas relacionados aos objetivos da pesquisa.

Resultados: Os resultados revelaram que a transferência de conhecimento no Órgão Central enfrentou desafios significativos, como resistência cultural, falta de estrutura para capacitações e limitações na comunicação entre os servidores. Apesar disso, práticas de ajuda mútua, orientação e compartilhamento informal destacaram-se como mecanismos positivos na disseminação do conhecimento. A ausência de políticas estruturadas e a alta dependência de iniciativas individuais para o aprendizado autodidata também foram constatadas.

Contribuições teórico-metodológicas: A pesquisa contribui para os estudos de Gestão do Conhecimento no setor público, especialmente ao aplicar o modelo SECI em um contexto organizacional específico. Ao mesmo tempo, amplia o entendimento sobre a dinâmica entre conhecimento tácito e explícito em ambientes burocráticos e culturalmente desafiadores.

Contribuições pragmáticas e organizacionais: Sugere-se a implementação de políticas robustas para a gestão do conhecimento na SEE-MG, com foco em treinamentos contínuos, estruturação de canais formais para a troca de informações e estratégias para integrar novos servidores ao ambiente organizacional. As práticas de mentoria e o fortalecimento da confiança interpessoal entre servidores são apontados como caminhos para superar as barreiras identificadas.

Contribuições sociais: A pesquisa destaca a relevância de valorizar o conhecimento acumulado no serviço público como recurso estratégico. Além disso, reforça a necessidade de uma cultura organizacional inclusiva e colaborativa para potencializar a eficiência do setor público, beneficiando diretamente a sociedade para melhorar a prestação de serviços educacionais.

Palavras-chave: Transferência de Conhecimento. Conhecimento Tácito. Conhecimento Explícito. Desempenho dos servidores. Modelo SECI.

ABSTRACT

Objective: To analyze how the transfer of tacit and explicit knowledge contributes to employee performance in the Central Office of the State Department of Education of Minas Gerais (SEE-MG), with a focus on the Superintendence of Infrastructure and Logistics.

Theories: The research is based on the SECI model by Nonaka and Takeuchi (1997) which addresses the processes of socialization, externalization, combination, and internalization of knowledge, highlighting the interaction between tacit knowledge, derived from personal experiences, and explicit knowledge, which is more easily formalized and shared. Additionally, cultural and organizational challenges to knowledge transfer, as discussed by Fossati and Mozzato (2020) and other scholars, are explored.

Method: This is a single-case study, descriptive and qualitative in nature, conducted with 20 public servants from the Superintendence of Infrastructure and Logistics at SEE-MG. Data collection was carried out through semi-structured interviews, and the analysis was conducted using Content Analysis, categorizing narratives into themes aligned with the research objectives.

Results: The findings reveal that knowledge transfer within the Central Office faces significant challenges, such as cultural resistance, lack of training infrastructure, and communication limitations among employees. Nevertheless, practices of mutual assistance, guidance, and informal sharing emerged as positive mechanisms for disseminating knowledge. The absence of structured policies and a high reliance on individual initiatives for self-directed learning were also observed.

Theoretical and Methodological Contributions: The research contributes to Knowledge Management studies in the public sector, especially by applying the SECI model in a specific organizational context. It also enhances understanding of the dynamics between tacit and explicit knowledge in bureaucratic and culturally challenging environments.

Pragmatic and Organizational Contributions: The study suggests implementing robust knowledge management policies at SEE-MG, focusing on continuous training, the structuring of formal channels for information exchange, and strategies to integrate new employees into the organizational environment. Mentorship practices and strengthening interpersonal trust among employees are identified as pathways to overcoming the identified barriers.

Social Contributions: The research highlights the importance of valuing accumulated knowledge in public service as a strategic resource. Additionally, it underscores the need for an inclusive and collaborative organizational culture to enhance public sector efficiency, directly benefiting society by improving the delivery of educational services.

Keywords: Knowledge Transfer. Tacit Knowledge. Explicit Knowledge. Employee Performance. SECI Model.

RESUMEN

Objetivo: Analizar cómo la transferencia de conocimiento tácito y explícito contribuye al desempeño de los empleados en la Oficina Central de la Secretaría de Estado de Educación de Minas Gerais (SEE-MG), con un enfoque en la Superintendencia de Infraestructura y Logística.

Teorías: La investigación se fundamenta en el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1997), que aborda los procesos de socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento, destacando la interacción entre el conocimiento tácito, derivado de experiencias personales, y el explícito, más fácilmente formalizado y compartido. Complementariamente, se exploran los desafíos culturales y organizacionales para la transferencia de conocimiento, según lo discutido por Fossati y Mozzato (2020) y otros estudiosos.

Método: Se trata de un estudio de caso único, descriptivo y de enfoque cualitativo, realizado con 20 servidores públicos de la Superintendencia de Infraestructura y Logística de la SEE-MG. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas y el análisis se llevó a cabo utilizando la técnica de Análisis de Contenido, categorizando los relatos en temas relacionados con los objetivos de la investigación.

Resultados: Los resultados revelaron que la transferencia de conocimiento en el Órgano Central enfrenta desafíos significativos, como resistencia cultural, falta de estructura para capacitaciones y limitaciones en la comunicación entre los servidores. A pesar de esto, prácticas de ayuda mutua, orientación y compartición informal se destacaron como mecanismos positivos en la difusión del conocimiento. También se identificó la ausencia de políticas estructuradas y una alta dependencia de iniciativas individuales para el aprendizaje autodidacta.

Contribuciones teórico-metodológicas: La investigación contribuye a los estudios de Gestión del Conocimiento en el sector público, especialmente al aplicar el modelo SECI en un contexto organizacional específico. Al mismo tiempo, amplía la comprensión sobre la dinámica entre el conocimiento tácito y explícito en entornos burocráticos y culturalmente desafiantes.

Contribuciones pragmáticas y organizacionales: Se sugiere la implementación de políticas sólidas para la gestión del conocimiento en la SEE-MG, con un enfoque en capacitaciones continuas, la estructuración de canales formales para el intercambio de información y estrategias para integrar a los nuevos servidores en el entorno organizacional. Se señalan las prácticas de mentoría y el fortalecimiento de la confianza interpersonal entre servidores como caminos para superar las barreras identificadas.

Contribuciones sociales: La investigación destaca la importancia de valorar el conocimiento acumulado en el servicio público como un recurso estratégico. Además, refuerza la necesidad de una cultura organizacional inclusiva y colaborativa para potenciar la eficiencia del sector público, beneficiando directamente a la sociedad mediante la mejora en la prestación de servicios educativos.

Palabras clave: Transferencia de Conocimiento; Conocimiento Tácito; Conocimiento Explícito; Desempeño de los Servidores; Modelo SECI.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do conhecimento	31
Figura 2 - Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa bibliométrica	17
Tabela 2 - Servidores com cargo de chefia	43
Tabela 3 - Servidores sem cargo de chefia	43
Tabela 4 - Servidores da SIN	44
Tabela 5 - Dados dos entrevistados	45
Tabela 6 - Categorias e Subcategorias de análise	47
Tabela 7 - Frequência de Códigos da Categoria Desafios na Transferência de Conhecimento	48
Tabela 8 - Frequência de Códigos da Categoria Práticas e Ferramentas na Transferência de Conhecimento	72
Tabela 9 - Frequência de Códigos da Categoria Contribuições das Práticas na Transferência de Conhecimento	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CAMG - Cidade Administrativa de Minas Gerais

MG - Minas Gerais

MGS - Minas Gerais Administração e Serviços S.A.

POP - Procedimento Operacional Padrão

SA - Subsecretaria Administração

SciELO - *Scientific Electronic Library Online*

SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SEE-MG - Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

SIN - Superintendência de Infraestrutura e Logística

SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema e questão central de pesquisa	13
1.2 Objetivos	15
<i>1.2.1 Objetivo Geral</i>	15
<i>1.2.2 Objetivo Específicos</i>	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Aderência à Linha de Pesquisa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Gestão do Conhecimento	19
2.2 Transferência de Conhecimento: Tácito e Explícito	23
<i>2.2.1 Espiral do Conhecimento - Modelo SECI</i>	30
2.3 A Transferência de Conhecimento e a sua Contribuição no Desempenho	35
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	38
3.1 Tipo, abordagem de pesquisa e método de pesquisa	38
3.2 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa	39
3.3 Técnica de coleta de dados	40
3.4 Estratégia de análise dos dados	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	43
4.1 Perfis dos entrevistados	43
4.2 Desafios na Transferência de Conhecimento	48
<i>4.2.1 Desafios Estruturais para a Gestão do Conhecimento</i>	50
<i>4.2.2 Barreiras de Comunicação e Culturais na Transferência de Conhecimento</i>	54
<i>4.2.3 Limitações na Capacitação e no Desenvolvimento dos Servidores</i>	63
4.3 Práticas e Ferramentas na Transferência de Conhecimento	72
<i>4.3.1 Mecanismos de Compartilhamento e Comunicação Interna</i>	74
<i>4.3.2 Desenvolvimento e Capacitação do Conhecimento</i>	79
<i>4.3.3 Estrutura para Gestão e Transferência de Conhecimento</i>	83
4.4 Contribuições das Práticas na Transferência de Conhecimento	88
<i>4.4.1 Valorização e Motivação dos Servidores na Transferência de Conhecimento</i>	91
<i>4.4.2 Desafios e Necessidades na Gestão do Conhecimento e Aposentadoria</i>	94
<i>4.4.3 Capacitação e Cultura Organizacional para a Transferência de Conhecimento</i>	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS	112

APÊNDICE A	121
APÊNDICE B	123

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento desempenha um papel relevante nas organizações, sendo reconhecido como um recurso econômico de grande importância (Lundvall & Johnson, 1994). No mesmo sentido, Nonaka e Takeuchi (1995) descrevem que o conhecimento desempenha uma função determinante no avanço do ser humano, na esfera social e no desenvolvimento econômico. Além disso, as organizações enfrentam continuamente o desafio da transferência efetiva desse conhecimento entre seus funcionários.

A Gestão do Conhecimento está cada vez mais identificada como um dos principais desafios neste século (Carayannis *et al.*, 2021). Mesmo que a transferência de conhecimento esteja intimamente vinculada à cultura organizacional, cabe à estrutura organizacional garantir os parâmetros e requisitos para sua eficiente transmissão (Oliveira & Paulo, 2019). De certo, para garantir que essa transferência esteja alinhada às demandas organizacionais, faz-se necessário o desenvolvimento e a implementação eficaz da Gestão do Conhecimento.

No que concerne à manutenção do conhecimento, as organizações estão cada vez mais empenhadas em encontrar maneiras de facilitar a transferência de conhecimento entre seus funcionários, com o objetivo de preservar o conhecimento organizacional, evitando assim que o mesmo se perca (Bou-Llusar & Segarra-Ciprés, 2006; Murray & Peyrefitte, 2007). Isso possibilitará aos gestores públicos a utilização das melhores estratégias diante dos inúmeros desafios enfrentados no setor.

O conhecimento é o estado ou a condição de saber sobre uma determinada coisa ou assunto. Dentro das organizações, o conhecimento é definido como explícito ou tácito, onde os dois se complementam e interagem para a formação do conhecimento organizacional. O conhecimento explícito é considerado com maior facilidade de transmissão, pois ele pode ser repassado através de palavras, códigos, símbolos ou materiais que podem ser armazenados e transferidos. O conhecimento tácito, conseqüentemente, é considerado mais complicado de ser transmitido por estar preso nos comportamentos e nas experiências das pessoas (Takeuchi & Nonaka, 2008; Fossati & Mozzato, 2020).

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento tácito, para ser transmitido, demanda contato pessoal entre o transmissor e receptor para que este conhecimento seja transformado em conhecimento explícito e possibilitar a absorção pelo receptor. O conhecimento explícito é caracterizado como aquele que pode ser expresso, formulado, compartilhado e transmitido de maneira rápida. O conhecimento adquirido deve propiciar ao

receptor o desenvolvimento de seu conhecimento organizacional e agregar mais valor para a organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a interação entre conhecimentos tácito e explícito ocorre por meio da espiral do conhecimento. Nesse processo, a organização atua como facilitadora, criando ambientes e oportunidades para atividades em grupo. Esses ambientes colaborativos permitem a troca e a integração de conhecimentos, promovendo o acúmulo de conhecimento pessoal e organizacional. Assim, a organização não só preserva o conhecimento existente, mas também incentiva a criação de novos conhecimentos, potencializando seu capital intelectual.

Nesse contexto, o estudo aborda a transferência de conhecimento na Secretaria de Estado de Educação (SEE-MG), focando na troca de conhecimentos tácitos e explícitos. A transferência desses conhecimentos depende, entre outros fatores, da interação pessoal entre os funcionários da organização. Segundo a concepção de Polanyi, o conhecimento tácito é descrito como algo de natureza pessoal, representando uma habilidade ou destreza para realizar determinadas tarefas ou resolver problemas. Essa capacidade tem suas bases, em parte, na experiência e aprendizado individuais (Lemos & Joia, 2012). Já o conhecimento explícito é descrito como informações que podem ser entendidas por meio de registros (Beal, 2014).

A SEE-MG é um órgão da estrutura administrativa direta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais que tem seu regimento pelo Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023. A Secretaria tem a competência do planejamento, direção, execução, controle e avaliação das ações para o fomento da educação no estado (Minas Gerais, 2023). Dada a magnitude do número de servidores e funcionários que compõem seu quadro de pessoal, a implementação de um processo de desenvolvimento, compartilhamento, uso e gerenciamento do conhecimento configura-se como relevante para a eficácia da administração estratégica da SEE-MG.

No contexto do serviço público, como na SEE-MG, aprimorar a transferência de conhecimento e sua gestão pode se tornar uma fonte de melhor desempenho das atividades e manutenção do conhecimento organizacional. A Gestão do Conhecimento é, de maneira geral, um tema amplamente discutido e estabelecido em várias áreas, conferindo um nível significativo de relevância para o desenvolvimento de vantagem competitiva nas organizações que incorporam práticas de aquisição e disseminação de conhecimento (Pulic, 1998).

Dessa forma, este estudo analisa como a transferência de conhecimento tácito e explícito contribui para o desempenho dos servidores do Órgão Central da SEE-MG. A pesquisa investiga de que forma esses conhecimentos são compartilhados e utilizados na organização, destacando suas contribuições para a melhoria do desempenho dos servidores. A investigação

busca contribuir para o aprimoramento da gestão do conhecimento na SEE-MG e, conseqüentemente, para o alcance de seus objetivos estratégicos.

1.1 Problema e questão central de pesquisa

Conforme Coelho (2004), as organizações necessitam que os recursos intelectuais sejam constantemente renovados. No serviço público, grande parte do conhecimento criado é subaproveitado devido ao conhecimento tácito que alguns servidores possuem e não repassam, diante da burocracia dos processos da administração pública (Lyra & Rocha-Pinto, 2009). Segundo Szulanski (1996), o que torna a transferência eficaz do conhecimento tácito complexa é detectar a necessidade de um determinado conhecimento e o quanto este conhecimento é condizente para o atendimento da necessidade.

As inúmeras mudanças que as organizações defrontam-se, demandam atribuições e habilidades cada vez mais diversas dos funcionários. Ademais o profissional mais qualificado é aquele que ‘sabe aprender’ ou que ‘está continuamente aprendendo’ (Coelho, 2004). A aprendizagem organizacional é dependente diretamente da transferência de conhecimento e de como a organização possibilita a esses funcionários os meios necessários para que o aprendizado se torne conhecimento. O conhecimento tácito é formado através de uma aprendizagem que se desenvolve ao longo do tempo e em situações da vida prática. Conseqüentemente, pode ser desafiador de gerenciar. No entanto, trata-se de um conhecimento duradouro, proporcionando uma maior habilidade para ação efetiva em contextos significativos para o aprendiz (Lara, 2004).

Nas organizações, muito do conhecimento se perde por diversos motivos, que vão desde o não compartilhamento do conhecimento por parte dos funcionários mais antigos que estão em processo de aposentadoria ou desligamento da organização, como a negação do compartilhamento de conhecimentos e informações importantes para os novos funcionários pelos próprios gestores. Garcia (2023) corrobora ao afirmar que as organizações enfrentam a possibilidade de perder uma considerável parcela do conhecimento acumulado ao longo de diversos anos de experiência, à medida que os integrantes se desvinculam, independentemente dos motivos, impactando a realização de seus serviços e os processos de tomada de decisão.

A transferência de conhecimento envolve distintos caminhos e contextos, sejam eles organizacionais, relacionais, pessoais, ambientais, entre outros, podendo ser internos ou externos cuja a ignorância e a vontade própria inclinam-se a impedir o compartilhamento de conhecimentos e o natural processo de transferência (Szulanski, 1996, 2000; Castro *et al.*,

2011). Entre os dificultadores, a mudança ou transferência repentina de funcionários de um setor para outro, sem que haja tempo hábil para o devido treinamento é um dos problemas vivenciados nas organizações. Outro dificultador pode ser uma baixa capacidade de absorção do funcionário receptor, o que pode afetar negativamente o funcionário detentor do conhecimento para transferir o que sabe (Szulanski, 2000; Castro *et al.*, 2011). Logo, situações como estas impactam desfavoravelmente a transferência do conhecimento organizacional.

Os autores Alves e Campos (2021) descrevem que, mesmo apesar dos consideráveis investimentos em tecnologias inovadoras, a interação humana continua a desempenhar um relevante papel no contexto organizacional. Nesse sentido, a expertise da mão de obra torna-se um diferencial competitivo. Além disso, as organizações enfrentam riscos relacionados às questões humanas, como aposentadorias, licenças prolongadas devido a motivos médicos e a possibilidade de perda de talentos para outras organizações.

Diante dessas situações, surge a necessidade de investigar se a SEE-MG implementa iniciativas para compartilhamento do conhecimento explícito, pois, por meio de cursos, palestras, cartilhas, manuais, sistemas informatizados e outras ferramentas, a organização poderia disseminar efetivamente esse tipo de conhecimento entre seus servidores. Além disso, se faz necessário analisar se a transferência do conhecimento tácito, que envolve habilidades e experiências não codificadas, enfrenta desafios dentro da SEE-MG. Melhorar a captura e o compartilhamento do conhecimento tácito pode ser fundamental para fortalecer a capacidade organizacional e aprimorar a eficácia das operações.

Cabe ressaltar que o conhecimento tácito, caracterizado pela necessidade de interação direta entre o detentor do conhecimento e o possível receptor, pode enfrentar desafios significativos no processo de transferência na SEE-MG. Conforme Lins (2003), o conhecimento tácito não segue um processo educacional definido, o que coloca diante das organizações o desafio significativo de estabelecer meios para a sua transferência e disseminação, a fim de evitar a possibilidade de perda quando ocorre a saída de funcionários.

Ao contrário do conhecimento explícito, o qual pode ser formalmente estruturado e compartilhado por meio de recursos específicos, o conhecimento tácito, frequentemente vinculado a experiências pessoais e contextos particulares, tende a ser menos acessível e mais difícil de ser transmitido de maneira eficaz dentro da dinâmica organizacional. Foi avaliado na SEE-MG se o conhecimento explícito está sendo efetivamente transferido de forma mais fácil e se o conhecimento tácito está sendo gerido adequadamente, melhorando o desempenho dos servidores. Este último conhecimento é subjetivo e transferido através da aprendizagem

colaborativa com outras pessoas no processo de realizar tarefas e agir em conjunto em situações de trabalho (Wikstrom *et al.*, 2018; Fossati & Mozzato, 2020).

Diante do exposto, a questão central norteadora desta pesquisa é: Como a transferência de conhecimento tácito e explícito contribui para o desempenho dos servidores do Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a transferência de conhecimento contribui para o desempenho dos servidores do Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os principais desafios enfrentados na transferência de conhecimento tácito e explícito no Órgão Central da SEE-MG.
- Descrever as práticas utilizadas na transferência de conhecimento tácito e explícito no Órgão Central da SEE-MG.
- Identificar e analisar os aspectos que contribuem para as práticas de transferência de conhecimento tácito e explícito dos servidores que atuam no Órgão Central da SEE-MG.

1.3 Justificativa

O conhecimento é um gerador de riquezas e um fator relevante para manter a vantagem competitiva de qualquer organização. O conhecimento é conceituado como uma das principais e potenciais fontes de vantagem competitiva das organizações (Davenport & Prusak, 2003), acrescentando-se que o conhecimento tornou-se fator decisivo de competitividade para o setor público. Órgãos públicos cada vez mais rivalizam uns com os outros para o uso considerável do conhecimento (Angelis, 2011) e, conforme destacado por Joia (2006), torna-se relevante criar mecanismos de avaliação de desempenho que considerem a transferência de conhecimento. Nesse sentido, organizações públicas que conseguem transformar o conhecimento tácito em conhecimento coletivo ganham uma vantagem competitiva significativa em relação aos seus pares (Alves & Campos, 2021).

Para que se desenvolva o conhecimento organizacional, a organização deve buscar soluções para o desenvolvimento de ferramentas e métodos que possibilitem a transferência do conhecimento dentro da mesma. A criação de ambientes de aprendizado dentro da organização possibilita a transferência mútua de informações entre os funcionários, melhorando assim o capital intelectual, conseqüentemente, a transferência de conhecimento explícito e tácito. “A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito” (Takeuchi & Nonaka, 2008, p.69). Porém, as organizações devem se atentar que os funcionários são elementos cruciais nas organizações, uma vez que a geração de conhecimento também está vinculada a eles, pelo fato de terem a opção de compartilhar ou não seus conhecimentos (Pinto *et al.*, 2021).

Possibilitar o avanço no desenvolvimento dos funcionários gera riqueza para a organização, pois eles podem inovar através do conhecimento e da aprendizagem contínua (Moreira *et al.*, 2014). Todavia, a Gestão do Conhecimento é, antes de tudo, o reconhecimento de que a informação e o conhecimento são ativos corporativos valiosos que precisam ser devidamente compreendidos e gerenciados por meio de ferramentas apropriadas (Angelis, 2011). Davenport e Prusak (2003) corroboram que para promover uma cultura sólida de compartilhamento de conhecimento, torna-se importante empregar incentivos significativos, como recompensas financeiras substanciais, incrementos salariais, promoções, entre outros.

Para uma efetiva transferência de conhecimento, as organizações devem promover um ambiente com atmosfera positiva para possibilitar que os indivíduos estabeleçam relações de confiança uns com os outros, gerando assim, o compartilhamento de conhecimentos (Zhang, *et al.*, 2015). A colaboração entre eles é fundamental para o desenvolvimento do conhecimento dentro da organização, o que envolve uma variedade de conhecimentos individuais compartilhados, muitas vezes, por meio de conversas dentro da organização (Pinto *et al.*, 2021). Ademais, é indispensável também que haja confiança na organização, com o intuito de propiciar aos funcionários a percepção de que existem condições que possibilitam compartilhar suas ideias e conhecimentos uns com os outros (Takeuchi & Nonaka, 2008). Desse modo, fica evidente a interligação entre a confiança organizacional e a efetiva transferência de conhecimento tácito (Yoo, Zhang & Yun, 2019).

Portanto, para que a transferência do conhecimento se torne eficiente na organização faz-se necessário que o gerenciamento desse ativo intangível permita e ofereça meios de criação, armazenamento e disseminação do conhecimento, fomentando a aprendizagem entre os indivíduos para obtenção de vantagem competitiva para a organização (Nonaka & Takeuchi, 1997). A Gestão do Conhecimento continuará a ser relevante na agenda de pesquisa em

administração, pois ativos intangíveis, como o conhecimento tácito, tornaram-se elementos essenciais para a vantagem competitiva em várias organizações (Davenport & Prusak, 2003; Disterer, 2003).

Assim, uma contribuição prática da presente pesquisa foi apresentar a oportunidade para a melhor avaliação do processo de transferência de conhecimento tácito e explícito, bem como dos fatores relacionados à transferência de conhecimento que contribuem para o desempenho dos servidores públicos da Superintendência de Infraestrutura e Logística, do Órgão Central da SEE-MG. Esta Superintendência é a maior da SEE em número de servidores e funcionários, além de ter um papel estratégico devido à abrangência dos assuntos sob sua responsabilidade e ao significativo aporte de recursos financeiros. Como contribuição teórica, a pesquisa consistiu em aprofundar a compreensão dos fatores que contribuem para a transferência de conhecimento, explorando como esses fatores estimulam ou dificultam o compartilhamento de conhecimento.

Tabela 1

Pesquisa Bibliométrica

PESQUISA BIBLIOMÉTRICA					
Constructo	Google Acadêmico	Spell	Scielo	Scopus	Total
"Gestão do Conhecimento" ou "Transferência de conhecimento" e "Minas Gerais"	1530	51	29	212	1822
"Gestão do Conhecimento" ou "Transferência de conhecimento" e "Minas Gerais" e "Serviço público"	279	0	0	189	468
"Gestão do conhecimento" ou "Transferência de conhecimento" e "Minas Gerais" e "Serviço Público" e "Tácito e explícito"	76	0	0	0	76
"Gestão do conhecimento" ou "Transferência de conhecimento" e "Serviço Público" e "Tácito e explícito" e "Minas Gerais" e "SEE-MG"	1	0	0	0	1
"Gestão do conhecimento" ou "Transferência de conhecimento" e "Serviço Público" e "Tácito e explícito" e "Minas Gerais" e "Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais"	1	0	0	0	1

Em complementação, foi realizada uma pesquisa bibliométrica conforme a Tabela 1, utilizando os construtos ‘Gestão do Conhecimento’ ou ‘Transferência de Conhecimento’ e ‘Minas Gerais’. Os resultados mostraram 1530 artigos no Google Acadêmico, 51 artigos no SPELL da ANPAD, 29 no SciELO e 212 no SCOPUS, totalizando 1822 resultados. No entanto, ao incluir o construto ‘Serviço Público’, houve uma redução significativa nos resultados: 279 artigos no Google Acadêmico, nenhum resultado no SPELL e no SciELO, e 189 no SCOPUS, totalizando 468 resultados. Na terceira linha de pesquisa, ao adicionar os construtos ‘Tácito e Explícito’, apenas o Google Acadêmico retornou 76 artigos, enquanto as outras plataformas

não apresentaram resultados. Nas quarta e quinta linhas de pesquisa, que incluíram os construtos ‘SEE-MG’ e ‘Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais’ respectivamente, apenas o Google Acadêmico apresentou resultados, com 1(um) artigo em cada linha. Assim, a pesquisa com os construtos ‘Gestão do Conhecimento’ ou ‘Transferência de Conhecimento’, ‘Serviço Público’, ‘Tácito e Explícito’, ‘Minas Gerais’, ‘SEE-MG’ ou ‘Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais’ se mostrou relevante devido à escassez de estudos, evidenciada pelo fato de haver apenas 1 (um) artigo abordando tais temas. Dessa forma, este estudo busca preencher essa lacuna para fornecer *insights* práticos para a implementação de estratégias de transferência de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG, contribuindo para a melhoria dos processos organizacionais e o fortalecimento da cultura de compartilhamento de informações entre os servidores.

1.4 Aderência a Linha de Pesquisa

Esta pesquisa sobre transferência de conhecimento investigou os processos e mecanismos envolvidos na disseminação eficaz de conhecimento dentro da SEE-MG. A pesquisa se enquadra na linha de pesquisa dedicada à dinâmica das organizações abordando a temática da gestão do conhecimento que busca entender como as organizações adquirem, compartilham e utilizam o conhecimento para alcançar seus objetivos estratégicos. Ao se concentrar na SEE-MG, um órgão de grande porte e importância estratégica no estado de Minas Gerais, a pesquisa visou identificar os desafios enfrentados pela instituição na transferência de conhecimento e propôs estratégias para superá-los.

Ao compreender como a transferência de conhecimento afeta o desempenho dos servidores e a eficácia organizacional, o estudo buscou oferecer percepções importantes para aprimorar as práticas de Gestão do Conhecimento na SEE-MG. Além disso, a temática abordada tem relevância direta para a gestão de pessoas, uma vez que o desenvolvimento e a valorização dos servidores públicos são elementos essenciais para o sucesso da organização. Dessa forma, a pesquisa não apenas poderá vir a contribuir para o avanço teórico no campo da Gestão do Conhecimento, mas também poderá ter um impacto prático ao fornecer recomendações e orientações para melhorar a eficácia da transferência de conhecimento na SEE-MG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa é organizado em três seções: a primeira seção aborda a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações e no serviço público. Já a segunda seção demonstra a Transferência de Conhecimento tácito e explícito entre os funcionários da organização e a dinâmica da Espiral do Conhecimento. A terceira seção e última seção aborda as contribuições da Transferência de Conhecimento no Desempenho dos Servidores.

2.1 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é, antes de tudo, o reconhecimento de que a informação e o conhecimento são ativos corporativos importantes, que precisam ser devidamente compreendidos e gerenciados por meio de ferramentas apropriadas (Angelis, 2011). Acrescente-se que a Gestão do Conhecimento é caracterizada como o procedimento de gerar novos conhecimentos, difundi-los dentro da organização e adicioná-los em suas práticas (Nonaka & Takeuchi, 1995; Fossati & Mozzato, 2020). Além disso, a Gestão do Conhecimento pode ser interpretada como um processo em constante evolução, envolvendo a geração e a difusão contínua de novos conhecimentos. Takeuchi e Nonaka (2008) assinalam que a criação de conhecimento ocorre através de uma interação dinâmica entre formas tácitas e explícitas de conhecimento.

De certo, a Gestão do Conhecimento é um processo de validação, criação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento e está voltada principalmente para as informações e conhecimentos que são produzidos e armazenados internamente na organização, abrangendo um conjunto de métodos e recursos, consolidando-se como uma abordagem de gestão adequada para a Era Contemporânea do Conhecimento (Batista, 2016). Conforme Batista *et al.* (2005), priorizar a Gestão do Conhecimento é um grande desafio para a maioria dos órgãos da Administração Direta. A maior parte das instituições se ressentem da ausência de estratégia ou políticas de Gestão do Conhecimento. (Batista *et al.*, 2005; Angelis, 2011).

Entretanto, para melhor explicar a Gestão do Conhecimento, faz-se necessário trazer as definições de dados, informação e conhecimento. Conforme afirmado por Davenport e Prusak (2003), os dados representam um conjunto de acontecimentos em diversas situações, desempenhando um papel de grande importância para a formação da informação. Contudo, ressalta-se que, isoladamente, os dados carecem de significado inerente, pois apenas oferecem uma representação parcial dos eventos, sem incluir suas interpretações. Já a informação se

refere à disposição e estruturação dos dados de maneira a comunicar sentido e entendimento em um contexto específico. Seria o conjunto ou compilação dos dados, proporcionando a base para o conhecimento.

A conversão de informações em conhecimento se torna essencial para as empresas que adotam novas estratégias. Compreender a evolução do próprio negócio e seu desempenho no mercado é fundamental na busca por uma vantagem competitiva (Paim *et al.*, 2022). Autores como Davenport e Prusak (2003), Glazer (1998) e Roberts (2000) argumentam que o conhecimento tem origem na informação, da mesma forma que a informação se origina nos dados. Em algumas situações, o conhecimento e a informação são empregados como sinônimos, porém, há distinções entre os dois conceitos. A informação pode ser observada como uma sequência de mensagens, enquanto o conhecimento é gerado por essa sequência em particular (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 2003).

O conhecimento tornou-se uma das principais fontes de eficiência e sucesso econômico nas organizações (Li, 2013; Razak *et al.*, 2016). Para Davenport e Prusak (2003), o conhecimento consiste em uma combinação de vivências, valores, informações e percepções, fornecendo uma estrutura para a avaliação e integração de novas experiências e informações. Ancori, Bureth e Cohendet (2000) defendem que o conhecimento é influenciado pela perspectiva individual do mundo, que está relacionada ao discernimento da pessoa, abrangendo suas crenças, juízos e valores. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento surge a partir do fluxo de informações, ancorado nas convicções e compromissos daquele que o detém.

Em virtude disso, o conhecimento pode ser entendido como um ato, um processo pelo qual o sujeito se posiciona no mundo e estabelece uma ligação com ele. Todo conhecimento pressupõe o sujeito que quer conhecer e o objeto a ser conhecido, e que se apresentam frente a frente em uma relação (Ponchirolli & Fialho, 2005). Nonaka e Takeuchi (1995) diferenciam o conhecimento individual do coletivo, sendo o conhecimento individual aquele que surge a partir das crenças, atitudes, opiniões e influências que moldam a formação da personalidade. Pode também ser definido como uma habilidade adquirida pelos indivíduos a partir da educação e/ou da experiência (Chawla & Joshi, 2011) e ser tratado como relacional, dinâmico, de contexto específico e essencialmente ligado à ação humana (Nonaka *et al.*, 2000). A participação do ser humano é fundamental para a conversão de informação em conhecimento, o que implica um nível de compreensão adquirido por meio de experiência, familiaridade e aprendizado pessoal (Davenport & Prusak, 2003; Grover & Davenport, 2001; Leonard & Sensiper, 1998; Roberts, 2000). Uma parcela considerável do conhecimento necessário para executar as atividades

organizacionais está contida na mente dos funcionários, nos sistemas corporativos ou em documentos (Garcia, 2023).

Nonaka e Takeuchi (1997) definem a criação de conhecimento organizacional como a capacidade da companhia criar novo conhecimento, disseminá-lo e embuti-lo em produtos, serviços e sistemas. O conhecimento passa a integrar a agenda estratégica das organizações e passa a ser tratado não mais como recurso, e sim como ativo a ser gerido (Davenport, 1998). Conforme destacado por Lundvall e Johnson (1994), o conhecimento é um ativo valioso para a organização, impulsionando a troca de ideias e aprimorando a comunicação entre os indivíduos. Isso não apenas fomenta o desenvolvimento pessoal, mas também proporciona uma vantagem competitiva para as organizações (Jannuzzi *et al.*, 2016; Yao & Juan, 2017).

O papel do conhecimento nas organizações se manifesta relevante no processo de sobrevivência, crescimento e inovação. À medida que as organizações transitam do contexto da sociedade industrial para a sociedade da informação, do conhecimento e da colaboração, faz-se necessário compreender as transformações no cenário técnico, econômico e social (Paim *et al.*, 2022). As organizações desempenham um importante papel ao oferecer ambientes propícios para o desenvolvimento do conhecimento no local de trabalho (Nonaka & Takeuchi, 1997). Conforme exposto por Alexander e Martin (2013), o conhecimento representa uma construção complexa que integra variados modelos organizacionais e motivacionais. Portanto, é importante que as organizações incentivem e respaldem seus funcionários, criando ambientes propícios para a geração e compartilhamento de conhecimento (Ma *et al.*, 2014).

As organizações utilizam o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos como uma ferramenta para a Gestão do Conhecimento, buscando estimular a criação de novas ideias e, por conseguinte, a geração de novos conhecimentos (Leon *et al.*, 2017). Burowitz e Willians (2002, p. 17) caracterizam a Gestão do Conhecimento como “um procedimento pelo qual a organização cria valor a partir de seu capital intelectual”, estabelecendo uma conexão com as habilidades tanto dos funcionários quanto da própria organização.

Davenport (1998) descreve 10 princípios para a Gestão do Conhecimento:

1. tem custo associado;
2. requer soluções que combinem pessoas e tecnologias;
3. é altamente política;
4. requer gestores do conhecimento;
5. beneficia-se mais de mapas que de modelos, mais de mercados que de hierarquias;
6. o compartilhamento e uso do conhecimento são frequentemente comportamentos antinaturais;

7. significa aprimorar processos de trabalho relacionados ao conhecimento;
8. o acesso ao conhecimento é apenas o início;
9. gestão do conhecimento nunca tem fim;
10. e requer contrato de conhecimento.

Segundo Drew (1999), a Gestão do Conhecimento pode ser considerada um guarda-chuva que abarca muitas questões críticas. Algumas de suas características são:

- o holismo e o humanismo, cuja prioridade é fazer o melhor uso do capital humano;
- a preocupação com o crescimento e novas possibilidades de desenvolvimento de novos conhecimentos;
- o apoio a práticas de gestão criativas que resultem em novas competências;
- o uso de importantes inovações tecnológicas;
- e o apoio político e social, pois conhecimento impulsiona crescimento econômico.

Os fundamentos da Gestão do Conhecimento se apoiam em três pilares: exploração do conhecimento e sua adequação; avaliação dos benefícios e do valor do conhecimento e gerenciamento do conhecimento de forma ativa. Cada um desses pilares requer, por sua vez, conhecimentos associados à aplicação de métodos, ferramentas e tecnologias, assim como abordagens de aprendizagem (Wiig, 1993). Segundo Choo e Neto (2010), o êxito na gestão do conhecimento está ligado principalmente à alteração de comportamento das pessoas.

Segundo Terra (2001), a Gestão do Conhecimento é, em seu significado atual, um tentativa para fazer com que o conhecimento dentro de uma organização esteja acessível a todos os que precisam dele, quando, onde e da maneira que for necessário, visando melhorar tanto o desempenho humano quanto o organizacional (Terra, 2001; Coelho, 2004).

Diante disso, para que ocorra a disseminação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta, é inerente implementar uma política abrangente de Gestão do Conhecimento, com estratégias bem definidas, alocação de recursos específicos e programas de capacitação em todos os níveis da organização (Batista *et al.*, 2005; Lyra & Rocha-Pinto, 2009). Para Tonet e Paz (2006), um dos propósitos da Gestão do Conhecimento é a transferência de conhecimento, sendo esta importante tanto para as instituições quanto para os indivíduos que fazem parte delas (Tonet & Paz, 2006; Fossati & Mozzato, 2020). Para que haja a transferência, o conhecimento organizacional é definido como tácito ou explícito.

2.2 Transferência de Conhecimento: Tácito e Explícito

A transferência do conhecimento é um desafio que as organizações enfrentam constantemente. Para que haja a transferência do conhecimento de forma eficaz, necessita-se de estratégias que desenvolvam a Gestão do Conhecimento na organização. O desafio enfrentado pelas organizações é viabilizar a transferência do conhecimento para os contextos onde é necessário e pode ser aplicado. Essa tarefa se torna ainda mais complexa quando as organizações não têm plena ciência do conhecimento que possuem e apresentam sistemas deficientes para identificá-los (Alavi & Leidner, 2001). Se os líderes não possuírem a habilidade necessária para enfrentar o desafio de manter em suas equipes profissionais detentores de certos conhecimentos ou que sejam talentosos, há o risco de que esses funcionários busquem oportunidades em outras organizações, resultando em uma perda significativa para a organização (Constantino *et al.*, 2010).

Após identificar o tipo de conhecimento existente, a dificuldade reside em desenvolver meios para preservar esse conhecimento e motivar o detentor a contribuir para a construção do conhecimento organizacional (Lins, 2003), entendendo-se que o conhecimento emerge como a principal fonte de riqueza para as organizações (Cavalcanti & Gomes, 2000). O gerenciamento de recursos intangíveis, como o conhecimento, passou a ser reconhecido como uma capacidade de grande importância para a competitividade (Joia, 2007; Leonard & Sensiper, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997). Contudo, se faz necessário que o conhecimento seja compartilhado com os funcionários, pois, se não houver o compartilhamento desse conhecimento, não se resultará em vantagem (Lundvall & Johnson, 1994; Pangil & Nasurddin, 2013).

Como definição, a transferência de conhecimento é caracterizada como o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências relevantes para a organização, considerando essa prática como um elemento indispensável nos sistemas de Gestão do Conhecimento (Bartol & Srivastava, 2002). Trata-se de um processo que requer a participação de no mínimo dois indivíduos, sendo que um deles inicia o processo de transferência de conhecimento por meio de métodos de externalização, enquanto o outro, por meio de métodos de internalização, assimila os conhecimentos compartilhados pelo primeiro (Hendriks, 1999).

Para Szulanski (1996), a transferência de conhecimento é estabelecida por meio de intercâmbios individuais de informações, revelando-se mais eficaz quando há um maior nível de proximidade entre o tutor e o aprendiz. Enquanto para Wiig (1993), o conhecimento é obtido através da capacidade intelectual do indivíduo e da análise antecipada do conhecimento a ser

adquirido, consolidando-se, posteriormente, por meio de experimentação e aprendizado com erros. Portanto, somente a apresentação do conhecimento a outra pessoa não representa uma transferência efetiva, pois, faz-se primordial que a outra pessoa absorva esse conhecimento para que a transferência ocorra (Davenport & Prusak, 2003).

Compartilhar os conhecimentos nas organizações torna-se relevante para formação do capital intelectual, um ativo intangível capaz de gerar valor através de elementos como marcas, patentes, tecnologias e relacionamento com clientes. Organizações competitivas buscam motivar a inovação por meio do conhecimento, direcionando esforços no mercado (Carbone *et al.*, 2006). A transferência de conhecimento pode trazer diversos benefícios para a organização, possibilitando respostas mais ágeis a problemas, evitando a repetição de erros e capacitando a organização para a criação de novas ideias (Cyr & Choo, 2010). Portanto, empenhar-se em compartilhar o conhecimento e fomentar a aprendizagem proporciona flexibilidade e agilidade à organização para lidar com a incerteza, bem como capacita as pessoas a gerar continuamente novas abordagens para alcançar os resultados desejados pela organização (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Existe uma diferenciação entre dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é comunicado de maneira direta, facilmente expresso e transferido prontamente. Já o conhecimento tácito torna sua transmissão desafiadora por meio de linguagem formal, porém pode ser sugerida ou deduzida através de ações. Geralmente, demanda um meio mais interativo, preferencialmente uma interação presencial (Polanyi, 1969). O conhecimento explícito pode ser convertido em linguagens formais, muitas vezes registrado de forma sistemática através de equações matemáticas, manuais, entre outras formas. Em contrapartida, o conhecimento tácito se apresenta como um conhecimento informal, ligado a sentimentos, percepções individuais, habilidades de expressão corporal, convicções e perspectivas daquele que detém esse conhecimento (Polanyi, 1969).

O conhecimento explícito é expresso em linguagem formal, utilizando palavras, símbolos e números, permitindo seu armazenamento em repositórios que facilitam sua transmissão de forma eficiente dentro da estrutura organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997; Leonard & Sensiper, 1998; Haldin-Herrgard, 2000; Davenport & Prusak, 2003). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) e Joia e Lemos (2009, 2012), o conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado e organizado de maneira sistemática, sendo facilmente comunicado e transmitido a outras pessoas. A partir das contribuições pioneiras de Nonaka e Takeuchi, diversos estudiosos no campo da Gestão de Conhecimento têm adotado os conceitos de conhecimento tácito e explícito, destacando a relevância do conhecimento tácito e da gestão de

ativos intangíveis nas práticas organizacionais (por exemplo: Davenport e Prusak, 2003; Haldin Herrgard, 2000; Leonard e Sensiper, 1998; O'Dell e Grayson, 1998; Stewart, 1998). Os autores definem que, de maneira geral, o conhecimento explícito é transmitido mais facilmente em comparação ao conhecimento tácito.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento explícito é manifestado por meio das palavras, dados e recursos visuais, entre outros e, desse modo, pode ser compartilhado aos indivíduos com maior facilidade. Porém, o conhecimento tácito está enraizado nas ações e nas experiências das pessoas, sendo assim, mais difícil de ser compartilhado (Takeuchi & Nonaka, 2008; Fossati & Mozzato, 2020).

De acordo com Lara (2004), o conhecimento explícito é obtido principalmente através da instrução formal, abrangendo dados factuais e frequentemente, designado como informação. Dessa forma, é reconhecido como um componente singular da competência, influenciado constantemente pelo ambiente. O conhecimento explícito lida com eventos anteriores e é direcionado por uma teoria que não depende do contexto (Nonaka & Takeuchi, 1997). Arling e Chun (2011) caracterizam o conhecimento explícito como conhecimento que pode ser codificado, ou seja, organizado e transmitido por meios formalizados ou figurados. Para Beal (2014), o conhecimento explícito é definido como dados que podem ser compreendidos através de registros. Alves e Campos (2021) também corroboram neste sentido afirmando que é um tipo de conhecimento que pode ser transmitido através de procedimentos, representações visuais ou fórmulas.

Quanto ao conhecimento tácito, Lemos e Joia (2012) afirmam que gerenciar o conhecimento tácito torna-se desafiador, pois ele se origina e tem aplicação nas mentes das pessoas. O conhecimento tácito é difícil de ser expresso formalmente, surge a partir de experiências, percepções e valores individuais, sendo dependente do contexto que está inserido (Davenport & Prusak, 2003; Haldin-Herrgard, 2000; Leonard & Sensiper, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997). A transmissão e compartilhamento do conhecimento tornam-se mais desafiadores à medida que sua dimensão tácita aumenta (Lemos & Joia, 2012).

Preservar esse ativo intangível representa um desafio para as organizações. Para Lins (2003), cabe à organização estabelecer métodos para a transferência e ampliação do conhecimento tácito. Caso contrário, com a saída dos funcionários, há o risco de perda desse conhecimento ao longo do tempo. Lins (2003), ainda observa que não há um processo educacional formal para a transferência do conhecimento tácito, ao contrário do conhecimento explícito, que é adquirido por meio de instituições educacionais como escolas e universidades. Segundo Garcia (2023), para alcançar maior competitividade, agilidade e flexibilidade, as

organizações devem priorizar o investimento na Gestão do Conhecimento, o que visa impulsionar o aprendizado organizacional e preservar seu capital intelectual. A ausência de ferramentas de Gestão do Conhecimento pode resultar em riscos de dependência de funcionários, comprometendo a eficácia na transferência de conhecimentos gerados na organização (Villar *et al.*, 2022).

A propensão das pessoas, a consciência limitada acerca do conhecimento tácito que possuem, os desafios em reconhecer a aplicabilidade desse conhecimento em diferentes contextos e as dificuldades em expressar verbalmente essa forma de conhecimento são aspectos abordados por vários autores (Nonaka & Takeuchi, 1995; Fahey & Prusak, 1998; Stenmark, 2000; Nidumolu *et al.*, 2001; Tonet & Paz, 2006). Um desafio adicional na transferência de conhecimento tácito é a escolha da linguagem utilizada, uma vez que, frequentemente, o conhecimento a ser compartilhado inclui termos novos ou pode não ser interpretado da forma desejada pelo emissor (Tonet & Paz, 2006).

O processo de transferência de conhecimento, segundo Alavi e Leidner (2001), pode manifestar-se de diversas maneiras: de pessoa para pessoa; de pessoa para fontes explícitas; de pessoa para grupos; entre grupos; através de grupos; e do grupo para a organização. O conhecimento tácito pode ser adquirido por meio de processos internos, como experiência, reflexão, internalização e talento pessoal, sendo que tais elementos individuais são fundamentais para facilitar o compartilhamento. Por outro lado, ao considerar os elementos organizacionais, estes atuam como facilitadores na disseminação desse conhecimento, uma vez que a interação e o trabalho colaborativo são esperados dentro das organizações (Lemos & Joia, 2012).

Para haver a transferência do conhecimento tácito necessita-se da convivência entre o possuidor do conhecimento e a pessoa que irá recebê-lo. Esse conhecimento é subjetivo e transferido por meio do aprendizado colaborativo entre as pessoas na dinâmica da realização de tarefas e ações em circunstâncias de trabalho (Wikstrom *et al.*, 2018; Fossati & Mozzato, 2020). Além disso, a interação e colaboração no ambiente organizacional são componentes organizacionais que podem facilitar a difusão do conhecimento tácito (Disterer, 2003; Hansen *et al.*, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1997; O'Dell & Grayson, 1998; Sun & Scott, 2005).

De certo, a transferência do conhecimento tácito nas organizações decorre quando possibilita aos indivíduos uma interação de proximidade personalizada e de confiança, uma vez que o detentor do conhecimento só conseguirá transmitir o conhecimento caso a organização possibilite esse contato, dando tempo ao indivíduo receptor para assimilar tudo o que está sendo repassado. O compartilhamento do conhecimento depende da disponibilização de ferramentas

e ambientes para a promoção de mudança de cultura e de valores organizacionais e só pode ser realizado de forma voluntária e depende intrinsecamente do grau de motivação e de confiança dos funcionários (Coelho, 2004).

Ressalta-se que, dentro das organizações, a transferência de conhecimento pelos indivíduos muitas vezes é afetada pela resistência natural no compartilhamento de informações e do próprio conhecimento tácito. No serviço público é necessário criar um conjunto de processos coordenados, estruturados e programados, capazes de fomentar a aptidão dos gestores públicos na coleta, criação, organização, transferência e compartilhamento das informações e conhecimentos estratégicos que possam servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para incluir o cidadão como agente de conhecimento coletivo (Batista, 2004; Angelis, 2011).

Cabe acrescentar que é importante promover a interação entre as pessoas durante o compartilhamento ou criação de conhecimento, estabelecendo uma cultura de disseminação do conhecimento entre os indivíduos que fazem parte da instituição (Alves & Campos, 2021). As organizações devem realizar esforços coordenados e consistentes na implantação de mecanismos que possibilitem a transferência do conhecimento e acompanhar através da gestão do conhecimento se o mesmo está sendo corretamente recebido pelo indivíduo receptor. A participação ativa de todos os funcionários e gestores, com suas ações direcionadas para o desenvolvimento e transferência de conhecimento útil, contribui para a geração de informações relevantes para processos decisórios (Strauhs *et al.*, 2012). Segundo Szulanski (1996, 2000), a transferência do conhecimento envolve diversas fronteiras e contextos (organizacionais, relacionais, entre outros) cuja incompreensão tende a dificultar o compartilhamento de conhecimentos e o próprio processo de transferência. Todavia, o papel desses contextos e dos fatores a eles vinculados ainda não foi compreendido em profundidade pelos estudos existentes (Szulanski, 1996, 2000; Castro *et al.*, 2011).

De acordo com por Bertol *et al.* (2020), deve-se compreender que cada organização adota uma abordagem específica para promover iniciativas de Gestão do Conhecimento e tal abordagem visa manter um ciclo constante de criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimento entre as partes interessadas, buscando alcançar vantagem competitiva. Entretanto, o conhecimento adquire valor somente quando é empregado, sendo que sua relevância reside no acesso e na utilização, em vez de na posse e no controle (Jóia & Lemos 2009). Nesse sentido, um problema apresentado por Davenport e Prusak (2003) é que algumas pessoas consideram que obtêm mais vantagens mantendo seu conhecimento reservado do que dividindo-o com os outros.

O conhecimento pode ser utilizado para que um indivíduo ou grupo de indivíduos aumente sua esfera de poder na organização. Por outro lado, transferir o conhecimento que possui pode significar perda de influência, superioridade, respeito profissional e segurança no emprego (Davenport & Prusak, 2003; Szulanski, 1996; Joia & Lemos 2009). Assim, a possibilidade de perda do poder também influencia a transferência do conhecimento tácito, pois o conhecimento é um ativo importante no trabalho (Joia & Lemos, 2009). O detentor do conhecimento pode conviver com a insegurança do compartilhamento do conhecimento, sobretudo se advinda pela possibilidade da perda da propriedade ou o privilégio do conhecimento (Fossati & Mozzato, 2020).

Dessa maneira, uma relação de proximidade aliada à confiança inclina-se a diminuir a incerteza e aumentar a sua predisposição para a transferência de conhecimento (Castro *et al.*, 2011). Além do mais, para que o compartilhamento de conhecimento tácito organizacional seja bem manifestado, é importante a existência de uma relação de confiança entre os indivíduos, desenvolvida dentro de um mesmo ambiente sócio-cultural em que estão enquadrados (Joia & Lemos, 2009). A confiança interpessoal desempenha um papel importante como indicador significativo no processo de transferência de conhecimento (Foos *et al.*, 2006; Ding *et al.*, 2015). Quando a confiança está ausente, esse processo não se concretiza, pois o medo e a preocupação impedem o compartilhamento por parte do indivíduo (Ford, 2004).

O conhecimento surge de uma construção complexa, abrangendo diversos modelos organizacionais e motivacionais. Esses elementos podem ser identificados ao se analisar o esforço para compreender o processo de criação e transferência de conhecimento (Alexander & Martin, 2013). Portanto, a transferência de conhecimento pode tornar-se benéfica tanto para os indivíduos quanto para as organizações, uma vez que os trabalhadores podem agregar mais conhecimento e obter mais oportunidades em suas escolhas de carreira (Fossati & Mozzato, 2020). Ademais, Scaringella e Burtschell (2017) também destacam a importância de reconhecer os indivíduos envolvidos no sistema de Gestão do Conhecimento, seja por meio de prêmios ou outras iniciativas.

No que concerne às dificuldades para o compartilhamento de conhecimento, estruturas organizacionais caracterizadas por hierarquia rígida e burocracia representam obstáculos para a comunicação eficaz, a troca de informações e, por conseguinte, a transferência de conhecimento (Joia & Lemos, 2009). Logo, deve-se reconhecer o conhecimento como uma habilidade valiosa e estudar sua gestão, incluindo as possíveis barreiras que podem surgir nesse processo (Garcia, 2023). Joia ainda reforça que, diante de aspectos burocráticos, a transferência de conhecimento é impedida ou impossibilitada que de fato aconteça, pois cadeias

hierarquizadas, especialização por função e a adoção de procedimentos padronizados para cada uma delas, juntamente com uma estrutura organizacional inflexível inviabiliza a eficaz transferência de conhecimento (Joia & Lemos, 2009).

A otimização do conhecimento tácito ocorre por meio da sua transferência interna na organização. Mesmo em ambientes burocráticos, onde predominam padrões operacionais, a maior parte do conhecimento se encontra nas pessoas e nas interações entre elas (Kim, 1993). Diante disso, em estudos anteriores, a transferência do conhecimento dos trabalhadores em processo de aposentadoria, estudos anteriores demonstram a representação de ameaça às organizações devido às possíveis perdas de conhecimento decorrente da rotatividade induzida pela aposentadoria pode representar uma ameaça às organizações e às pessoas que dela fazem parte (Fossati & Mozzato, 2020). O fator pessoal desempenha um papel relevante no compartilhamento do conhecimento tácito (Lemos & Joia, 2012). Sendo assim, o conhecimento dos funcionários maduros foi estruturado no decorrer do tempo, presumivelmente por meio de convívios, relacionamentos e experiências que muitas vezes são difíceis de reconstruir (Fossati & Mozzato, 2020). O conhecimento tácito desses trabalhadores foi produzido em suas mentes mesclando experiências, valores, informações e inspirações.

Segundo Fossati e Mozzato (2020), nem sempre as organizações preocupam-se em como transferir os conhecimentos entre os funcionários e, tal falta de planejamento pode ser considerada uma atitude imprudente, uma vez que os funcionários maduros levam consigo habilidades e experiências que podem ser indispensáveis para a organização e para o desenvolvimento dos outros funcionários (Fossati & Mozzato, 2020). Nas organizações, a Gestão do Conhecimento deve adotar uma abordagem mais ‘humanizada’ destacando a importância da afinidade entre os membros das equipes. Tal abordagem visa motivar os funcionários a compartilharem o conhecimento, especialmente o conhecimento tácito (Yu *et al.*, 2013), mesmo que esses funcionários estejam próximos de suas aposentadorias.

Para prevenir a perda do conhecimento organizacional, torna-se relevante que o conhecimento tácito seja transmitido dentro da organização antes que o trabalhador se aposente. Segundo Angelis (2011), a organização possui quadro efetivo de funcionários, mas quando o funcionário se desliga da organização, há o risco de que todo o conhecimento gerado por ele, como funcionário, se perca por falta de registro prévio desse conhecimento.

A difusão do conhecimento somente existe se os processos de aprendizagem possibilitarem o desenvolvimento de novas capacidades de ação eficaz (Coelho, 2004). Assim, o conhecimento possuído individual e coletivamente pelos funcionários pode ser considerado como, possivelmente, a maior riqueza que a organização possui. (Becerra-Fernandez &

Sabherwal, 2001; Lyra & Rocha-Pinto, 2009). E que, no contexto organizacional, faz-se fundamental transformar o conhecimento individual em coletivo (Nonaka & Takeuchi, 1995).

As organizações devem buscar soluções para o desenvolvimento de ferramentas e métodos que possibilitem a transferência do conhecimento explícito e principalmente, o tácito dentro da organização. Angelis (2011) descreve que a gestão do conhecimento é, antes de tudo, o reconhecimento de que a informação e o conhecimento são ativos corporativos valiosos, que precisam ser devidamente compreendidos e gerenciados por meio de ferramentas apropriadas.

2.2.1 Espiral do Conhecimento - Modelo SECI

Conforme já explorado nas seções anteriores, o conhecimento é composto por dois elementos: o explícito e o tácito, sendo este último relacionado ao conhecimento adquirido por meio de vivências e experiências pessoais (Takeuchi & Nonaka, 2008). Os autores ainda afirmam que há duas perspectivas do conhecimento, a ontológica, na qual os indivíduos são criadores de conhecimento e a epistemológica, que distingue entre conhecimento tácito e explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995, 2008). Além disso, a criação de novos conhecimentos ocorre de forma individualizada para cada funcionário, sem um prazo definido, mantendo o ciclo de criação de conhecimento em aberto e tornando impossível estabelecer um indicador temporal para a conclusão do ciclo de transferência de conhecimento (Liu *et al.*, 2014). Segundo Choi e Lee (2002), o conhecimento é criado quando ocorre a transição do conhecimento tácito para o explícito.

A fim de aprofundar a compreensão da transferência e criação de conhecimento, Nonaka & Takeuchi (1995, 2008) desenvolveram o modelo SECI, composto por quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) conceberam um modelo destinado à criação e transferência de conhecimento nas organizações, destacando o processo de compartilhamento de conhecimento pessoal e a conversão do conhecimento tácito em explícito, dando origem à denominada “Espiral do Conhecimento”. Sendo assim, Lins (2003) descreve que a teoria da Espiral do Conhecimento fundamenta-se na ideia de que o conhecimento humano é criado e ampliado por meio das interações sociais, possibilitando a disseminação das formas de conhecimento em termos de quantidade e qualidade, em um processo de conversão.

Figura 1
Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Para as organizações, a criação de novos conhecimentos ocorre quando há transformação do conhecimento tácito em explícito, e vice-versa, através da Espiral do Conhecimento seguindo o modelo SECI, a qual contempla quatro fases: socialização, externalização, combinação e internalização (Takeuchi & Nonaka, 2008; Fossati & Mozzato, 2020). A Espiral do Conhecimento esclarece que a inovação e o desenvolvimento de novos conhecimentos organizacionais resultam da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997; Coelho, 2004).

Conforme Nonaka e Takeuchi (2003), durante a etapa de socialização, ocorre a troca de conhecimento tácito entre indivíduos, sendo que tal processo de aprendizado envolve a observação, a imitação e a experiência, destacando a importância da empatia social. As informações compartilhadas tendem a ter maior significado quando consideradas dentro de seus contextos emocionais. Na fase de externalização, o conhecimento é transmitido do nível individual para o coletivo, tornando-se explícito por meio de conversas, metáforas e reflexões conjuntas. Os autores afirmam que na fase de combinação, o conhecimento explícito é disseminado do grupo para a organização como um todo. Durante essa etapa, há uma integração entre o conhecimento recentemente gerado e o conhecimento já estabelecido. Na internalização, o conhecimento explícito é transmitido da organização para o indivíduo, onde é transformado

novamente em conhecimento tácito, gerando assim uma nova compreensão (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Lara (2004) e Cassapo (2004) descrevem que a Espiral do Conhecimento envolve uma sequência de transformações entre conhecimento tácito e explícito, enriquecendo a base de conhecimento organizacional. Inicia-se com o compartilhamento do conhecimento tácito por meio da socialização, seguido pela sistematização na externalização, enquanto a disseminação e aprimoramento ocorrem pela combinação, culminando na reassimilação por internalização. Devido à natureza intangível do conhecimento tácito, sua transferência é desafiadora para as organizações.

Diante disso, a busca de ações para a Gestão do Conhecimento define um modelo produtivo, embasado na comunicação, em que se socializa o conhecimento tácito individual; exterioriza-se o conhecimento tácito em explícito, tornando-se parte de um coletivo; sistematiza-se o conhecimento pela combinação de experiências de forma explícita; e, finalmente, interioriza-se o conhecimento resultante (Camatti & Fachinelli, 2010). Segundo a explicação de Lins (2003), na Espiral do Conhecimento a progressão para um novo ciclo ocorre somente quando há um domínio abrangente dos conhecimentos adquiridos no ciclo anterior. Em cada ciclo, estabelecem-se conexões, desenvolvem-se esquemas mentais e conceitos inovadores a partir de novos entendimentos, impulsionados por interações sociais. Dessa forma, o conhecimento é construído gradualmente, passo a passo.

Ainda, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito, fortemente pessoal e difícil de formalizar, emerge das ações e vivências de um indivíduo, isto é, é gerado de maneira contextualizada e prática no momento específico. (Nonaka & Takeuchi, 1997). A socialização envolve a criação e transmissão de conhecimento tácito por meio da experiência com outro indivíduo (Nonaka & Takeuchi, 1997). Essa dinâmica ocorre quando o aprendiz adquire conhecimento através da convivência direta com o tutor (Cassapo, 2004). Segundo os autores Hau *et al.* (2013), na ausência de uma intenção por parte das pessoas envolvidas na socialização, a transferência de conhecimento, seja ele tácito ou explícito, não ocorrerá. Isso se deve ao fato de que os indivíduos possuem a tendência de reter informações quando se sentem ameaçados ao sair de suas zonas de conforto.

Sem a efetiva socialização torna-se inviável a explicitação do conhecimento tácito entre os funcionários, a qual está ligada diretamente à parte afetiva destes funcionários. Em situações desfavoráveis de interação, pode haver retenção de conhecimento sem a autorização da empresa, resultando em gastos em gestão do conhecimento sem os benefícios esperados (Alves & Campos, 2021). De acordo com Chow e Chan (2008) e Lin (2007), nas etapas de socialização

da gestão do conhecimento, o compartilhamento de conhecimento envolve interações entre os funcionários.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a externalização compreende a conversão do conhecimento tácito em explícito por meio de diálogo, reflexão e partilha do indivíduo com o grupo. A externalização acontece por meio de uma ação formal e consciente, na qual o conhecimento tácito é padronizado em um modelo mental comum. Essa padronização facilita a disseminação e compreensão utilizando tecnologias de comunicação (Cassapo, 2004). De acordo com Alves e Campos, (2021), uma boa comunicação, a afinidade e a disposição dos indivíduos para compartilhar e socializar, sem sentir ameaças em relação à sua zona de conforto, são fatores críticos para o sucesso na externalização do conhecimento tácito.

A etapa de combinação envolve a sistematização e aplicação da informação e do conhecimento explícito, podendo ocorrer por meio de documentos ou reuniões tanto dentro do grupo quanto na organização como um todo (Nonaka & Takeuchi, 1997). A etapa de combinação é um processo no qual o conhecimento explícito é disseminado e sistematizado, formalizando-o em um padrão comum de entendimento, permitindo sua comparação com outros conhecimentos explícitos (Cassapo, 2004).

A internalização envolve a aquisição de novos conhecimentos tácitos por meio da experiência e prática, sendo um processo realizado do ambiente organizacional para o indivíduo (Nonaka & Takeuchi, 1997). Para Cassapo, (2004), a internalização é o processo de transformação do conhecimento explícito em tácito, que ocorre quando o indivíduo adquire um conhecimento explícito em seus modelos mentais, formando assim sua própria compreensão e opinião sobre o assunto.

A socialização é a etapa que ocorre a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, onde o mesmo pode ser transferido por meio de imitação ou prática, envolvendo interação indivíduo para indivíduo. Já a externalização envolve a interação do indivíduo para o grupo, em que conhecimento tácito é transformado para conhecimento explícito. A combinação é a etapa que acontece a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, enquanto a internalização envolve a interação da organização para o indivíduo e, por fim, o conhecimento explícito é transformado em conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Sendo assim, Farnese *et al.* (2019) destacam que, entre as diversas teorias fundamentadas no conhecimento, o modelo SECI é identificado como uma referência na teoria, sendo amplamente utilizado. Criado por Nonaka e Takeuchi (1995), serve de base para descrever a teoria da geração de conhecimento através da interação entre conhecimento tácito

e explícito e a transferência dos mesmos dentro das organizações. Contudo, as interações entre os funcionários da organização, ocorrendo no ambiente em que estão inseridos, desempenham um papel relevante no processo de criação de conhecimento, sendo que tal processo não apenas fortalece a interação entre os funcionários, organizações e sociedade, mas também desenvolve a conversão do conhecimento tácito em explícito (Nonaka *et al.*, 2008).

Figura 2

Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81).

O conhecimento dentro da organização pode ser concebido como uma espiral ascendente, oriunda da interação entre o conhecimento tácito e explícito, que se inicia individualmente e se desloca para o nível coletivo, da organização e por vezes, até fora dela (Lyra & Rocha-Pinto, 2009). Sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam a importância estratégica das pessoas como protagonistas desse processo, não sendo possível ocorrer criação e Gestão do Conhecimento sem as pessoas e, principalmente, se não houver compartilhamento do conhecimento, seja ele individual ou coletivo.

2.3 A Transferência de Conhecimento e a sua Contribuição no Desempenho

No âmbito da Administração Pública é importante que haja um serviço público extremamente competente para garantir a eficácia do governo em uma sociedade e economia cada vez mais complexas (Coelho, 2004). A necessidade de aprendizado está se tornando cada vez mais vital para a promoção do profissionalismo em diversos aspectos. Em primeiro lugar, o profissionalismo é fortalecido por meio de investimentos ativos em conhecimento e desenvolvimento de habilidades profissionais. Além disso, a partilha contínua de conhecimento profissional pode ser facilitada por meio da criação de redes, tanto dentro das organizações quanto entre elas, ou até mesmo entre governos (Coelho, 2004).

A Gestão do Conhecimento não gerencia, cria ou integra diretamente a maioria dos resultados de conhecimento de uma organização, mas apenas impacta os processos de conhecimento que, por sua vez, terão seus resultados executados pelos agentes envolvidos nos processos operacionais, impactando assim os resultados alcançados (Angelis, 2011). Na perspectiva da estratégia organizacional, identifica-se que o conhecimento representa um dos recursos mais críticos e a principal fonte para gerar valor nas organizações (Teece & Al-Aali, 2011).

O conhecimento passou a ser reconhecido como um ativo de valor competitivo, uma vez que impulsiona a inovação, proporcionando à organização uma vantagem competitiva duradoura (Davenport & Prusak, 2003; Leonard & Sensiper, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997; Stewart, 1998). Para a administração, a capacidade de gerar, administrar e compartilhar conhecimento representa uma fonte de vantagem competitiva não apenas para as organizações, mas também para os governos (Nascimento & Correia Lima, 2022).

O compartilhamento de conhecimento tácito contribui de maneira positiva o desempenho dos funcionários, destacando que essa contribuição é mais significativa entre aqueles que compartilham livremente o conhecimento tácito. Além disso, práticas de mentoria também são eficazes devido ao extenso período de socialização entre mentor e aprendiz (Obrenovic *et al.*, 2014). Devido ao fato de que o compartilhamento de conhecimento só pode ocorrer de maneira voluntária e estar intrinsecamente ligado ao nível de motivação e confiança dos funcionários, as organizações precisam não apenas oferecer ambientes e tecnologias adequadas, mas também incentivar mudanças na cultura e nos valores organizacionais, especialmente na avaliação integrada dos seguintes aspectos (Coelho, 2004):

1. grau de transparência e *accountability* da alta cúpula da organização;
2. sistemas de punição e recompensa;

3. envolvimento dos funcionários em diversos espaços de formulação e tomada de decisões;
4. sistema de análise, padronização e melhoria de processos;
5. atitudes gerenciais;
6. sistemas de comunicação interna;
7. Lógica das estruturas organizacionais, dos cargos e da remuneração;
8. e métodos de avaliação do desempenho individual e dos resultados da organização, entre outros.

A cultura da organização, as características dos seus funcionários e as características das estruturas organizacionais são todas de grande relevância para a transmissão de conhecimento (Oliveira & Paulo, 2019). Para minimizar a ambiguidade, torna-se essencial que a cultura organizacional favoreça a discussão e compreensão de ideias. Além disso, quanto mais adaptável for a estrutura da organização, maior será a propensão dos funcionários para compartilhar conhecimento tácito (Lemos & Joia, 2012). Embora a disseminação do conhecimento esteja fortemente vinculada à cultura organizacional, cabe à estrutura organizacional assegurar os parâmetros adequados para a transferência eficaz desse conhecimento (Oliveira & Paulo, 2019).

A confiança interpessoal é uma variável importante para a transmissão de conhecimento, evidenciando uma associação positiva entre essas variáveis (Vasin *et al.*, 2019; Kipkosgei *et al.*, 2020). A presença de confiança na relação atua na diminuição dos níveis de risco e incerteza associados à transferência de conhecimento, conforme destacado por Foos, Schum e Rothenberg (2006). Portanto, observa-se uma correlação positiva entre a confiança, especialmente a interpessoal, e o compartilhamento de conhecimento (Lin, 2007; Rutten *et al.*, 2016; Vasin *et al.*, 2019; Kipkosgei *et al.*, 2020). Organizações que desejam facilitar a troca de conhecimento entre seus funcionários devem fomentar um ambiente de confiança, proporcionando segurança para que eles compartilhem seus conhecimentos. Além disso, as organizações com funcionários mais comprometidos tendem a realizar transferências mais eficientes de conhecimento tácito (Pinto *et al.*, 2021), gerando impacto positivo no desempenho da mesma.

As organizações utilizam a informação de forma estratégica para atuar em três frentes: construção do sentido, criação do conhecimento por meio da aprendizagem e tomada de decisão (Choo, 2003). Entretanto, o conhecimento só agrega valor à organização quando é utilizado para efetivamente tomar decisões, resolver problemas e produzir um desempenho eficaz. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações buscam converter o conhecimento tácito

em conhecimento explícito, abrangendo não apenas o aprendizado adquirido durante as atividades profissionais, mas também incorporando conhecimentos provenientes de experiências pessoais, outras instituições, cultura, família, educação e outros elementos que contribuem para a formação individual. Esse processo desenvolve as equipes da organização ao agregar valor por meio da diversidade de fontes de conhecimento.

Segundo Bitencourt (2001), a transferência de conhecimento nas organizações é encarada de forma processual, em que as habilidades e processos desempenham um papel fundamental na construção da aprendizagem organizacional. Além disso, a maneira como o conhecimento é aproveitado está intrinsecamente ligado a melhorias nos processos de tomada de decisão e à vantagem competitiva, refletindo a capacidade de aprendizado internalizada pelas organizações (Tarapanoff, 2012). Compreender como o conhecimento se desenvolve nas organizações, em especial o conhecimento tácito, configura-se como um aspecto determinante para alcançar um maior sucesso para as mesmas (Scurtu & Neamtu, 2013).

De acordo com Paim *et al.* (2022), as organizações que buscam ser reconhecidas como criadoras de conhecimento devem apreciar e dar valor às experiências de seus funcionários, destacando o significado e propósito de cada indivíduo em relação à instituição, conforme reconhecido pela alta e intermediária administração. A democratização do conhecimento refere-se a uma gestão fundamentada no compartilhamento de saberes, independentemente da forma como tal processo ocorra. Ao criar uma cultura de disseminação alinhada ao propósito do grupo envolvido, isso identifica as organizações que buscam eficiência e eficácia em suas atividades para o desenvolvimento organizacional (Paim *et al.*, 2022). Os benefícios estão associados à capacidade dos indivíduos de aprimorar suas habilidades e competências, melhorando seu desempenho, por meio da aquisição de novos conhecimentos (Reychav & Weisberg, 2009).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo, Abordagem e Método de Pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo estudar os fatores que contribuem para a transferência de conhecimento tácito e explícito perante o desempenho dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em seu Órgão Central. Para alcançar o objetivo proposto, optou-se pelo tipo de pesquisa descritiva de natureza qualitativa com o uso do método de estudo de caso único (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989; Yin, 2005). Para Minayo (2012), a pesquisa qualitativa explora a realidade social vivida, oferecendo a oportunidade de gerar conhecimento e possui os elementos necessários para ser reconhecida como um construto científico legítimo. A pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever os fatos e fenômenos de determinada conjuntura (Triviños, 1987).

A abordagem qualitativa se mostra apropriada quando o objetivo é alcançar uma compreensão aprofundada do fenômeno, explorando a perspectiva do indivíduo e levando em conta o contexto em que ele se insere (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989; Yin, 2005). O estudo de caso único, especialmente em pesquisas organizacionais, envolve uma investigação detalhada de um ou de alguns elementos empíricos, como situações, indivíduos ou organizações, incluindo as circunstâncias em que estão inseridos e a natureza dos fenômenos envolvidos (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989; Yin, 2005). A abordagem de estudo de caso único oferece ao pesquisador a oportunidade de reconhecer os elementos que influenciam a manifestação de um evento, além de compreender as relações que surgem entre essas variáveis. Assim, permite uma análise do caso estudado como uma rede de conexões na sua complexidade em que aparece (Bonoma, 1985).

Além do mais, busca entender a frequência de ocorrência, características, causas, relações e conexões de um fenômeno com outros fenômenos (Barros & Lehfeld, 2007). Dito isso, esta pesquisa descreveu as práticas utilizadas na transferência de conhecimento tácito e explícito, bem como estas práticas contribuem para o desempenho dos servidores, utilizando uma base epistemológica funcionalista.

No âmbito da transferência de conhecimento, o estudo de caso emerge como um dos métodos mais pertinentes empregados em pesquisas qualitativas, especialmente em estudos organizacionais. Optar pelo estudo de caso único como metodologia, portanto, oferece uma contribuição significativa para a exploração de novos processos ou comportamentos, particularmente aqueles que carecem de compreensão, tornando essa abordagem

particularmente eficaz na busca por respostas às questões relacionadas ao ‘como’ e ‘por que’ envolve um conjunto de eventos (Meyer, 2001).

Por meio desta pesquisa, pretendeu-se fornecer, de forma descritiva, as práticas envolvidas na transferência de conhecimento tácito e explícito na organização. Além disso, buscou-se avaliar como essa transferência de conhecimento, tanto tácita quanto explícita, contribui para o desempenho dos servidores no ambiente do Órgão Central da SEE-MG, especificamente na Superintendência de Infraestrutura e Logística (SIN).

Para a realização da pesquisa, foi solicitada anuência ao Comitê de Ética da Faculdade Unihorizontes, seguindo os procedimentos internos da instituição. A aprovação foi concedida após a conclusão da disciplina de Seminários, permitindo o encaminhamento imediato para a realização da banca de qualificação. Já para a SEE-MG, foi solicitada anuência através do processo SEI 1260.01.0120559/2024-06, no qual foi autorizado o estudo junto aos servidores vinculados à Superintendência de Infraestrutura e Logística.

3.2 Unidade de Análise e Sujeito de Pesquisa

A pesquisa se concentrou na análise da transferência de conhecimento tácito e explícito entre os servidores da SEE-MG. O estudo foi conduzido no contexto da Superintendência de Infraestrutura e Logística (SIN) do Órgão Central da SEE-MG, localizada na Cidade Administrativa de Minas Gerais, como cenário principal de investigação. A pesquisa empregou uma abordagem amostral por conveniência devido à facilidade de acesso aos participantes, considerando a disponibilidade dos mesmos (Yin, 2015). Foram selecionados 20 servidores públicos da SIN, Superintendência que é subordinada à Subsecretaria de Administração (SA) da SEE-MG, localizada no Órgão Central da SEE-MG, permitindo uma análise abrangente da dinâmica de transferência de conhecimento no setor do Órgão Central. Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com os 20 servidores públicos efetivos da Superintendência.

De acordo com os registros mais recentes, o número de servidores do Órgão Central da SEE-MG é de 873. Destes, 196 possuem cargos de chefia e 677 são servidores sem cargos de chefia. Dos servidores sem cargos de chefia, 34 são contratados temporários. Quanto aos terceirizados, o Órgão Central da Secretaria possui cerca de 350 funcionários contratados através da Empresa Pública Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS), distribuídos em diversos setores.

A Superintendência de Infraestrutura e Logística, setor do Órgão Central que foi pesquisado, possui 70 servidores efetivos e 50 funcionários terceirizados. Dos servidores efetivos, 24 possuem cargos de chefia, 40 são servidores sem cargos de chefia e seis são contratados temporários. Os funcionários terceirizados não fizeram parte da pesquisa devido a não atenderem aos critérios, ou seja, serem servidores públicos efetivos e possuírem mais de 10 anos de serviços prestados na SEE-MG.

A seleção dos entrevistados obedeceu a critérios de conveniência e acessibilidade (Yin, 2015), com o intuito de garantir uma representação abrangente de diferentes setores, níveis hierárquicos e tempo de serviço na organização. Essa abordagem teve como objetivo enriquecer a coleta de dados e fornecer uma compreensão aprofundada das informações coletadas.

Dos servidores efetivos do SIN, foram entrevistados três diretores, nove coordenadores, dois assessores e seis servidores sem cargo de chefia. A seleção priorizou aqueles com maior tempo de serviço na SEE-MG, considerando o direcionamento de, no mínimo, 10 anos de experiência na instituição. Dessa forma, chegou-se ao total de 20 entrevistados, refletindo a quase totalidade dos servidores do SIN que atenderam aos critérios para participação na pesquisa. Conforme Ribeiro (2012), o conhecimento tácito, objeto deste estudo, é um tipo de conhecimento que se desenvolve com o tempo e com a experiência ao longo dos anos. Nesse sentido, os selecionados para as entrevistas foram servidores com mais de 10 anos de serviço público prestados na Secretaria. No primeiro contato com os entrevistados, foram compartilhadas informações sobre a pesquisa e fornecida uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para que eles pudessem conceder a entrevista. O modelo de TCLE que foi utilizado encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

Diante das informações, Triviños (1987) afirma que a seleção dos participantes não é feita de forma aleatória, mas sim intencionalmente, baseando-se em critérios como a importância dos sujeitos para a compreensão do tema, a facilidade de acesso e disponibilidade pessoal para participar das entrevistas. Sendo assim, os entrevistados foram selecionados de acordo com os critérios aqui mencionados.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados é vista como o alicerce para o desenvolvimento de estudo de casos, fato que não se limita apenas ao registro dos dados de forma mecânica (Yin, 2005). Em estudos de casos, as entrevistas em profundidade, a observação direta e indireta, os documentos e registros em arquivos são utilizados como essenciais fontes de comprovações (Yin, 2005).

Este estudo envolveu a aplicação de entrevistas semiestruturadas em profundidade aos servidores públicos com mais de 10 anos de serviço na SEE-MG, oriundos da Superintendência de Infraestrutura e Logística do Órgão Central da SEE-MG. Essa estratégia de coleta de dados é reconhecida como uma das principais abordagens para reunir evidências em estudos de caso (Voss *et al.*, 2002; Yin, 2015). Normalmente, essas entrevistas são conduzidas de maneira flexível e aberta (Yin, 2015). As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas, o que possibilita que o informante discorra sobre o tema proposto (Bauer & Gaskell, 2002). A escolha dos entrevistados se concentrou em servidores mais experientes de cada setor, uma vez que, teoricamente, eles possuem um maior acervo de conhecimento tácito em comparação com seus colegas.

As perguntas que foram utilizadas nas entrevistas estão apresentadas no Apêndice B desta pesquisa.

3.4 Estratégia de Análise dos Dados

A descrição e interpretação dos dados foram conduzidas através da revisão, classificação e comparação dos dados coletados nas entrevistas (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). A estratégia de análise dos dados compreendeu a aplicação da análise de conteúdo, que permitiu a organização das informações em conjuntos de categorias para análise (Bardin, 1977; Bauer & Gaskell, 2002). Por meio dessa estratégia, o pesquisador procura aprofundar-se no texto, explorando suas diversas dimensões e, com base nisso, elaborar as conclusões (Eisenhardt, 1989; Bauer & Gaskell, 2002).

A análise dos dados começou durante as entrevistas, através das anotações das observações feitas no decorrer das interações. Após as entrevistas, foram feitas as transcrições com o auxílio da ferramenta de transcrição por inteligência artificial Tactiq.io. Para a etapa de codificação da análise de conteúdo, foi utilizado o *software* MAXQDA, versão 24.5.1, que facilitou a seleção, organização e análise dos trechos das entrevistas. O uso do MAXQDA proporcionou uma maior precisão na identificação e estruturação das categorias e subcategorias, além de sistematizar o processo de organização dos trechos analisados.

As entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo, processo no qual os principais temas, padrões e tendências foram identificados. Essa análise de conteúdo permitiu uma compreensão aprofundada das percepções e experiências dos servidores quanto à transferência de conhecimento. Para realizar a análise dos dados, foram utilizadas as seguintes etapas propostas por Bardin (1977):

1. Pré-análise: Houve a familiarização com as informações que foram analisadas, a definição dos objetivos e o estabelecimento dos critérios de categorização.
2. Codificação: Foram identificadas as unidades de registros e contextos, e foram criadas as codificações de acordo com as categorias pré-definidas.
3. Categorização: Nesta etapa, as unidades de registro e contexto foram agrupadas em três categorias temáticas.
4. Análise: Foram examinadas as relações entre as diferentes categorias, identificando padrões, tendências ou contradições nos dados.
5. Interpretação: Com base na análise realizada, os resultados foram interpretados à luz dos objetivos da pesquisa e da teoria utilizada.

A análise de conteúdo, fundamentada na proposta de Bardin (1977), foi empregada como uma ferramenta para organizar, categorizar e interpretar os dados qualitativos coletados. Essa abordagem permitiu uma análise sistemática, visando descrever os fenômenos investigados oferecendo uma melhor compreensão e possibilitou uma nova contribuição para o avanço do conhecimento na área de transferência de conhecimento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com servidores do Órgão Central da SEE. Utilizando a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), os dados foram categorizados e codificados. Além disso, esta pesquisa incorporou o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), que identifica quatro processos para a criação e transferência de conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. O capítulo está organizado em quatro seções: Perfis dos Entrevistados, Desafios na Transferência de Conhecimento, Práticas e Ferramentas para Transferência de Conhecimento e Contribuições nas Práticas de Transferência de Conhecimento. As seções foram organizadas de acordo com os objetivos específicos que serviram de base para o desenvolvimento das categorias de análise.

4.1 Perfis dos Entrevistados

O Órgão Central da SEE-MG conta com um total de 873 servidores com vínculo direto com o estado, desconsiderando os terceirizados. Desse total, 196 ocupam cargas de chefia e 677 não possuem cargas de chefia. Esses dados foram obtidos por meio do portal de acesso à informação do estado, em uma solicitação realizada em julho, com informações referentes a junho de 2024, registrada sob o protocolo 1260.002072/2024-79. A distribuição dos servidores pode ser verificada nas tabelas abaixo:

Tabela 2

Servidores com cargo de Chefia

Servidores Com Cargo de Chefia - Órgão Central SEE-MG	
Cargo	Quantitativo
Assessor	94
Coordenador	54
Diretor	35
Subsecretário	4
Superintendente	9
Total Geral	196

Tabela 3

Servidores sem cargo de chefia

Servidores Sem Cargo de Chefia - Órgão Central SEE-MG	
Situação Funcional	Quantitativo

Convocados	34
Efetivos	643
Total Geral	677

Do total de servidores do Órgão Central, foram selecionados 20 servidores com 10 anos ou mais de serviço público na SEE-MG. Em função do processo de anuência junto à SEE para a realização da pesquisa e pela facilidade de acesso aos servidores, a pesquisa foi restrita aos servidores da Superintendência de Infraestrutura e Logística (SIN), localizada no Órgão Central da SEE-MG.

A Superintendência de Infraestrutura e Logística da SEE é responsável por administrar programas de apoio ao estudante, gestão de obras e tecnologia da informação, em conformidade com a Política de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Estado. Suas funções incluem planejamento administrativo, a coordenação de projetos de construção e reforma, assessoria em infraestrutura, estratégia tecnológica, gestão de recursos TIC, formulação e implementação de política TIC e a governança de Tecnologia da Informação (TI), garantindo alinhamento institucional (Minas Gerais, 2023). A SIN possui cinco diretorias subordinadas:

- Diretoria de Gestão de Imóveis
- Diretoria de Gestão de Parcerias e Fiscalização
- Diretoria de Infraestrutura Tecnológica
- Diretoria de Obras da Rede Estadual
- Diretoria de Suprimento Escolar

Os 20 entrevistados na pesquisa trabalham diretamente na Superintendência ou em uma das diretorias subordinadas ao SIN. A tabela, a seguir, apresenta a distribuição quantitativa dos servidores que atuam no SIN e em suas diretorias.

Tabela 4

Servidores da SIN

Servidores da SIN - Órgão Central SEE-MG	
Cargo	Quantitativo
Assessor	2
Coordenador	9
Diretor	5
Servidor sem cargo de chefia	37
Superintendente	1
Total Geral	54

A SIN conta com 67 funcionários, entre terceirizados e estagiários, que não foram considerados para as entrevistas por não serem servidores efetivos ou vinculados diretamente ao estado.

Para as entrevistas, dos 54 servidores efetivos que trabalham na Superintendência, foram selecionados 20 servidores com 10 anos ou mais de serviço público na SEE-MG. Esse recorte na seleção dos entrevistados incluiu praticamente todos os servidores mais antigos da Superintendência, fornecendo uma amostra representativa dos servidores com maior tempo de experiência na organização.

Para organizar a análise das entrevistas e preservar o anonimato dos participantes, foram criados códigos de identificação, evitando a exposição dos nomes reais dos entrevistados. Os códigos foram gerados a partir da primeira letra do cargo de chefia exercido pelo servidor e numerados pela ordem de realização das entrevistas. Por exemplo:

- Entrevistado A1: Primeiro(a) Assessor(a) entrevistado(a).
- Entrevistado C4: Quarto(a) Coordenador(a) entrevistado(a).
- Entrevistado S5: Quinto(a) Servidor(a) sem cargo de chefia entrevistado(a).

Para facilitar a compreensão, foi elaborada uma tabela com os dados dos entrevistados, incluindo identificação, gênero, idade, nível de formação acadêmica, tempo de serviço na SEE, cargo efetivo, cargo de chefia, e tempo no cargo de chefia.

Tabela 5

Dados dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Nível de formação	Tempo de serviço na SEE	Cargo Efetivo	Cargo de chefia exercido atualmente	Tempo no Cargo chefia
A1	Feminino	55	Pós-graduação	11 anos	Técnico da Educação	Assessora	2 anos
A2	Feminino	45	Pós-graduação	11 anos	Técnico da Educação	Assessora	1 ano
C1	Feminino	44	Pós-graduação	10 anos	Analista Educacional	Coordenadora	3 anos
C2	Feminino	47	Pós-graduação	22 anos	Técnico da Educação	Coordenadora	4 anos
C3	Feminino	48	Mestrado	22 anos	Analista Educacional	Coordenadora	19 anos
C4	Feminino	47	Pós-graduação	16 anos	Técnico da Educação	Coordenadora	5 anos
C5	Feminino	47	Pós-graduação	17 anos	Técnico da Educação	Coordenadora	5 anos

C6	Feminino	53	Pós-graduação	22 anos	Analista Educacional	Coordenadora	13 anos
C7	Masculino	31	Superior	11 anos	Técnico da Educação	Coordenador	3 anos
C8	Feminino	56	Pós-graduação	22 anos	Técnico da Educação	Coordenadora	4 anos
C9	Masculino	32	Superior	10 anos	Técnico da Educação	Coordenador	2 anos
D1	Feminino	62	Superior	24 anos	Analista Educacional	Diretora	18 anos
D2	Feminino	48	Pós-graduação	28 anos	Analista Educacional	Diretora	7 anos
D3	Masculino	47	Pós-graduação	11 anos	Técnico da Educação	Diretor	5 anos
S1	Feminino	72	Pós-graduação	10 anos	Técnico da Educação	-	-
S2	Feminino	50	Ensino médio técnico	11 anos	Técnico da Educação	-	-
S3	Feminino	55	Pós-graduação	27 anos	Técnico da Educação	-	-
S4	Feminino	44	Superior Incompleto	10 anos	Técnico da Educação	-	-
S5	Feminino	74	Ensino médio técnico	11 anos	Técnico da Educação	-	-
S6	Masculino	57	Pós-graduação	28 anos	Analista Educacional	-	-

As entrevistas tiveram duração média de 24 minutos e 49 segundos, com a entrevista mais longa, realizada com a entrevistada C3, durando 41 minutos e 12 segundos, e a mais curta, com o entrevistado S6, durando 12 minutos e 59 segundos.

Após a realização das entrevistas, as transcrições foram feitas com o auxílio da ferramenta de transcrição com inteligência artificial Tactiq.io. Em seguida, foram realizadas várias escutas dos áudios e leituras flutuantes das entrevistas, possibilitando uma pré-análise inicial para estabelecer as primeiras conexões entre as falas dos entrevistados.

Na etapa de codificação para a análise de conteúdo, conforme a proposta de Bardin, utilizou-se o *software* MAXQDA, versão 24.5.1, para auxiliar na seleção dos trechos das entrevistas. Esse processo possibilitou a identificação de 104 códigos diferentes, aplicados a 1.267 trechos das entrevistas. Para organizar os dados, os códigos foram agrupados em três categorias principais que foram criadas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa: ‘Desafios na Transferência de Conhecimento’, ‘Práticas e Ferramentas na Transferência de Conhecimento’ e ‘Contribuições das Práticas na Transferência de Conhecimento’.

Dentro dessas categorias foram formuladas novas subcategorias, nomeadas da seguinte forma:

1. Desafios Estruturais para a Gestão do Conhecimento
2. Barreiras de Comunicação e Culturais na Transferência de Conhecimento
3. Limitações na Capacitação e no Desenvolvimento dos Servidores
4. Mecanismos de Compartilhamento e Comunicação Interna
5. Desenvolvimento e Capacitação de Conhecimento
6. Estrutura para Gestão e Transferência de Conhecimento
7. Valorização e Motivação dos Servidores na Transferência de Conhecimento
8. Desafios e Necessidades na Gestão do Conhecimento e Aposentadoria
9. Capacitação e Cultura Organizacional para a Transferência de Conhecimento

Tais subcategorias foram criadas para organizar as conexões e realizar inferências alinhadas ao modelo teórico SECI de Nonaka e Takeuchi, bem como aos objetivos da pesquisa. A tabela, a seguir, apresenta a distribuição das categorias e subcategorias de análise.

Tabela 6
Categorias e Subcategorias de análise

Categoria	Subcategorias
Desafios na Transferência de Conhecimento	1. Desafios Estruturais para a Gestão do Conhecimento
	2. Barreiras de Comunicação e Culturais na Transferência de Conhecimento
	3. Limitações na Capacitação e no Desenvolvimento dos Servidores
Práticas e Ferramentas de Transferência de Conhecimento	4. Mecanismos de Compartilhamento e Comunicação Interna
	5. Desenvolvimento e Capacitação de Conhecimento
	6. Estrutura para Gestão e Transferência de Conhecimento
Contribuições das Práticas na Transferência de Conhecimento	7. Valorização e Motivação dos Servidores na Transferência de Conhecimento
	8. Desafios e Necessidades na Gestão do Conhecimento e Aposentadoria
	9. Capacitação e Cultura Organizacional para a Transferência de Conhecimento

Na próxima seção, apresenta-se a categoria de análise Desafios na Transferência de Conhecimento, subdividida em três subcategorias. Esta categoria foi estruturada com o objetivo de atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa. A divisão permitiu uma análise

aprofundada das inferências relacionadas aos desafios, barreiras e limitações enfrentadas nos processos de transferência de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG.

4.2 Desafios na Transferência de Conhecimento

Nesta seção, a categoria foi subdividida em três subcategorias para facilitar a conexão com os códigos identificados nas entrevistas: Desafios Estruturais para a Gestão do Conhecimento; Barreiras de Comunicação e Culturais na Transferência de Conhecimento; e Limitações na Capacitação e no Desenvolvimento dos Servidores. A tabela a seguir apresenta os códigos e suas respectivas frequências em cada subcategoria relacionadas aos desafios na transferência de conhecimento:

Tabela 7

Frequência de Códigos da Categoria Desafios na Transferência de Conhecimento

Desafios na Transferência de Conhecimento			
Subcategoria	Códigos	Frequência	Número de servidores que relataram os códigos (máx. 20)
Desafios Estruturais para a Gestão do Conhecimento	Inércia da organização	13	9
	A Gestão do Conhecimento não está sendo implementada da SEE	12	12
	Ausência de manuais	8	5
	Ausência de práticas de transferência de conhecimento	7	2
	Falta de planejamento	6	5
	Burocracia	4	3
	Questões políticas	4	2
	Ausência de sistema operacional único	4	2
	Necessidade da implementação da Gestão de Conhecimento	3	3
	Necessidade de mais reuniões	1	1
	Ausência de cultura organizacional	1	1
	Falta de continuidade política	1	1
	Ausência de padronizações nas ações	1	1
Atraso em comparação com outros órgãos	1	1	
Barreiras de Comunicação e Culturais na Transferência de conhecimento	Retenção de conhecimento	35	14
	Resistência na utilização de ideias novas ou mudanças	28	14
	Problemas na comunicação	19	6
	Conhecimento setorizado	18	8
	Ausência de transferência por medo de perder o cargo ou posto	17	7

	Ausência de confiança	16	10
	Necessidade de transmissão de conhecimento	13	8
	Não utiliza o conhecimento como recurso estratégico	10	9
	Informações fragilizadas	9	5
	Diversidade cultural entre setores	8	5
	Não precisa ter confiança	8	4
	Resistência entre os servidores	7	3
	Pouca promoção de inovação	7	4
	Falta de suporte para dúvidas ou orientações	7	3
	Pouca utilização de ideias novas	7	6
	Não promove inovação	2	2
	Conflito e negociação	1	1
Limitações na Capacitação e no Desenvolvimento dos Servidores	Não percebe ação dos gestores	20	13
	Perda de conhecimento	20	11
	Desafios na transferência de conhecimento	19	11
	Dificuldade em aprender	17	9
	Falta de tempo para a transmissão de conhecimento	17	6
	Ausência de conhecimento	12	8
	Substituição de servidor em aposentadoria	10	9
	Desmotivação	9	5
	Mudança de gestores	9	6
	Pandemia	9	8
	Mudança de setor	7	5
	Limitações do conhecimento explícito	7	5
	Rotatividade de servidores	7	6
	Ausência de treinamentos	6	4
	Dúvida se o servidor tem conhecimento	6	3
	Atividades que necessitam de mais atenção	5	5
	Ausência de ideias novas	4	3
	Retrabalho	4	3
	Tarefas indesejadas	4	1
	Depende do cargo que ocupa	3	1
Acessibilidade ao servidor	2	1	
Falta de comprometimento	2	1	
Barreiras no desenvolvimento profissional	2	2	

As entrevistas realizadas com os servidores da SEE-MG evidenciaram uma série de desafios que impactam diretamente a transferência de conhecimento na Superintendência de Infraestrutura e Logística do Órgão Central da SEE-MG. Tais desafios estão enraizados na falta de uma política formal de gestão do conhecimento e na ausência de práticas sistemáticas que incentivam o compartilhamento de conhecimento entre os servidores, o que limita a circulação do conhecimento e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

À luz do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, os processos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, que são os elementos para a criação e transferência estratégica do conhecimento organizacional, não encontraram suporte suficiente na estrutura atual da SEE-MG, dificultando a dinâmica de transferência e inovação do conhecimento entre os servidores.

Na próxima seção, são apresentados os relatos dos entrevistados, organizados sob a subcategoria Desafios Estruturais para a Gestão do Conhecimento.

4.2.1 Desafios Estruturais para a Gestão do Conhecimento

Nesta subcategoria, os servidores entrevistados destacaram diversos aspectos que evidenciam os desafios relacionados à estrutura organizacional e à política de Gestão do Conhecimento. Entre os principais obstáculos estão a ausência de processos formais, a falta de suporte adequado e a carência de ferramentas de gestão que dificultam o processo de transferência de conhecimento. Estudos como os de Batista et al. (2005) e Angelis (2011) reforçam essa percepção, apontando que muitas organizações enfrentam dificuldades na implementação de estratégias ou políticas consistentes de Gestão do Conhecimento, especialmente na Administração Pública Direta. Esse cenário evidenciou os desafios estruturais que comprometem a adoção de políticas formais e prejudicam uma transferência de conhecimento mais organizada e sistemática.

Durante as entrevistas com os servidores, ficou evidente, por meio dos relatos, a inércia da organização na promoção da transferência de conhecimento, refletindo diretamente na efetividade da gestão do conhecimento.

A2: “E a Secretaria até agora não se atentou que isso está acontecendo. Isso continua caminhando. Certo ou errado está caminhando. Enquanto não der muito errado, ninguém vai parar para poder observar e rever isso aí não”

C1: “Existe desafio, mas ela não está lidando com ele. Eu não vejo um padrão dentro da Secretaria de Educação para suprir essa necessidade de transformar o conhecimento tácito em explícito, não vejo estímulo para transferir conhecimento tácito para as outras pessoas, eu não vejo nada disso.”

C8: “As práticas utilizadas pelo órgão central, bom, pensando assim rapidamente, eu não acho que o órgão central tem isso como o principal, o seu objetivo não é de transferência de conhecimento não, no âmbito do órgão central não”

D2: “Mas alguns setores que você não precisa estar muito atualizado, eu vejo uma inércia, sabe?”

Em consonância com o apontado sobre a inércia da organização, os entrevistados também destacaram não haver uma implementação de uma Gestão do Conhecimento no Órgão Central da SEE-MG. Tal percepção pode ser ilustrada, a seguir, pelas falas:

C2: “Por parte da Secretaria, eu não vejo essa implementação. É aquela coisa. Se você tem um colega que passa o serviço, ele passa. Se você tem uma pessoa centralizadora que não quer ensinar, ela não ensina. Mas por parte da Secretaria incentivar, eu não vejo.”

C5: “Volto a falar. Não tem. Não existe isso. Hoje, não se preocupa... Talvez eu não esteja culpando nem a gestão, porque tem muitos serviços, quem tem serviço, tem muito serviço, quem trabalha, tem muito serviço,”

D2: “Eu não acho que isso está, né? Acho que é muito... O que tem é muito pouco tinha que ter uma gestão do conhecimento melhor, né? Aí eu penso assim, às vezes eu converso muito com os colegas e aí todo o mundo mais ou menos tem algumas percepções parecidas com a minha, sabe? O que precisa ainda caminhar.”

D1: “Eu acho que não existe essa gestão do conhecimento. Uma coisa implantada não existe.”

Outra percepção obtida nas entrevistas que evidenciou um desafio estrutural para a gestão do conhecimento, refere-se à ausência de práticas de transferência de conhecimento no âmbito organizacional. Os servidores entrevistados apontaram que essa lacuna dificulta o compartilhamento de informações e experiências.

C7: “Eu não vejo isso hoje, uma prática, uma atividade voltada para esse fim de transferência de conhecimento. E isso, na verdade, eu acho que vai da pessoa.”

S3: “E isso, infelizmente, eu achei que não iria ver mais, porque eu vi isso lá, em um concurso, quando pessoas entraram que eu vi gente falar que não ia ensinar ninguém. Então, assim, acho que ainda falta.”

S3: “Quando eu vejo, é até muito solicitado. Quando o servidor vai entrar, mas de férias, que ele deixe sempre o que está acontecendo, como está acontecendo e isso eu acho que não deve nem ser solicitado. Eu acho que já deveria ter essa iniciativa de fazer um resumo ali, já passar tudo para todo mundo passar a menos.”

A ausência de manuais foi apontada como um dos desafios estruturais pelos servidores entrevistados durante as entrevistas, emergindo como um desafio para a Gestão do Conhecimento no contexto da Superintendência de Infraestrutura e Logística. Ao serem

questionados, os servidores informaram que a falta de manuais dificulta tanto a transmissão quanto a padronização do conhecimento, comprometendo a eficiência das rotinas e a autonomia dos novos servidores.

C9: “Ainda há uma deficiência muito grande na documentação dessa transferência de conhecimento.”

C1: “a primeira diretoria que eu estive não tinha nenhum manual que me ensinasse, e eu fui atrás, apesar de não ter o manual, todas as pessoas que eu precisava me ajudaram ali”

S1: “Porque eles não pedem a gente para fazer manual. O ideal é que você faça uma reunião com o pessoal e tente pôr no manual aquilo que ela faz. Se ela faz, por exemplo, um aditivo ou um plano de trabalho, ela tem que pôr ali no manual qual é o caminho que ela faz para entrar no sistema, qual o passo que ela tem para chegar e fechar aquele documento. Eu acho que é através de manuais.”

S2: “o setor fica desfalcado, quem sabe, a gente não tem um manual, um assim para executar o serviço.”

Outro aspecto destacado pelos entrevistados foi a ausência de planejamento organizacional voltado à implantação de mecanismos que viabilizam a transferência de conhecimento. Tal lacuna no planejamento configura-se como um desafio importante, pois impacta as atividades dos setores, comprometendo a continuidade dos processos e a preservação do conhecimento. Tal percepção ficou evidenciada nos relatos dos servidores, conforme apresentado a seguir:

C4: “Não sei se vai fugir da pergunta, mas o que eu percebo, uma grande falha na Secretaria é que a gente não planejar as atividades de uma forma com mais tempo para ter melhor entrega de qualidade.”

C5: “Eu acho que aí eu vou envolver até mais que isso. Eu acho que a gente não tem continuidade também do serviço. Porque muitas vezes começa uma coisa depois que o projeto acaba e aí já envolve a outra. Então assim, também não tem uma continuidade.”

S5: “Então chega-se no outro setor, eu tenho conhecimento, tenho que, em cima da hora, passar esse conhecimento para os outros servidores de um modo muito sem planejamento nenhum, dentro de uma pressa que o serviço exige.”

S6: “Serviço atrás de serviço, tudo na base das urgências. É esse tipo de coisa, o que você fez com mais calma e tem um tempo preservado para isso?”

Os desafios estruturais enfrentados pela SEE-MG quanto à Gestão do Conhecimento foram evidenciados pelos entrevistados, abrangendo diferentes aspectos que comprometem a

eficiência e a continuidade dos processos organizacionais. Entre os pontos citados, além dos citados anteriormente, estão questões políticas, burocracia, ausência de um sistema operacional único. Além desses, desafios como o atraso da SEE-MG em relação a outros órgãos perante a Gestão do Conhecimento; a ausência de uma cultura organizacional voltada para a transferência de conhecimento; a falta de padronização das ações e a necessidade de mais reuniões foram apontadas, mesmo que com menor frequência. Tais relatos reforçaram os desafios estruturais que dificultam a criação de um ambiente propício para o compartilhamento e a Gestão do Conhecimento, como detalhado nas falas a seguir:

D3: “Existem políticas que envolvem cada área, cada subsecretaria. Então, assim, é meio como eu te falei, cada um do seu quadrado se virando como pode ali. Você fala descentralizada, mas assim, específica, por diretoria, por Superintendência, por área mesmo de atuação.” (Questões políticas)

D1: “Porque a questão da política é muito cruel às vezes. Chega e tira as pessoas.” (Questões políticas)

C7: “A gente sabe que algumas burocracias precisam, mas eu acho que tem que ter essa questão de melhorar, acho que flexibilizar um pouco, sabe, para a questão de inovação. Principalmente um setor de engenharia, que é um setor que precisa estar sempre nessa questão.” (Burocracia)

D1: “Eu achei tudo muito burocrático, mas não o serviço é muito bacana, é muito bonito. A finalização é a população, é o povo, né? Porque a gente trabalha pelo povo.” (Burocracia)

C4: “Quando existe um sistema único em uma Secretaria, todo o mundo vai estar trabalhando ali, vai ter aquele, ali tudo, naquele sistema documentado, banco de dados.” (Ausência de sistema operacional único)

S4: “Porque você vê outros órgãos que estão, assim, anos luz na nossa frente, né? E não é tão assim, né? Não só outros órgãos estaduais, mas também em outros estados.” (Atraso em comparação a outros órgãos)

C1: “Não tem uma cultura organizacional da Secretaria do Estado de Educação.” (Ausência de cultura organizacional)

D3: “Falta padronização em muitos processos.” (Falta de padronização)

A1: “Eu sempre falo que deveria ter pelo menos uma reunião mensal dentro da nossa Superintendência, que eu cobro, mas realmente é difícil” (Necessidade mais reuniões)

Os desafios estruturais para a Gestão do Conhecimento na SEE-MG, conforme evidenciado pelos relatos dos entrevistados, refletem um cenário marcado pela ausência de políticas e práticas que promovam uma transferência de conhecimento de forma eficaz. A falta de planejamento estratégico, a ausência de manuais, a burocracia e a fragmentação das ações organizacionais dificultam a criação de um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento, comprometendo a eficiência e a continuidade dos processos.

De acordo com o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), a dinâmica de criação e transferência de conhecimento depende de estruturas que favorecem a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento. No entanto, os desafios estruturais identificados limitam a possibilidade de implementar esse ciclo de forma eficaz, restringindo o desenvolvimento organizacional e a inovação. Assim, superar os referidos desafios exige esforços coordenados para alinhar as práticas institucionais às estratégias de Gestão do Conhecimento, promovendo a padronização, a integração e a valorização do capital intelectual dos servidores.

Na próxima seção são apresentados os relatos dos entrevistados, organizados sob a subcategoria Barreiras de Comunicação e Culturais na Transferência de conhecimento.

4.2.2 Barreiras de Comunicação e Culturais na Transferência de conhecimento

Nesta subcategoria, os servidores entrevistados destacaram fatores que dificultam a comunicação, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os servidores. Tais dificuldades incluem barreiras culturais e interpessoais, como a desconfiança, a resistência à inovação e a ausência de práticas colaborativas. Além disso, foram identificados desafios relacionados à retenção de conhecimento, conflitos internos e falta de suporte para dúvidas e orientações que comprometem diretamente os processos de socialização e externalização do conhecimento, conforme descrito no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995).

A fragmentação do conhecimento por setores e a pouca promoção de práticas inovadoras reforçaram a percepção de uma cultura organizacional que não utiliza plenamente o conhecimento como recurso estratégico, dificultando a criação de ambientes colaborativos essenciais para a transferência de conhecimento. Conforme argumentam Joia e Lemos (2009), essas barreiras impedem a construção de uma base coletiva de conhecimento, tornando fundamental o fortalecimento da confiança interpessoal e a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua, como sugerem Davenport e Prusak (2003) e Coelho (2004).

A retenção de conhecimento foi muito destacada pelos entrevistados como uma barreira significativa à transferência de conhecimento, sendo que esta prática, consciente ou inconsciente, compromete a continuidade das atividades organizacionais, dificultando a disseminação de informações e experiências essenciais para a equipe, o que pode ser verificado nos relatos, a seguir:

A2: “A pessoa, às vezes, tem gente aí que está a ponto de se aposentar, ainda assim quer guardar aquilo que ele tem, quem a gente nem sabe se é o certo ou o ser errado,”

C1: “Um setor tinha muitas pessoas com cargo comissionado. Essas pessoas com cargo comissionado têm um pouco de medo de transferir conhecimento e perder aquele cargo dela.”

D3: “Eu acho que as pessoas guardam os seus saberes para se protegerem de alguma forma.”

S4: “Mas tem pessoas que não gostam de fazer essa transferência de conhecimento. Eu já passei por muito aperto na secretaria, correndo atrás de informação, e a pessoa tem e não quer te passar.”

Outro relato muitas vezes apresentado nas falas dos entrevistados foi a resistência na utilização de ideias novas ou mudanças, como uma das barreiras mais recorrentes nas entrevistas. Tal resistência impede que a organização se beneficie de inovações e melhorias contínuas, limitando sua capacidade de evolução.

C2: “E já existe um grupo de servidores que têm resistência com o novo. Sempre foi assim. Foi assim até agora. Essa é uma frase muito comum na Secretaria de Educação. Sempre foi assim.”

D3: “Eu tenho a percepção de que as pessoas ainda são muito resistentes às mudanças. Sempre que é apresentada uma nova ideia, um novo processo, eles são muito resistentes. Uma grande parte do grupo ainda. E eu estou dizendo das pessoas que já estão há mais tempo”

S3: “A questão do novo, é da, tudo que é novo, é, causa, gera problema, né? Então, eu acho que às vezes tem, muita gente tem resistência ao novo mesmo, na época, mesmo, do SEI, que a gente pedia para as Superintendência parar de enviar papel, né, porque não precisava, coloca, né, ou muitas vezes no e-mail mesmo, falava, não precisa, mandar, mandar o documento por e-mail, mas mandava, tem uma superintendência, que não vou citar o nome, mas ela mandava, assim, um tanto de papel, aquele tanto de árvore morta, sem necessidade.”

S4: “Porque você está aí há muito tempo, eu também estou há muito tempo, tem gente que tem mais tempo aí, esse pessoal que já está mais tempo aí, eles não querem aprender coisas novas, eles querem continuar aqui e ali.”

Os entrevistados identificaram problemas na comunicação interna como uma barreira estrutural que prejudica tanto o fluxo de informações quanto a colaboração entre setores e servidores. Esse desafio afeta diretamente a eficiência e a efetividade organizacional, como pode ser observado nos seguintes relatos, a seguir:

A2: “Aí eu não sei, aí você tem que procurar fulano, aí manda você procurar ciclano, e aí tudo aqui dentro é muito fragmentado. Aí eu procuro a pessoa número 1, ela fala comigo assim, vai até 2 mais 2, agora se é 4, você vai lá do outro lado e vai perguntar o fulano. Aí você chega lá no fulano e conta a história e a pessoa fala assim, oh, não sei se é 4, não, volta ali no outro ali e pergunta para ele se dá certo. E assim vai. E isso aqui dentro é um ciclo vicioso que não vai mudar.”

C5: “Eu acho que há muita falta de comunicação. Então isso afeta a falta de comunicação da secretaria como um tudo. Ela afeta todo o mundo. Todo o mundo acaba se perdendo pela falta de comunicação. Entre setores, entre pessoas, entre subsecretarias. Eu acho que isso atrapalha muito também.”

C7: “Mas entre setores eu vejo que isso é uma deficiência, ali não vejo que tem uma comunicação entre os setores ali na secretaria. Por exemplo, às vezes um setor pede uma informação para a regional, e o outro setor está pedindo a mesma informação, sendo que poderia estar pedindo para o setor do lado. Acho que falta muita comunicação ali no órgão central.”

D1: “Nessa imersão que a gente teve agora, o grande que a gente levantou muito lá foi a falta de comunicação entre setores, entre subsecretarias, né? Até na própria superintendência, às vezes não existe essa comunicação tão boa, imagina com outras, né? Foi assim o top número um do que todo mundo levantou.”

Outra barreira apontada nas entrevistas foi a concentração de conhecimento em setores específicos, como um problema que dificulta a integração organizacional. Tal prática restringe o acesso ao conhecimento e limita sua aplicação em outras áreas da organização, conforme os relatos, a seguir:

D3: “Eu acho que, minimamente, nossos pequenos grupos descentralizados dentro do próprio órgão, cada um está cuidando das suas tarefas da maneira que está conseguindo encontrar e criar métodos, mas são pequenos métodos, cada um no seu quadrado, cada um na sua área de conhecimento, muito fragmentado.”

D2: “A questão é que fica setorizado também, porque um setor entre eles vai ter esse conhecimento e tudo, mas não é transferido para outro, entendeu? Então, acontece entre os amigos, mas fica represado, pelo menos é uma impressão, tá?”

C8: “Eu acho que fica mais no nível de cada área mesmo, de cada diretoria, e passado entre servidores mesmo.”

C5: “Se você perguntar qual é o foco da educação, garanto que a maioria dos seguidores não vão saber. Mas por que? Eu sei porque é porque eu vejo por fora, que eu leio jornal, que eu vejo entrevista, porque se depende de dentro da educação, você não fica sabendo o que está acontecendo. Você só fica no seu mundinho.”

O medo de perder o cargo ou o posto foi considerado como uma razão para a falta de transferência de conhecimento. Essa barreira interpessoal reflete a insegurança de alguns servidores em compartilhar informações comprometendo a colaboração, como mostram as respostas a seguir.

C1: “Um setor tinha muitas pessoas com cargo comissionado. Essas pessoas com cargo comissionado têm um pouco de medo de transferir conhecimento e perder aquele cargo dela.”

D3: “Ela não vai dividir isso aqui porque esse conhecimento, ele me garante onde eu estou, me dá um lugar nessa cadeira melhor e se eu passar isso para alguém, provavelmente eu posso perder o meu posto.”

S4: “Tem muito essa mentalidade de, eu sei e se ensinar para outra pessoa, eu vou perder meu lugar, vou perder, a pessoa fica... tipo, tendo aquilo ali como um trunfo.”

A ausência de confiança entre servidores foi descrita como um dos principais fatores que dificultam a transferência de conhecimento, compromete a colaboração, criando um ambiente de insegurança e resistência ao compartilhamento, tornando-se uma barreira na transmissão do conhecimento, conforme os relatos:

A2: “Porque quando você trabalha com seus colegas, com um servidor aqui dentro, que você não tem confiança no repasse das informações, isso gera um retrabalho, isso gera custo para o Estado, gera desgaste para servidor e gera desgaste para cadeia toda.”

C3: “Onde não há confiança, você se fecha e aí você passa a identificar todos os outros como possíveis inimigos. E aí o que você faz com inimigo? Você não abre as portas.”

D3: “Eu acho que essa questão é de confiança. Mas eu confio o suficiente naquele grupo para que eu possa, se eu for o gestor, tomar a decisão, passar aquilo para ele. Então assim, acho que há pouca confiança entre os próprios colegas de trabalho.”

Os entrevistados também apontaram uma clara necessidade de mecanismos mais estruturados para a transmissão de conhecimento. Essa lacuna afeta a continuidade das atividades e a preservação do conhecimento organizacional. Diante disso, os servidores fizeram os seguintes relatos:

C3: “Então eu acho que a secretaria e o órgão central carecem muito de uma sistemática mais formalizada para uma transmissão de conhecimento explícito.”

C9: “Então, creio eu, que o investimento na área de conhecimento, independentemente do tipo de conhecimento, deve ser passado de maneira mais... protocolar, principalmente, quando um servidor chega dentro da esfera pública, quando um servidor muda de diretoria ou de superintendência.”

D1: “Eu tô falando da secretaria porque é onde que eu conheço mais. Eu acho que o governo, a política, ela tinha que ter uma forma de receber as pessoas, de transmitir.”

Outro ponto destacado foi a percepção de que o conhecimento não está sendo utilizado como um recurso estratégico dentro da organização. Essa barreira compromete a capacidade da organização de alinhar o conhecimento às suas metas e objetivos, conforme evidenciado nos relatos a seguir:

C3: “A Secretaria acho que não utiliza isso de forma alguma, ela não analisa isso, ela não verifica, ela não faz estudos disso, a questão disso não tem isso, não existe na Secretaria.”

D2: “Acho que ela ainda não conseguiu entender que isso é necessário, entendeu? Faz algumas coisas, mas quando... Só faz alguma coisa quando é demandado, né? Então assim, aconteceu alguma coisa e que aí viu que essa informação não tem, aí pensa como que vai organizar. Mas ela não tem consciência da necessidade de que a força dela vai estar nisso não.”

D2: “Até mesmo aquele que você tem, ou tácito ou explícito, ele não vai ser utilizado porque é outro viés. Então, e tem isso, né? Às vezes, seu conhecimento ainda nem vai ser utilizado porque é um outro viés, né? Não é desprezado, não é isso, mas também não é absorvido, entendeu?”

A fragilidade das informações compartilhadas foi apontada como um obstáculo à eficiência organizacional. Informações inconsistentes ou incompletas dificultam a tomada de decisões e comprometem a confiança no processo de transferência de conhecimento. Esta barreira foi apontada pelos servidores nas entrevistas, conforme os relatos:

A2: “Como é que uma equipe trabalha com informações que ela realmente não sabe se aquilo está legislando dentro do que é correto, dentro do que deve ser para o atendimento ao público.”

C2: “É igual, eu fiz o curso de portal de compras, isso em 2019 e até então eu tenho repassado a informação para a equipe, só que ao longo do tempo essa informação vai se perdendo, os entendimentos vão se confundindo.”

D2: “Mas se você não souber onde está, ou conhecer alguém de algum lugar para te passar as informações, você tem um pouco de dificuldade.”

A diversidade cultural entre setores foi identificada como uma barreira que afeta a integração e o compartilhamento de conhecimento. Diferenças de abordagem, valores e práticas criam desafios para a colaboração organizacional entre os servidores, como mostram as respostas a seguir.

C1: “Eu acho que a Secretaria é muito grande e, de novo, cada setor acaba apresentando uma cultura organizacional diferente.”

S4: “A gente tem um exemplo de superintendência para superintendência. Uma não conversa com a outra. A gente não é um órgão unificado. É cada superintendência trabalhando por si. Então, é cada um por si, dentro da sua superintendência, mesmo dentro da superintendência, entre as diretorias, não tem aquela humildade, aquele compromisso de que a gente está trabalhando em prol da educação. É, parece que a gente é um órgão independente dentro da educação.”

Embora a confiança tenha sido apontada como um fator importante no processo de transferência de conhecimento, alguns entrevistados destacaram que ela pode não ser necessária, uma vez que existem mecanismos formais que garantem o fluxo adequado de informações. No entanto, mesmo com essas ressalvas, a ausência de confiança foi considerada como uma barreira à transferência de conhecimento. Essa ausência não apenas contribui para a retenção do conhecimento, mas também impede o pleno compartilhamento das informações, comprometendo o processo de transmissão desse conhecimento.

A1: “Eu não vejo isso, eu pelo menos não tenho problema, se eu sei eu ensino para qualquer pessoa, independente de você confiar ou não, porque eu não vou passar uma senha, por exemplo, mas ensinar o serviço a forma de trabalhar, independente de você ensinar para qualquer pessoa, independente de você ter confiança.”

D1: “Não, acho que você só vai transferir para quem você confia, não. Você vai transferir para quem vai trabalhar com você.”

A falta de suporte para dúvidas e orientações foi mencionada como uma limitação importante na gestão do conhecimento. A ausência de assistência adequada afeta a eficácia dos processos e a integração de novos servidores no processo de aprendizagem ao limitar a transferência de conhecimento.

A2: “Você acha difícil encontrar alguém para poder tirar suas dúvidas. Quase não encontra, quando você pede vai para tirar suas dúvidas, já existe a legislação, existe o decreto, vai lá e dá uma lida que você vai entender.”

C1: “Não existe um encaminhamento correto para quem vai poder te ajudar em cada situação, você que tem que procurar e quando você achar, as pessoas te ajudarão.”

A resistência entre os servidores foi destacada como um fator que impede a troca de informações e o trabalho colaborativo. Tal atitude dificulta a adoção de novas práticas e a construção de um ambiente mais integrado, tornando-se uma barreira para a transferência do conhecimento, conforme os relatos:

C3: “Há uma resistência nas duas vias, quem já está há muito tempo e conhece há muito tempo, resiste em receber o novo, às vezes chega com aquele, e o novo que chega, eu quero fazer diferente, tudo que está aí não presta.”

C7: “Eu tenho esse receio de buscar essas informações com pessoas que já têm muito conhecimento.”

C9: “Eu vejo que isso varia muito do tipo de pessoa, então, na maioria das vezes, quando existe um fato novo, existe uma resistência inicialmente, mas com o passar do tempo.”

Outro fator que foi apontado pelos entrevistados como uma barreira na transferência de conhecimento foi que a inovação é pouco promovida no Órgão Central da SEE-MG, o que limita o potencial de melhorias e adaptações para enfrentar os novos desafios. Os servidores trouxeram os seguintes relatos:

C7: “Na área pública, ela é um pouco, assim, muito morosa, né? Sempre muito complicado de fazer essas inovações. Inovação que eu falo no sentido da engenharia.”

D1: “Mas a Secretaria, no todo, não tem muito isso. Eu acho que cada um trabalha descentralizado. Cada superintendência, cada diretoria. E as grandes inovações, o impacto maior é na ponta nas escolas. É uma percepção minha, pode ser que esteja errada, mas é a minha opinião.”

D1: “Eu acho que a inovação na Secretaria é muito ligada não ao órgão central, mas fora do órgão central. Eu acho que se promovem mais inovação para as escolas do que para nós. Eu acho que cada um no seu quadrado faz esse papel.”

A pouca utilização de ideias novas foi apontada pelos entrevistados como outra barreira à transferência de conhecimento dentro da SEE-MG. A dificuldade em absorver e implementar novas ideias não reflete apenas uma resistência ao novo, mas também limita o potencial de evolução e melhoria nos processos da organização. Apesar de existirem sugestões e iniciativas relevantes, os relatos apontaram que essas ideias não ultrapassam o nível inicial de planejamento ou enfrentam impedimentos que dificultam sua execução. Essa prática cria um ambiente onde o conhecimento e as inovações permanecem subutilizados, comprometendo o progresso organizacional.

A2: “E aqui eu vejo que é assim, chega muitas ideias de todos os lados, cada um quer fazer do seu jeito, traz tudo, e aí vamos fazer, aí daqui um pouco é errado, então agora vamos fazer igual o Fulano fez. A secretaria não aproveita.”

S4: “Já vi ideias que serviram para os gestores, para os diretores, mas sempre um impedimento de poder executar, não pode ser dessa forma, mas o sistema assim, não vai mudar, então assim. Ideias têm, têm muito boas também. Poderia ser implantado, poderia, mas...”

Embora menos frequente, o conflito e a negociação foram apontados como fatores que impactam a qualidade do ambiente organizacional. A dificuldade em resolver divergências relacionadas à colaboração e à transferência de conhecimento prejudica a construção de um ambiente harmonioso e produtivo. Dependendo do contexto, situações como a relatada, a seguir, podem representar barreiras ao convívio e ao compartilhamento de informações e conhecimento.

C5: “Um outro exemplo que a gente teve, há pouco tempo, das máquinas velhas da CAMG, lá, do Órgão Central. Cada pessoa tem seu patrimônio. Cada pessoa, cada setor tem o seu patrimônio. E aí era... O chefe chegou novo, indicado político, e ele tinha um aspecto assim. Ah, não, vamos juntar tudo e vamos doar. Não, não é assim que funciona. Porque cada setor tem o seu patrimônio. Isso vai ficar uma zona. Como é que a gente vai fazer isso? Não, tem que ser feito. Você não tem problema. Vou mandar para o almoxarifado, você já conversou com o almoxarifado. Como é que você vai aceitar isso? Você já imaginou o transtorno que vai ser? Então, assim, aí ele virou para mim e disse, não, gente, mas tem que ter uma coisa fácil, como é que a gente pode fazer? Aí a gente estudando junto que chegou a meio consenso. Vamos pegar, fazer uma transferência para uma unidade, essa unidade, a gente coloca tudo no almoxarifado, e no almoxarifado a gente faz a distribuição para onde que seria pertinente. Então, a gente teria a quantidade e tudo direitinho que a gente poderia conseguir. Então, assim, a gente chegou

no meio termo. Tanto não foi tão doloroso, mas a gente mostrou uma situação que melhorasse aquilo, aquele conflito que a gente estava ali. Não foi tanto ao antigo e também de jeito nenhum ao novo, porque muitas vezes a pessoa também chega aqui com... Eu acho que o do jeito que está não está funcionando, mas em vez de colocar algo que funciona, tenta trabalhar tudo para depois mudar, para chegar no consenso, ou para voltar do mesmo jeito que estava. Também tem isso, né?”

As barreiras de comunicação e culturais identificadas nos relatos dos entrevistados destacaram como fatores estruturais, interpessoais e organizacionais que comprometem a transferência de conhecimento na SEE-MG. No contexto do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995), tais barreiras dificultam os processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento. A ausência de confiança, a resistência à inovação e a fragmentação setorial restringem a circulação do conhecimento tácito e explícito, comprometendo a construção de uma base coletiva que possa sustentar a aprendizagem organizacional contínua.

Conforme argumentam Joia e Lemos (2009), um ambiente que não promove a colaboração e a integração entre os setores apresenta lacunas no compartilhamento de informações essenciais, minando a capacidade da criação de organização de agrupar o conhecimento às suas metas estratégicas. A retenção de conhecimento, por medo ou insegurança, relatada por muitos entrevistados, exemplifica uma falha nos processos de socialização e externalização, limitando o fluxo de saberes que poderiam enriquecer a dinâmica organizacional. Da mesma forma, a resistência ao novo e a pouca valorização de ideias inovadoras refletem uma cultura organizacional que ainda precisa evoluir para refletir o conhecimento como um recurso estratégico, como enfatizam Davenport e Prusak (2003).

Os desafios indicados pelos avaliados reforçaram a importância de mecanismos formais para superar as barreiras à transferência de conhecimento. Investir na construção de uma cultura de confiança, promover a inovação de maneira mais estruturada e integrar práticas de suporte contínuo são passos essenciais para transformar o conhecimento em vantagem competitiva. Assim, ao alinhar teoria e prática, o Órgão Central da SEE-MG pode não apenas superar as barreiras existentes, mas também fortalecer sua capacidade de adaptação e evolução em um ambiente propício para melhorar o desempenho dos servidores.

Na próxima seção, são apresentados os relatos dos entrevistados, organizados sob a subcategoria Limitações na Capacitação e no Desenvolvimento dos Servidores.

4.2.3 Limitações na Capacitação e no Desenvolvimento dos Servidores

A subcategoria ‘Limitações na Capacitação e no Desenvolvimento dos Servidores’ aborda os desafios estruturais e culturais que comprometem o fortalecimento das capacidades individuais e organizacionais no Órgão Central da SEE-MG, impactando diretamente os processos de transferência de conhecimento. As características destacadas nos relatos, como a ausência de treinamento, a desmotivação, as mudanças frequentes de gestores e setores, e a falta de tempo para a transmissão de conhecimento reforçam a dificuldade de consolidar um ambiente propício à socialização e à externalização do conhecimento, conforme descrito no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995). Esses desafios não apenas limitam o compartilhamento de conhecimento tácito, que requer convivência e interação, como também dificultam a criação de conhecimento explícito que é muito importante para a manutenção do conhecimento e inovação nas organizações.

Angelis (2011) e Davenport e Prusak (2003) argumentam que a falta de investimentos contínuos em capacitação e o impacto de questões organizacionais, como mudanças de gestores e setores, intensificam os desafios no desenvolvimento profissional e na transmissão de conhecimento. Assim, torna-se necessário abordar essas limitações para promover ambientes mais propícios à aprendizagem contínua e à consolidação de práticas colaborativas.

O impacto dessas limitações é ampliado pela falta de mecanismos na SEE-MG que promovam a continuidade do conhecimento diante de situações como a rotatividade de servidores. Segundo Fossati e Mozzato (2020), a perda de conhecimento organizacional devido à ausência de registros e à rotatividade pode comprometer a capacidade de inovação e a eficiência no serviço público. Nesse contexto, o fortalecimento de políticas de capacitação e a criação de estratégias para integrar o conhecimento individual ao coletivo tornam-se importante para garantir a criação de novos ciclos de aprendizagem e a promoção de uma gestão do conhecimento mais efetiva, alinhada às necessidades da organização e às exigências do conhecimento no serviço público.

Um aspecto muito destacado pelos entrevistados foi a percepção da falta de ação dos gestores, o que pode afetar diretamente a motivação e a confiança dos servidores. A falta de visibilidade das estratégias e iniciativas gerenciais dificultam o alinhamento das equipes e o engajamento no cumprimento das metas organizacionais, comprometendo o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito.

A2: “Não vejo nenhuma ação nesse sentido, né? Que não seja através da maneira formal que é na escrita. Não vejo nenhum levante, nenhuma prática, nenhuma organização para poder mudar essa situação.”

C6: “Para falar a verdade, acho que os gestores não estão muito preocupados com essa transferência de conhecimento.”

D3: “Eu não vejo. Atualmente eu não vejo isso.”

S4: “Mas eu não vejo partindo de gestores nenhuma estratégia, não.”

S6: “Não vejo a Secretaria patrocinando, ou promovendo, ou incentivando que seja feito entre os servidores.”

A perda de conhecimento organizacional, especialmente em decorrência da saída de servidores mais experientes, foi destacada pelos entrevistados como um problema. A falta de ferramentas ou processos para a retenção e a transferência desse conhecimento gera dificuldades na continuidade das atividades, prejudicando a eficiência e o histórico dos processos organizacionais. Em síntese, os relatos dos entrevistados demonstraram:

C5: “Quando ele saiu, ele fez uma planilha, quando ele saiu, ele colocou o e-mail pessoal dele. Entendeu? Ele levou... Mas ele levou aquele conhecimento, deixou uma coisa que era interessante, mas com a coisa pessoal dele, e levou aquele conhecimento, ou levou aquilo, não foi repassado para quem ficou. Ficou uma coisa pessoal dele.”

D2: “Se uma pessoa sai e não deixa esse conhecimento, é o que eu sempre penso, conhecimento sai na porta junto com a pessoa, aí a gente tem mais dificuldades.”

C9: “Alguns deles são extintos. Quando esse mesmo servidor, que era a única pessoa que tinha conhecimento desse processo, se vai, o processo vai junto.”

Os desafios associados à transferência de conhecimento foram relatados pelos servidores como um dificultador no Órgão Central da SEE-MG. Esses desafios incluem aspectos tanto interpessoais quanto estruturais, como a fragmentação do conhecimento entre setores e a resistência de alguns servidores, limitando o aprendizado coletivo, conforme observado nos relatos:

A2: “A questão é, a gente ter servidores que estão disponíveis para nos repassar o conhecimento, que aqui também é muito difícil.”

A2: “Quem quer compartilhar informações com você depende muito se a pessoa vai com sua cara.”

C2: “Eu acho que o maior desafio é essa questão do conhecimento e passando de servidor para servidor, sem ter um treinamento, acho que deveria ter treinamento constante.”

C6: “Eu acho que tudo, se eu pudesse falar uma coisa fechando tudo isso, eu acho que depende muito mais da pessoa, do que ela está ali, do que ela representa, do que ela acredita, do que é a profissão dela, o que ela aprendeu durante a vida toda, do que uma coisa que a secretaria produz ou entrega ou deseja para passar para frente.”

D2: “Se você não souber onde está, ou conhecer alguém de algum lugar para te passar as informações, você tem um pouco de dificuldade.”

A dificuldade em aprender foi mencionada em vários momentos nas entrevistas dos servidores, sendo que esta dificuldade se encontra relacionada à falta de capacitação sobre determinados assuntos, falta de tempo absorver para os novos conhecimentos e devido a práticas pouco colaborativas dos servidores que estão repassando o conhecimento. Esse cenário envolve a socialização e externalização do conhecimento, conforme descrito no modelo SECI. Os entrevistados trouxeram os seguintes relatos:

A1: “Eu acho que é mais o pessoal, porque tem pessoas, têm funcionários que não querem aprender, lógico enquanto eu vou falar com você que 95% querem aprender.”

S2: “Sempre tem a mudança, tem um impacto de dificuldade, às vezes, de uma dificuldade e até a gente aprender a lidar com essa mudança, né?”

S5: “Vem dúvidas no começo, a gente tem muita dúvida, muita insegurança, mas como outro servidor que tem conhecimento, ou uma coordenadora também dá o apoio e esclarece as dúvidas, isso é tranquilo e a gente vai em frente, porque não existe aprendizagem conforme o serviço é complexo na secretaria, então não existe uma aprendizagem 100%.”

D1: “Eu, assim, quando eu entrei, eu tive muita dificuldade de aprender, porque muita gente, ela acha que ela não pode transferir o conhecimento.”

A sobrecarga de trabalho e a falta de planejamento adequado para atividades de transmissão de conhecimento foram mencionadas como obstáculos significativos pelos servidores entrevistados, pois, limitam a capacidade de compartilhar informações, desafios e experiências de maneira sistemática, resultando em dificuldades na transferência de conhecimento dentro do Órgão Central da SEE-MG. Tal dificuldade reflete a necessidade de práticas mais organizadas e dedicadas ao compartilhamento de conhecimento, especialmente em um ambiente de alta demanda e ritmo acelerado. Os relatos, a seguir, ilustram essas dificuldades:

C3: “Às vezes a gente passa por momentos de tanta turbulência e aí entra um servidor para dar conta de um setor que já está muito apertado e não há tempo hábil para transmitir esses...”

C3: “Eu já passei por momentos em que recebi servidores que não tive tempo de sentar com eles pra fazer um treinamento.”

C5: “Falta muito tempo. Você pega, por exemplo, um estagiário. Dá um exemplo de um estagiário. Ele chega, muitas vezes, ele fica sem nada o que fazer porque ninguém tem tempo para passar para ele. Ninguém tem tempo suficiente para ajudar ou outro. Sempre está sempre muito ocupado para fazer essa transferência de conhecimento.”

S6: “Eu acho que a maior dificuldade é a falta de tempo para poder pensar nisso. A gente funciona, basicamente, atropelado.”

A ausência de conhecimento em determinados setores do Órgão Central da SEE foi destacada pelos entrevistados como um obstáculo que compromete a execução das atividades organizacionais. Essa lacuna reflete a necessidade de capacitação e de ações que promovam o desenvolvimento de competências e o maior acesso aos conhecimentos entre os servidores da Secretaria. A falta de preparo adequado compromete a eficiência e a autonomia dos servidores, dificultando a execução das tarefas e a solução de problemas. A seguir, os relatos exemplificaram esse cenário:

A2: “A partir de hoje esse é seu chefe, você vai trabalhar junto com ele e na hora que você vai conversar com uma pessoa ela não entende nada do que acontece no setor.”

C3: “Então o ano foi passando, passa um, passa dois, passa três, passa quatro, e aí você se depara com o servidor que trabalha com isso há anos e não sabe uma coisa que é básica.”

C5: “Por exemplo, até mesmo a própria chefia, muitas vezes, ela não sabe. Eu não sei se você reparou no último... Quando o Igor assumiu, que ele desceu, começou com cada subsecretaria, ele desceu, a única coisa que ele falou foi, tem transporte novo e tem merenda nova. Então ele não sabia mais o que estava acontecendo, ele sabia que da SA era merenda e transporte. E as obras? Cadê as obras? Cadê a infraestrutura? Cadê as quadras para jogar futebol, para jogar vôlei que estava sendo construídos? Serão vários. Cadê as máquinas que a gente estava entregando, que serão vários do projeto *Wifi*? Ele não sabia.”

S5: “Só que os servidores que ali estavam não tinham menor ideia de como era o serviço.”

A substituição dos servidores que estão em processo de aposentadoria foi apontada como uma fonte de perda de conhecimento estratégico e operacional. Faltam processos estruturados para transferir o conhecimento tácito acumulado por tais servidores, afetando a continuidade das atividades e a eficiência organizacional. Esta situação evidencia a importância

de estratégias de planejamento sucessório e gestão do conhecimento para minimizar esses impactos. Os entrevistados trouxeram os seguintes relatos:

A2: “Mas eles esperam que a pessoa se aposentar, e ir embora, e aí põe todo o mundo a mão na cabeça e aí fala que agora temos de arranjar alguém.”

C1: “Quando as pessoas que são mais velhas de casa têm mais conhecimento sobre os assuntos, elas saem, aposentam ou até entre as férias, e aí quem precisa desse conhecimento não tem acesso mais, porque só está na pessoa.”

C9: “Ela se aposentou, ela fez uma mudança de mídia, para a VHS, para o digital. Isso é para o acervo. Quando ela aposentou, o processo parou. Porque ela era a única pessoa que sabia operar o aparelho, o equipamento. E está parado até hoje.”

A desmotivação dos servidores do Órgão Central da SEE relatada pelos entrevistados refletiu as dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho, incluindo a ausência de incentivos financeiros, comparações desiguais entre colegas e a falta de reconhecimento dentro da organização. Esses fatores são importantes para a redução do engajamento nas atividades laborais, bem como na transferência de conhecimento por parte dos servidores, conforme os relatos dos entrevistados:

C7: “Mas, assim, isso, às vezes, acaba desestimulando até o próprio funcionário. Porque, por exemplo, como você vai querer que uma pessoa ali produza mais documentos, mais coisas, você não está ali, dando um incentivo financeiro.”

C7: “Mas se uma pessoa ficar ali, se comparando com um colega dela, que produz muito menos e recebe o mesmo tanto, para ela, às vezes, isso é desestimulante.”

S4: “Então, não tem motivação nenhuma.”

As mudanças de gestores no Órgão Central da SEE foram apontadas pelos entrevistados como um fator que compromete a continuidade das políticas e práticas da Secretaria. A rotatividade dificulta a consolidação de processos, prejudica a relação de confiança e a cultura de aprendizado, que são importantes para uma transferência de conhecimento efetiva. Os relatos dos servidores ilustraram esse desafio:

S4: “Então o que você traz de conhecimento que ele serve para determinado tempo enquanto você está na gestão, na hora que você sai, tudo que o conhecimento tinha, o jeito que ele fez está errado.”

D2: “O estado tem que ter política de estado e não política de governo. Então, não tem continuidade, né? Então, como cada governo que entra, ele vai modificando a forma de trabalhar, de pensar e tal.”

C9: “Diferentemente de outras carreiras, a chefia é imediata, mas as chefias aqui mudam, então, os processos mudam.”

A pandemia do Covid-19 foi relatada pelos entrevistados como um período que intensificou os desafios na transferência de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG. A limitação do contato presencial e o aumento das demandas operacionais dificultaram o compartilhamento de informações e a colaboração entre servidores. Além disso, o período foi marcado por dificuldades de adaptação às novas rotinas e ferramentas digitais, o que impactou diretamente a socialização do conhecimento. Para os entrevistados, o contexto da pandemia revelou a necessidade de estratégias mais estruturadas e acessíveis para garantir a continuidade do aprendizado e o apoio aos servidores, conforme apontado nos relatos:

S3: “Da pandemia, então pós-pandemia, eu acho que teve dificuldade, sim, de, nessa época, de aceitação, sim, de às vezes eu escutei pessoas falando, né, eu sei que todo mundo tem sua própria dificuldade.”

S3: “Tem gente que tem sim, eu acho que tem gente que tem, essa pós-pandemia mesmo, né, que eu acho que a pandemia é isso na gente muita coisa. A dificuldade de não ter contato.”

As limitações na disseminação do conhecimento explícito foram igualmente apontadas pelos entrevistados como mais um desafio para o Órgão Central da SEE-MG. A ausência de materiais de referência como manuais e POPs dificultam a padronização de práticas e o desenvolvimento de uma base de conhecimento organizacional. Essas limitações comprometem a eficiência e a continuidade das atividades, especialmente em contextos nos quais a transmissão de conhecimento oral prevalece.

C9: “A transferência entre os servidores da Secretaria é feita de forma oral nas grandes, na maioria das vezes.”

C6: “Se não, não é só manual, não é só você entrar no site ou você entrar em alguma coisa que você vai aprender.”

Os servidores entrevistados destacaram que as mudanças no setor, sem um processo estruturado de integração e transferência de conhecimento, comprometem significativamente a continuidade das atividades organizacionais nos setores do Órgão Central. Essa prática resulta na fragmentação do conhecimento e na perda de informações importantes para o desempenho dos mesmos e dos setores.

D2: “Se uma pessoa sai e não deixa esse conhecimento, é o que eu sempre penso, conhecimento sai na porta junto com a pessoa, aí a gente tem mais dificuldades.”

C5: “Não só quando aposentam, a gente teve o exemplo, claro, da Andrea, do nosso setor, que trabalhou há... vários anos com a gente, tem uma experiência, assim, absurda da nossa área. Sim, graças a Deus, ela ainda ajuda a gente. Mas o que ela tem, assim, é que quem viveu perto dela não absolveu tudo. E ela foi. Saiu do setor. Vai, lógico, é brilhar no outro, porque ela está levando um conhecimento absurdo. Mas nós perdemos.”

A alta rotatividade de servidores foi apontada pelos entrevistados como uma limitação para a consolidação de uma base sólida de conhecimento organizacional. Essa prática resulta na perda de informações e aumenta a sobrecarga sobre as equipes que se mantiveram no setor, que precisam lidar com as perdas de conhecimento decorrentes das saídas desses servidores. Os relatos dos entrevistados demonstraram:

A2: “E aí traz alguém novo, bate a cabeça exonerada daqui um pouco, e depois traz um, traz dois, traz três, traz quatro.”

C5: “Quando ele saiu, ele fez uma planilha, quando ele saiu, ele colocou o e-mail pessoal dele. Entendeu? Ele levou... Mas ele levou aquele conhecimento, deixou uma coisa que era interessante, mas com a coisa pessoal dele, e levou aquele conhecimento, ou levou aquilo, não foi repassado para quem ficou. Ficou uma coisa pessoal dele.”

D1: “Elas vão embora de 4 em 4 anos, quase, às vezes até antes de 4 anos. E aí, os que chegam, então não tem uma sequência.”

A ausência de treinamentos foi destacada pelos entrevistados como uma das principais limitações para o desenvolvimento profissional no Órgão Central da SEE. Essa carência impacta níveis de socialização e externalização do conhecimento, essenciais para a aplicação prática das aprendizagens, conforme aponta o modelo SECI. Os relatos, como os apontados, evidenciaram a necessidade de iniciativas mais abrangentes para a qualificação dos servidores.

C2: “Atualmente, quase não acontece treinamento. Assim, acontece treinamento para regional, mas dentro do mesmo setor, a informação é passada de servidor para servidor, não tem treinamento.”

D1: “Existem poucos cursos para os servidores, né? Existem poucos, eu acho que deveria ter mais.”

S4: “Eu nunca fiz nenhum curso para poder atuar nos sistemas que a gente na época operava, e outros que vieram, com o tempo.”

A incerteza sobre o nível de conhecimento dos servidores em determinadas áreas foi destacada pelos entrevistados como um desafio significativo. Tal dúvida compromete a

confiança no processo de transferência de conhecimento e limita a colaboração entre equipes. Os entrevistados relataram as seguintes falas:

A2: “E a gente ainda tem a dúvida se aquele servidor que está disponível para você repassar o conhecimento, se ele realmente domina aquele conhecimento... Mas não quer dizer também se aquele conhecimento que eles estão te passando, se ele está correto.”

D2: “Quando você tem uma dúvida de questão de lei você não consegue nem saber quem é que tem o conhecimento dessa lei até você descobrir quem é, entendeu?”

Os entrevistados destacaram que certas atividades que necessitam de mais atenção nem sempre recebem o suporte da organização de forma a garantir sua execução eficiente. Essa realidade compromete a qualidade do trabalho e dificulta a socialização do conhecimento relacionado a essas tarefas, como observado no relato:

S1: “Porque tem rodízio das tarefas, normalmente quando uma pessoa já é mais antiga de cargo, ela fica com uma tarefa mais difícil ou que precisa de mais acerto, que são funções, coisas que não podem sair de modo algum errado.”

Paralelamente, a ausência de estímulos à inovação ou ideias novas foi apontada como uma barreira à evolução organizacional. A resistência ou falta dessas ideias novas limita a troca de conhecimento e dificulta a implementação de melhorias, evidenciada no comentário:

S3: “Mas assim, coisas maiores assim, não, até porque a gente trabalha... Não é porque a gente trabalha meio engessado, né, eu acho.”

O retrabalho foi considerado pelos entrevistados como um reflexo da falta de padronização e de processos claros para a transferência de conhecimento, gerando aumento no desgaste dos servidores e comprometimento da eficiência organizacional, como destacado no relato:

A2: “Porque quando você trabalha com seus colegas, com um servidor aqui dentro, que você não tem confiança no repasse das informações, isso gera um retrabalho, isso gera custo para o Estado, gera desgaste para servidor e gera desgaste para cadeia toda.”

Além disso, a designação de tarefas indesejadas ou fora da área de interesse dos servidores, por parte das chefias, também foi apontada como um fator de desmotivação e limitações à produtividade e à troca de conhecimento, conforme exemplificado pela declaração:

C5: “Mas eu vejo muita transferência de conhecimento do que não quero fazer.”

A percepção de que o acesso ao conhecimento varia de acordo com o cargo ocupado pelos servidores foi destacada como uma prática que limita o compartilhamento de informações e compromete o aprendizado dos servidores, como evidenciado no relato:

A2: “Depende do cargo que você ocupa, se você não ocupa cargo nenhum, você geralmente não é atendido, não é levado em conta para poder se orientar.”

A dificuldade de acesso a servidores para obter informações ou suporte também foi apontada como uma barreira para a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, conforme ilustrado pelo relato:

D2: “não é sempre que você tenha acesso à pessoa e nem sempre ela também está disponível para isso.”

As barreiras ao desenvolvimento profissional, como a dificuldade de ingresso na carreira e a ausência de políticas claras de capacitação, foram destacadas pelos entrevistados como fatores que limitam o engajamento e a disposição para compartilhar conhecimento, conforme evidenciado no relato:

D1: “Agora, se a parte que você vê que essa pessoa não é confiável para estar na sua equipe, aí você tem que tirar ela da sua equipe. Mas você transferiu, né? Porque se você também não transferir, como é que você vai avaliar qualquer posição dessa pessoa depois?”

A falta de comprometimento de alguns servidores com as metas organizacionais dos setores foi apontada como um desafio para construir um ambiente colaborativo e inovador, impactando diretamente a transferência de conhecimento e a eficiência do trabalho em equipe, como ilustrado no relato:

S4: “Tem gente que está entrando agora, que já até então, ah, sou servidor público e não quer fazer nada. Então, é complicado, né? Tem que mudar não só a mentalidade do servidor, né, do ser humano. Mas, nem todo mundo tem esse comprometimento.”

As limitações na capacitação e no desenvolvimento dos servidores do Órgão Central da SEE-MG reflete a necessidade de práticas que promovam a gestão e transferência de conhecimento, sendo este tema discutido no referencial teórico. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), por meio do modelo SECI, a conversão do conhecimento tácito em explícito é essencial para o desenvolvimento organizacional. Entretanto, os relatos evidenciaram barreiras estruturais e culturais que comprometem essa conversão, como a ausência de treinamentos, a falta de comprometimento de alguns servidores e a desmotivação. Esses fatores, somados à alta rotatividade de servidores, destacaram a necessidade de iniciativas mais robustas de Gestão do Conhecimento, conforme apontado por Angelis (2011) e Fossati e Mozzato (2020), que enfatizam a importância de políticas de capacitação e manutenção de conhecimento como estratégias para a melhoria do desempenho organizacional.

Assim sendo, a existência de uma lacuna na socialização do conhecimento, agravada pela falta de tempo e pelo suporte inadequado à transferência de informações, reforça a dificuldade em consolidar um ambiente de aprendizagem contínua. De acordo com Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é um ativo estratégico que só agrega valor quando compartilhado e aplicado, ressaltando a importância de uma cultura organizacional que favorece a interação entre os servidores. O modelo SECI, ao enfatizar a socialização e a internalização do conhecimento, oferece uma base teórica para a implementação de práticas que superem as barreiras relacionadas, como a ausência de mecanismos formais para a transferência de conhecimento. Assim, a construção de uma Gestão do Conhecimento eficaz não apenas preserva o capital intelectual, mas também contribui para a inovação e a eficiência no setor público, alinhando-se aos desafios enfrentados pelo Órgão Central da SEE-MG.

Na próxima seção, apresenta-se a categoria de análise Práticas e Ferramentas na Transferência de Conhecimento, subdividida em três subcategorias. Essa categoria foi estruturada com o objetivo de atender ao segundo objetivo específico desta pesquisa. A divisão permitiu uma análise aprofundada das inferências relacionadas aos mecanismos de compartilhamento e comunicação interna, desenvolvimento e capacitação de conhecimento e estrutura para gestão e transferência de conhecimento nos processos de transferência de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG.

4.3 Práticas e Ferramentas na Transferência de Conhecimento

Nesta seção, a categoria foi subdividida em três subcategorias para facilitar a conexão com os códigos identificados nas entrevistas: Mecanismos de Compartilhamento e Comunicação Interna, Desenvolvimento e Capacitação de Conhecimento e Estrutura para Gestão e Transferência de Conhecimento. A tabela, a seguir, apresenta os códigos e suas respectivas frequências em cada subcategoria:

Tabela 8

Frequência de Códigos da Categoria Práticas e Ferramentas na Transferência de Conhecimento

Práticas e Ferramentas na Transferência de Conhecimento			
Subcategoria	Códigos	Frequência	Número de servidores que relataram os códigos (máx. 20)
Mecanismos de Compartilhamento	Ferramentas para transferência de conhecimento	28	12
	Reuniões	25	11

e Comunicação Interna	Manuais	25	9
	Compartilhamento de informações	22	13
	SEI	17	12
	Compartilhamento de conhecimento explícito	14	10
	Registro das informações	12	6
	Teletrabalho	12	8
	Portais institucionais	11	7
	E-mails	6	4
	Padronização nas ações	6	3
	Contato via <i>Whatsapp</i>	4	3
	Necessidade de manuais	2	2
Desenvolvimento e Capacitação de Conhecimento	Treinamentos	64	18
	Troca de experiências e aprendizado colaborativo	46	15
	Aprendizado na prática	32	15
	Proatividade no aprendizado	18	11
	Promoção da inovação	13	12
	Facilidade em aprender	8	5
	Facilidade para ensinar	6	4
	<i>Feedback</i> dos treinamentos	4	4
Estrutura para Gestão e Transferência de Conhecimento	Legislações	31	19
	Trabalho em equipe	19	11
	Conhecimento tácito	13	9
	Ações dos gestores	12	7
	Detentor de conhecimento	11	6
	Ausência de retenção	3	3
	Ambiente organizacional	3	2

Através das percepções trazidas pelos entrevistados, foi criada uma categoria de análise sobre as práticas e ferramentas utilizadas no Órgão Central da SEE-MG para a transferência de conhecimento, que reflete os desafios e as possibilidades de desenvolvimento organizacional nessa área. A Gestão do Conhecimento, como destacam Angelis (2011) e Nonaka e Takeuchi (1997), é relevante para que informações e aprendizados sejam vistos como ativos estratégicos, capazes de gerar valor e inovação. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo SECI oferece uma estrutura conceitual para entender a dinâmica de interação entre conhecimento tácito e explícito, favorecendo o desenvolvimento de competências organizacionais

Os desafios enfrentados pelo Órgão Central da SEE-MG, como a ausência de padronização, a carência de registros sistemáticos e a dependência de ferramentas informais refletem limitações na fase de externalização do conhecimento, segundo o modelo SECI. Essas barreiras dificultam a formalização de saberes individuais em formatos acessíveis para toda a organização, comprometendo a continuidade e a inovação. A existência de barreiras ao

compartilhamento de conhecimento impede a conversão desse conhecimento de tácito em explícito, comprometendo a inovação, aprendizagem e sustentabilidade organizacional.

Além disso, as práticas como o uso de *e-mails* e *WhatsApp*, embora úteis, não garantem a integração necessária para efetivar a combinação de conhecimentos, outro estágio importante do modelo SECI. A criação de políticas que fortaleçam a padronização e a sistematização de informações faz-se necessária para que o conhecimento gerado por cada servidor se torne acessível e reutilizável, conforme destacado por Fossati e Mozzato (2020) e Davenport e Prusak (2003). Portanto, a proposta de análise baseada nos relatos dos entrevistados com a teoria aponta caminhos para uma gestão do conhecimento mais eficiente, alinhada às necessidades do serviço público.

Na próxima seção, são apresentados os relatos dos entrevistados, organizados sob a subcategoria Mecanismos de Compartilhamento e Comunicação Interna.

4.3.1 Mecanismos de Compartilhamento e Comunicação Interna

Nesta subcategoria, os relatos dos entrevistados destacam uma diversidade de ferramentas e práticas utilizadas no Órgão Central da SEE-MG para facilitar o compartilhamento de conhecimento, incluindo sistemas institucionais como o SEI, portais institucionais, *e-mails*, grupos de *WhatsApp* e reuniões presenciais ou virtuais. Tais ferramentas são importantes para promover a troca de informações, especialmente em um contexto que busca aumentar a eficiência organizacional e garantir a continuidade das ações. No entanto, a ausência de padronização nas práticas e a carência de registros sistemáticos comprometem a eficácia desses mecanismos, dificultando a socialização e a externalização do conhecimento organizacional.

Segundo o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), uma fase de socialização depende de interações contínuas e diretas entre servidores, enquanto a externalização requer a formalização do conhecimento por meio de manuais, procedimentos operacionais padrão (POPs) e outros registros estruturados. Essa perspectiva vai ao encontro com Davenport e Prusak (2003), que enfatizam que a formalização de informações transforma o conhecimento tácito em explícito, aumentando sua acessibilidade e valor estratégico.

Os entrevistados relataram dificuldades na gestão de informações no teletrabalho, incluindo falta de materiais de referência e registros fragmentados. Embora ferramentas digitais sejam úteis, sua eficácia é comprometida pela falta de integração e práticas informais, como o uso de *WhatsApp* e *e-mails*.

Fossati e Mozzato (2020) alertam que a ausência de registros de informações padronizadas pode levar à perda de conhecimento organizacional, agravando os desafios de continuidade e inovação no setor público. A necessidade de criar manuais e outros instrumentos estruturados, amplamente mencionados pelos entrevistados, reforça a importância de desenvolver políticas consistentes para a documentação e divulgação do conhecimento explícito. Embora ferramentas como o SEI e os Portais institucionais, como o Portal de Compras do Estado sejam eficazes em algumas situações, sua contribuição para a Gestão do Conhecimento é limitada pela falta de uma abordagem sistemática e pela ausência de estratégias de acesso as informações em um banco de dados único.

Essas limitações destacam a necessidade de investimentos em sistemas mais integrados e acessíveis, que possibilitem o registro, o compartilhamento e a reutilização do conhecimento de forma estruturada. Alavi e Leidner (2001) argumentam que a integração de tecnologias e práticas colaborativas pode promover a criação e o uso eficiente do conhecimento organizacional, facilitando a fragmentação e incentivando a inovação. Nesse sentido, a padronização de ações e a criação de canais formais e bem estruturados para reuniões e compartilhamento de informações são passos cruciais para consolidar uma base de conhecimento organizacional robusta, se torna relevante para o aprimoramento contínuo das políticas e práticas no Órgão Central da SEE-MG.

Através dos relatos, os servidores destacaram a diversidade de ferramentas utilizadas no Órgão Central da SEE-MG para a transferência de conhecimento como o SEI, o Google, *WhatsApp*, *e-mails*, intranet e sistemas digitais, Trello, MS Project além de ferramentas organizacionais como os portais institucionais. Tais ferramentas têm o potencial de facilitar a troca de informações, apoiar a construção colaborativa de documentos e promover a padronização nas ações promovendo a transferência de conhecimento, conforme apontado nos relatos:

C5: “Eu acho que voltado para esse, porque a gente se uniu, né? Que foi uma questão do Google. Que a gente se uniu para as ferramentas e implementou.”

C9: “Houve, há alguns anos, uma mudança de chefia que implementou ferramentas organizacionais que nós anteriormente não tínhamos, como digitais. E a partir daí, toda diretoria começou a aplicar essas ferramentas, como o Trello, o MS Project, coisa que a gente não tinha.”

C7: “Quando eu cheguei ali na SIN, na coordenação de obras, todos os arquivos eram salvos no computador. E a primeira coisa que eu já fiz é subir tudo para o drive, eu não gosto nada no meu computador. Eu sempre falo para os engenheiros, olha, eu não quero

que você salve nada no computador, porque se der um problema no computador, vocês perdem tudo.”

C3: “Agora, na minha coordenação, a gente trabalha muito o tempo todo conversando para o *WhatsApp*. Muitas vezes a gente tem esse apoio entre colegas nesse sentido.”

C8: “Agora tem também a questão do SEI, do SEI que eu acho também que todo mundo aprendeu junto, um saiu na frente, outros tiveram que correr para aprender, mas eu acho que todo mundo saiu ganhando no uso do SEI.”

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e os Portais Institucionais foram amplamente relatados pelos entrevistados como ferramentas importantes para a transferência de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG. O SEI destaca-se pela sua capacidade de organizar e centralizar informações, como apontado pelos servidores:

C8: “Eu acho que se não fosse o SEI a gente estava lá montando pastinha ainda de papel ainda, com papel A4. Muito pouco. Eu acho que o SEI veio imposto”

A1: “Bom, eu vou dar um exemplo que eu já estava conversando com você antes, no caso do SEI, que a gente estava, eu trabalhava de uma forma, comecei a trabalhar com a diretora atual e nós começamos a fazer os marcadores e a gente está rendendo muito porque ficou assim, completamente a nossa cara.”

D1: “E hoje tem o SEI que você consegue ainda buscar isso com mais facilidade.”

Essa ferramenta é valorizada não apenas pela eliminação de processos manuais, mas também pela sua eficiência na criação de modelos padronizados e na democratização do acesso às informações. Já os Portais Institucionais, por sua vez, foram apontados pela sua utilidade em disponibilizar informações importantes, como pontos de consulta e referência, contribuindo para o aprendizado dos servidores e a continuidade das atividades, conforme os relatos:

A1: “No nosso setor existe, no nosso portal de infraestrutura tem muita coisa, não é perfeito, não tem tudo, mas para quem está chegando agora tem muita coisa que o pessoal consegue aprender lá.”

C2: “Se a gente considerar que tem os portais que a gente pode acessar, então aquela coisa. A Secretaria disponibiliza as informações e a gente tem que buscar.”

S3: “Vou fazer aqui um elogio ao portal de compras, pelas informações que estão lá, que é algo que melhorou muito, tem muita coisa lá pra informar pra gente, né? Eu tenho pesquisado lá no portal. É isso, assim, é coisa pra consultar mesmo, mas não assim, né.”

Os entrevistados destacaram que o compartilhamento de conhecimento explícito desempenha um papel relevante na continuidade das atividades e no aprendizado organizacional no Órgão Central da SEE-MG. Por meio de documentos formalizados, manuais,

legislações e registros estruturados, o conhecimento se torna mais acessível e reutilizável, promovendo eficiência e padronização. Contudo, as deficiências no uso e na criação desses recursos ainda são percebidas, o que limita sua aplicação plena. A gestão desse tipo de conhecimento exige esforços coordenados para a produção de materiais de referência e treinamento contínuo, sempre se alinhando às práticas organizacionais às necessidades dos servidores e às exigências da organização.

C4: “Quando você senta, faz um estudo, documenta ou compartilha, aquilo ali vai ser para resolver, para funcionar.”

D1: “Agora o outro não. Tem manuais, né? Cria-se manuais, cria-se legislações, resoluções, notas técnicas. Isso fica, né? O sistema.”

S6: “Eu vejo assim a instituição transferindo conhecimento, por meio disso que eu acabei de falar, acabei de citar, né, os treinamentos e os manuais.”

Dessa forma, os entrevistados disseram que a existência de manuais contribui significativamente para o processo de transferência de conhecimento. Além disso, mencionaram a importância das reuniões, da padronização das ações e até mesmo das trocas de *e-mails*, que não apenas registram as informações compartilhadas, mas também mantêm o fluxo desse conhecimento dentro da Secretaria, conforme observado nos relatos:

A1: “Uma coisa que aconteceu agora do concurso, que foi criada um manual para o pessoal que chegou agora, explicando tudo que cada setor faz, eu achei excelente.”

C7: “Então, esses manuais, esses documentos assim, que, como no seu trabalho aí, visto como disseminação de conhecimento, eles são importantes pra isso.”

A1: “Nós tínhamos uma reunião semanal toda quarta-feira, que eu acho assim extremamente importante, porque os assuntos eles iam oscilando dentro da subsecretaria.”

C2: “Fazer uma reunião para a troca de ideias e, nisso, a troca de conhecimento.”

C4: “Isso é o que eu falo sempre, falando em vivência. Gente, vamos falar a mesma língua, vamos trabalhar com padrões, porque se tiver algo errado, vamos corrigir aquilo ali e vai servir para todos. Se cada um errar de uma forma, vai ficar muito mais difícil e não vai ter qualidade de entrega.”

C7: “Tudo que eu tenho é no drive. Se eu sair dali hoje, tudo o que eu fiz é no e-mail de coordenação, nem é o meu e-mail pessoal, no e-mail da coordenação e tudo está no drive.”

C9: “E você não tiver um registro disso documentado, em qual passo você está, você acaba se perdendo no meio do processo. Então, isso garantiu para gente uma continuidade nos processos e uma maior celeridade também nos processos.”

Também foi mencionada a necessidade de mais manuais, o que contrasta parcialmente com a maioria dos relatos, que apontaram a existência de alguns manuais já disponíveis.

S1: “Agora o ideal é que tivesse manual.”

O compartilhamento de informações foi amplamente relatado pelos servidores, destacando-se como um pilar no processo de transferência de conhecimento dentro da SEE-MG. Os relatos evidenciaram tanto os avanços quanto aos desafios nesse aspecto, como a disseminação de informações de forma mais transparente e a necessidade de criar mecanismos mais acessíveis para quem precisa deles. A prática de compartilhar as informações, seja em contextos formais ou informais, contribui para uma maior transferência de conhecimento. Seguem alguns relatos que ilustraram como o compartilhamento de informações é percebido e vivenciado pelos servidores.

A1: “Passam informações generalizadas para todo mundo, para a gente conseguir trabalhar igual.”

C5: “Eu acho que se a gente tivesse uma transferência de conhecimento, de repasse de informação, de repasse de trabalho, seria mais eficiente.”

S4: “O compartilhamento acontece na medida em que você precisa daquela informação.”

O teletrabalho, especialmente durante a pandemia, trouxe desafios importantes para o processo de transferência de conhecimento no âmbito do Órgão Central da SEE-MG. O distanciamento físico, apontado como uma barreira pelos entrevistados, limitou as interações presenciais que facilitam a transferência de conhecimento tácito. A ausência de proximidade física e visual dificultou práticas espontâneas, como divulgação informais e colaborações imediatas, que são importantes para a socialização e a criação de laços entre os servidores.

Por outro lado, o teletrabalho forçou a adaptação a novas ferramentas digitais e ampliou a utilização de tecnologias de comunicação, como reuniões virtuais e compartilhamento de arquivos que, embora úteis, ainda não conseguem substituir as trocas de experiências do contato direto, de acordo com o apontado pelos relatos:

C2: “já que porque como a gente está no teletrabalho não tem aquela situação de a gente sentar do lado e fazer.”

C3: “Hoje em teletrabalho isso fica um pouco mais difícil porque não tem o contato físico e nem visual.”

S3: “A questão do teletrabalho, né, eu acho que forçou muito essa questão desse desafio de aprender mais a trabalhar com a informática.”

Conforme destacado em relatos e fundamentados pela literatura, a análise dos mecanismos de compartilhamento e comunicação interna no Órgão Central da SEE-MG corrobora o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), que destaca a importância da socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento. Os resultados mostraram que, apesar de avanços, a falta de padronização, integração e registros sistemáticos limita a eficácia desses mecanismos. Isso reforça a necessidade de políticas consistentes para documentação e divulgação do conhecimento explícito, conforme sugerido por Davenport e Prusak (2003). Investimentos em sistemas integrados e acessíveis podem promover a criação e uso eficiente do conhecimento organizacional, alinhando-se às proposições de Alavi e Leidner (2001).

Na próxima seção, são apresentados os relatos dos entrevistados, organizados sob a subcategoria Desenvolvimento e Capacitação de Conhecimento.

4.3.2 Desenvolvimento e Capacitação de Conhecimento

Nesta subcategoria, as trocas de experiências e o aprendizado colaborativo são elementos centrais no desenvolvimento profissional, como destacados pelos entrevistados. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo SECI enfatiza que a transformação do conhecimento explícito em tácito ocorre pela socialização, externalização, combinação e internalização, um processo que requer treinamentos regulares, suporte de lideranças e práticas consistentes de capacitação. Embora os setores do Órgão Central da SEE-MG promovam treinamentos, os relatos indicaram que essas ações ainda são insuficientes para atender às demandas necessárias para a absorção do conhecimento organizacional.

Os relatos dos entrevistados demonstraram que, embora iniciativas como treinamentos ocorram em alguns setores, a ausência de práticas consistentes e de mecanismos para mensurar sua eficácia limita o fortalecimento de uma base de conhecimento coletivo. Essa lacuna reflete o desafio descrito por Fossati e Mozzato (2020), que aponta a necessidade de estratégias bem estruturadas para a Gestão do Conhecimento como forma de evitar a perda de ativos intelectuais importantes.

Além disso, autores como Lemos e Joia (2012) destacam que o compartilhamento e a aplicação de ferramentas do conhecimento no ambiente organizacional exigem esforços contínuos de integração entre tecnologias e práticas colaborativas, promovendo tanto a

eficiência quanto a inovação. Portanto, ao fomentar a capacitação contínua e o suporte gerencial, o Órgão Central pode alinhar-se a essas diretrizes teóricas, contribuindo para a criação de um ambiente mais propício à transferência de conhecimento e ao aprendizado organizacional.

Os servidores entrevistados destacaram a importância dos treinamentos para desenvolver competências e transferir conhecimento no Órgão Central da SEE-MG. Foram relatadas diversas iniciativas, incluindo treinamentos presenciais e *online*, capacitações externas para novos servidores e atualizações legislativas. No entanto, surgiram críticas quanto à insuficiência, fragmentação e falta de avaliação, impedindo o fortalecimento do aprendizado organizacional. Para ilustrar tais percepções, seguem alguns relatos:

A1: “Assim, o treinamento eu acho assim primordial, não precisa ser um treinamento presencial, uma coisa, mas sempre, tudo conta com coisa nova que for aparecendo, sim, explicar, então vai ter x novo, coisa nova naquele dia, faço um treinamento, explica pelo menos o que é.”

C3: “Agora já tem notícias sobre o pessoal que está chegando, está tendo várias ações, eu não sei se são pontuais, mas pelo menos na nossa superintendência, para treinar o pessoal nesse sentido.”

C6: “Principalmente depois da pandemia, tem muito curso online, muita capacitação que eles oferecem, todo dia chega um órgão.”

D3: “Recentemente a gente também, na própria diretoria, fizemos uma capacitação com nosso grupo, com nossos técnicos e coordenadores do NTE. Trouxemos eles para Belo Horizonte para fazer um curso de cabeamento estruturado, que em dois modos, teve um módulo online e teve um módulo prático para auxiliar no desempenho das tarefas deles, inclusive na recepção técnica de obras no qual a Secretaria, em um determinado período, estava fazendo muitas obras que a gente estudava de profissionais capacitados para poder fazer essas recepções e receber essas obras.”

C5: “Ele fez uma boa prática, ele pediu para criar um curso e a gente capacitar todo o mundo.”

S5: “Para novos cursos, que nos fazem ter maiores conhecimentos em nossa área, em outras áreas, que sempre devem agregar alguma coisa ao que as pessoas fazem. Sempre tem cursos, que a Secretaria promove.”

Durante as entrevistas, os participantes também compartilharam reflexões sobre os treinamentos realizados.

C4: “O resultado depois do pós-treinamento, se você fizer um levantamento, sempre eles são... Quando você vai levantar, você vê que funcionou, que você conseguiu passar, ou algo novo, ou esclarecer algum tipo de dúvidas que talvez no desenvolvimento do trabalho tenha sido feito de maneira não tão correta.”

D3: “Depois tivemos uma capacitação com os engenheiros da rede física, com o que nós também ficamos capacitados dentro da nossa área de atuação. Você vê que estamos em diretoria diferente, mas dentro da mesma superintendência, mas tratamos de temas em comum. Então, é possível que as pessoas participem de uma capacitação que seja da secretaria de educação básica.”

Além dos treinamentos, os participantes também destacaram as trocas de experiências e aprendizado colaborativo que são práticas para o desenvolvimento organizacional e a transferência do conhecimento tácito no ambiente de trabalho. Os participantes destacaram a importância do contato direto, das conversas diárias e das reuniões como ferramentas para compartilhar experiências e desenvolver as melhores práticas. Além disso, o aprendizado na prática e as facilidades de ensinar e aprender foram destacadas como formas de integração entre colegas, permitindo uma evolução no desempenho das atividades e na transferência de conhecimento. Esses relatos evidenciaram que a colaboração não apenas fortalece os setores e as equipes, mas também promove a inovação e a adaptação às demandas da SEE. Seguem os relatos dos entrevistados que descreveram essas práticas:

A1: “teve muita troca de experiência lá e isso acha assim importante, porque o problema de um pode se tornar o problema do outro depois, então já vai com a solução quando surgir.” (Troca de experiências e aprendizado colaborativo)

C7: “Toda sexta-feira alguém vai fazer uma ministração, vai ensinar alguma coisa que ele sabe pra toda a equipe. Eu achei isso super interessante.” (Troca de experiências e aprendizado colaborativo)

S6: “São as famosas conversas do dia a dia, quando você está presencial e conversam com outro, às vezes você é chamado para esclarecer a dúvida de alguém, às vezes você chama alguém para esclarecer sua dúvida, e nisso aí você vai fazer troca de conhecimento.” (Troca de experiências e aprendizado colaborativo)

C3: “Às vezes eu consigo dar uma resposta para um problema que aconteceu no sistema de transferência que os analistas não conseguem. Por quê? Porque eu sei que lá atrás aconteceu um problema parecido e foi tal coisa. Ou então quando foi criada a gente criou e já tinha e sempre tem algumas marretadas no sistema que isso não

funcionava e tal e aí vamos fazer assim sabendo que tem esse erro aqui, mas que ele é assimilável.” (Aprendizado na prática)

D3: “Mas a partir do momento em que as pessoas estavam aprendendo, eles começaram a compartilhar essas pastas no nosso drive, por exemplo, hoje, trabalhar com documentos compartilhados e criou-se uma rotina a partir daí. Então eu já assisti processos que melhoraram muito.” (Aprendizado na prática)

A1: “Eu faço questão de repassar o conhecimento inclusive até falo que eu passo muito, mas eu não tenho problema. Por mim, acho que todo mundo deveria ter a mesma facilidade de ter gente para ensinar.” (Facilidade em ensinar)

C5: “Agora, em outras coisas de... preciso de expertise, da parte de tecnologia, eu aprendo assim, rapidinho. Então, pra mim, é mais fácil. Então, fico pensando muito nisso também, hoje. Hoje, na minha área, eu domino.” (Facilidade em aprender)

Os servidores demonstraram proatividade no aprendizado, assumindo a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e buscando conhecimento além do que foi oferecido a eles. Esta proatividade no aprendizado foi apontada pelos entrevistados em vários relatos, sendo uma característica que destaca a disposição individual de cada servidor como um diferencial para a aquisição de conhecimento e o enfrentamento de desafios na SEE. Os entrevistados disseram que, muitas vezes, é necessário ir além do que é oferecido pela organização, buscando outras fontes ou explorando novas metodologias para garantir a realização das atividades com eficiência e qualidade. Essa postura proativa beneficia tanto o servidor quanto a SEE, fortalecendo as práticas e a transferência de conhecimento. Seguem relatos que exemplificam essa postura:

A1: “Eu tive, porque eu sempre corri atrás e sempre perguntei, então aprendi.”

C1: “Normalmente, no máximo que eles te dão é uma ideia do que você tem que fazer, e você tem que correr atrás de quem sabe fazer o procedimento que foi solicitado para poder aprender sozinho.”

D1: “Então, você tem que correr atrás. Eu, no meu caso, fui assim. Eu tive que estudar, correr atrás, aprender.”

A promoção da inovação na SEE-MG foi apontada pelos servidores como os avanços como a implementação do SEI e o projeto Trilhas por parte da SEE. Os relatos também indicam que muitas iniciativas inovadoras partem dos próprios servidores, quando faltam estratégias da SEE e reconhecimento de suas contribuições. Esses aspectos destacaram a necessidade de ações mais estruturadas e integradas para fomentar a inovação de maneira estratégica e colaborativa. Seguem os relatos que ilustram percepções dos servidores em relação à promoção da inovação:

C4: “Mas as inovações sempre são propostas. Sempre quando tem algo novo gera conhecimento organizacional.”

C7: “Ó, eu vejo que isso vai mais, às vezes, do servidor, você acredita, do que de cima. Acho que vai mais de baixo para cima do que de cima para baixo. Mas, enfim, vejo ali, na questão da inovação.”

C9: “Eu percebo que isso existe de acordo com a demanda. Então, varia de acordo com a necessidade, mas isso tem que ser a substituição do serviço público, varia de acordo com a necessidade pública. Então, é isso.”

Portanto, para superar as limitações atuais, o Órgão Central da SEE-MG deve adotar uma estratégia integrada e estruturada que potencialize a inovação, a colaboração e a Gestão do Conhecimento. Essa estratégia deve incluir ações práticas, como a criação de programas de treinamento contínuos avaliados quanto às suas eficácias, o uso de tecnologias colaborativas para facilitar a troca de experiências e a valorização do conhecimento tácito dos servidores. Além disso, é importante estabelecer mecanismos que incentivem iniciativas inovadoras, tanto para a organização quanto para os servidores, criando um ambiente propício ao desenvolvimento organizacional. Tais medidas fortalecem o capital intelectual da Secretaria e também estão confirmadas nas diretrizes teóricas de Nonaka e Takeuchi (1997), Fossati e Mozzato (2020) e Lemos e Joia (2012), contribuindo para a transformação efetiva do conhecimento tácito em explícito.

Na próxima seção, são apresentados os relatos dos entrevistados, organizados sob a subcategoria Estrutura para Gestão e Transferência de Conhecimento.

4.3.3 Estrutura para Gestão e Transferência de Conhecimento

Nesta subcategoria, a estrutura organizacional do Órgão Central da SEE-MG, com suas características hierárquicas e operacionais, desempenha um papel central na gestão e transferência de conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), a criação de conhecimento organizacional depende de mecanismos claros e estruturados que promovem a conversão do conhecimento tácito em explícito. No entanto, os relatos indicam que a fragmentação de informações e a dependência de servidores específicos comprometem a continuidade das atividades e dificultam o desenvolvimento de um conhecimento coletivo. Essa limitação é ampliada pela ausência de políticas consistentes para retenção do conhecimento estratégico, apontada por Fossati e Mozzato (2020) como uma lacuna crítica para a gestão eficaz do conhecimento nas organizações públicas.

Além disso, os gestores ocupam um papel determinante como facilitadores ou dificultadores no processo de transferência de conhecimento. Lemos e Joia (2012) destacam que as estruturas organizacionais inflexíveis, marcadas por legislações, podem restringir a troca de informações e limitar a aplicação de práticas colaborativas. Para superar esses desafios, é relevante adotar estratégias como o planejamento sucessório, a criação de bancos de conhecimento e a promoção de um ambiente que valorizem a colaboração e a confiança interpessoal (Szulanski, 1996; Fossati & Mozzato, 2020). Tais iniciativas não apenas fortalecem a Espiral do Conhecimento, conforme descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), mas também garantem que o conhecimento tácito e explícito seja integrado às práticas organizacionais, garantindo a inovação e a eficiência no cumprimento das demandas estratégicas do Órgão Central da SEE-MG.

As legislações desempenham um papel importante na estrutura organizacional de qualquer órgão ou entidade pública e na SEE-MG não seria diferente. As legislações foram mencionadas pelos servidores como fontes primárias de conhecimento para a execução de muitos procedimentos. Os relatos destacaram que, apesar de sua relevância, as legislações são, por vezes, percebidas como engessadas ou de difícil interpretação, demandando esforços individuais para sua compreensão e aplicação.

Nonaka e Takeuchi (1995) apontam que o conhecimento explícito, como aquele contido em legislações, deve ser integrado ao contexto organizacional por meio de práticas colaborativas e interpretativas, permitindo sua internalização e aplicação prática. A dependência excessiva de legislações, sem mecanismos robustos de capacitação ou orientação, evidencia a necessidade de melhoria de processos de disseminação e treinamento. Isso garantiria que o conhecimento explícito contido nas normas fosse acessível e aplicável, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada às demandas do ambiente educacional.

Seguem relatos que ilustram essas percepções:

A2: “Já existe a legislação, existe o decreto, vai lá e dá uma lida que você vai entender.”

C7: “A pessoa tem que buscar uma legislação, uma norma, ou uma resolução, alguma, nesse sentido.”

C1: “E é uma diretoria que precisa de mais legislação e que sempre está mudando, mas aí a gente que tem que procurar sozinha as mudanças que vem.”

D1: “Ela tem primeiro estudar as legislações, que eu acho que é o ideal e dessa forma, né? A partir do momento que a pessoa estuda as legislações, fica mais fácil da gente transmitir o conhecimento adquirido no setor, no trabalho, nos anos.”

S3: “Às vezes, muito pela legislação, porque a gente tem que seguir, não tem como, né, e a própria legislação, engessa às vezes as coisas, é...”

Após abordar os relatos sobre as legislações como fonte de conhecimento explícito, surge a importância de considerar os relatos sobre o conhecimento tácito na SEE-MG, que embora menos visível, tem grande importância para a execução de muitas atividades organizacionais. Diferentemente das legislações, o conhecimento tácito é construído e transferido por meio de experiências pessoais, interações cotidianas e práticas acumuladas ao longo do tempo. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento tácito é difícil de ser formalizado, mas é fundamental para complementar o conhecimento explícito e garantir a continuidade operacional.

Os relatos dos entrevistados destacaram como o conhecimento tácito é adquirido e compartilhado por meio de vivências e experiências no ambiente de trabalho. Cabe destacar os desafios relacionados à retenção e transferência do conhecimento organizacional, aumentados pela rotatividade de servidores e pela inexistência de processos estruturados. Os desafios reforçam a necessidade de valorizar e registrar o conhecimento prático e implícito presente na organização, promovendo sua integração com as fontes explícitas para fortalecer as fases da espiral do conhecimento. Seguem relatos que ilustram o conhecimento tácito:

C7: “A experiência prática da pessoa... Nossa senhora, faz tanta diferença que uma pessoa pensa que é só uma teoria, né? Mas a prática, é igual que você até conversou comigo ali, quando você perde uma pessoa no setor, você está perdendo ali só aquele conhecimento teórico e tácito que a pessoa tem. Você aprende ali anos de experiência, de prática, aquela pessoa que já tem todo aquele histórico do por que hoje funciona daquela forma, por que acontece? Foi um processo para você chegar por exemplo, hoje como funciona o setor? Para você chegar nesse como funciona hoje, você teve várias experiências frustradas ou com sucesso, então é um processo ali, né?”

C6: “Esse conhecimento, essa transferência tácita, você tem que ter uma segurança para você conseguir passar.”

D1: “Eu acho que o tácito, o tácito que fala, eu acho que ele se perdeu muito na Secretaria. Porque as pessoas são descartadas. Poucas pessoas ali têm conhecimentos para transferir.”

S2: “As práticas, uma delas é a gente passar o conhecimento de uma atividade para o outro.”

Após apresentar os relatos sobre o conhecimento tácito, cabe destacar o papel dos servidores que acumularam e detêm esse conhecimento dentro da SEE-MG. Esses relatos, na

análise de conteúdo foram codificados como ‘detentores de conhecimento’ e possuem um papel relevante na continuidade das atividades e na resolução de problemas organizacionais. No entanto, essa dependência também gera desafios relacionados à concentração de conhecimento em poucas pessoas, tornando ainda mais evidente a necessidade de estratégias estruturadas para a Gestão do Conhecimento, como mostram as respostas a seguir:

C3: “Então, hoje, por exemplo, eu falo que na secretaria hoje eu tenho conhecimento do sistema de transferência que poucos têm. Mas por que? Não é porque eu sou melhor nem nada. É porque eu estive lá desde antes dele funcionar.”

C4: “Busca uma solução para aquela dificuldade na atividade. E essa determinada pessoa e equipe também, não foi só uma pessoa, mas teve uma frente que conseguiu um acesso, mais fácil, ao corpo de bombeiros e facilitou hoje os nossos atendimentos. Então, aquilo que parecia ser inalcançável, com dificuldade diante de tantas regras, o próprio corpo de bombeiros facilitou isso para a gente diante de uma pessoa e agora todo o grupo segue essa instrução.”

D1: “Eu acho que assim, para desempenhar o serviço, a pessoa tem que conhecer, ela tem que conhecer o órgão, ela tem que conhecer as legislações que são inerente aquilo que ela vai praticar.”

A ausência de retenção de informações, destacada por alguns servidores, revelou um ambiente no qual o compartilhamento de conhecimento é promovido como prática cotidiana. Essa postura colaborativa reforça a importância de garantir que todos os membros da equipe tenham acesso às informações necessárias para a execução de suas tarefas, diminuindo os riscos associados à centralização do conhecimento. Contudo, tal prática depende também das ações dos gestores que têm papel fundamental na promoção da transferência de conhecimento e no direcionamento estratégico das equipes.

Os gestores devem incentivar o compartilhamento de informações e atuar como facilitadores ao identificar e delegar tarefas de acordo com o conhecimento prévio dos servidores, promovendo assim uma gestão mais integrada e colaborativa. Seguem relatos que exemplificaram essas dinâmicas no contexto do Órgão Central da SEE-MG.

C7: “Compartilho tudo, todos da equipe têm acesso. Às vezes a pessoa precisa de uma informação e eu compartilho para a leitura. Eu não tenho esse receio de compartilhar.”
(Ausência de retenção)

C9: “A maioria das vezes essas práticas acontecem com o direcionamento do gestor. O gestor geralmente aponta determinadas pessoas que têm o conhecimento prévio para

executar essas práticas por consequência que você acaba aprendendo.” (Ações dos gestores)

S5: “Eu acho que é ali no setor, através dos coordenadores, dos diretores, e o diretor conhecimento de diretores, de coordenadores também, que vão repassando esses conhecimentos e repassando, assim como também servidores.” (Ações dos gestores)

D1: “É, a gente, na minha diretoria, né? O que que eu faço é que eu recebo uma pessoa, eu repasso para ele tudo que que é uma secretaria, como é que ela é composta, né? Como é que é composta a situação ali onde ela está situada, né?”

O ambiente organizacional e o trabalho em equipe exercem influência decisiva no fortalecimento da gestão do conhecimento na SEE-MG. Um ambiente acolhedor, harmônico e integrado não apenas favorece o compartilhamento de informações, mas também estimula a colaboração entre os servidores. Além disso, o trabalho em equipe é destacado pelos entrevistados como uma prática para alcançar metas coletivas, solucionar problemas e promover o aprendizado contínuo. A interação constante entre os membros da equipe potencializa a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de uma visão sistêmica, ampliando as competências individuais e coletivas. Essas práticas criam uma dinâmica organizacional mais eficiente, colaborativa e alinhada às demandas da organização. Seguem os relatos que ilustram essas dimensões.

C3: “Mas eu acho que, quando você cria um ambiente organizacional que a equipe está integrada, em que você permite uma dinâmica mais tranquila entre os servidores, em que o ambiente esteja mais suave, eu acho que a palavra agradável, as coisas fluem muito mais facilmente e corretamente.” (Ambiente organizacional)

C2: “E a equipe aprender fazendo junto a chance de dar certo é maior.” (Trabalho em equipe)

D1: “Eu acho que isso cria mais laços, mais participação de um e eu não coloco um só para fazer. Sempre um buscar o outro, porque se não, fica aquela coisa que eu criei, não é eu criei, nós criamos. Então cria mais participação, mais até amizade entre eles. Entre eles a necessidade de trabalhar junto.” (Trabalho em equipe)

S6: “Não foi feito em uma mão única, foi feito conjuntamente. Foi extremamente benéfica.” (Trabalho em equipe)

S3: “Por exemplo, na minha experiência desses anos todos, eu sempre quis passar para os meus colegas, eu sempre tento passar até fazendo prints dos sistemas, as telas, para passar para os colegas.” (Trabalho em equipe)

A estrutura para gestão e transferência de conhecimento na SEE-MG aponta para uma relação complexa entre os desafios operacionais, culturais e estratégias de organização e a necessidade de ações integradas que fortalecem a criação e disseminação do conhecimento. Conforme ressaltado por Nonaka e Takeuchi (1995), a conversão entre conhecimento tácito e explícito exige ambientes organizacionais que promovam interação, confiança e troca de experiências entre os servidores.

Entretanto, as limitações destacadas nos relatos, como a dependência de alguns servidores específicos e a ausência de mecanismos de retenção e transferência, revelaram lacunas que comprometem a continuidade das práticas organizacionais e o fortalecimento de um conhecimento coletivo.

Os relatos evidenciaram que, embora existam práticas de compartilhamento de informações, a fragmentação das ações e a falta de estratégias estruturadas prejudicam o aproveitamento pleno do potencial organizacional. Nesse contexto, a integração de legislações, práticas colaborativas e iniciativas gerenciais é importante para superar esses desafios.

Segundo Lemos e Joia (2012), estruturas organizacionais flexíveis e associadas a lideranças comprometidas podem viabilizar processos mais eficientes de gestão do conhecimento, garantindo inovação e eficiência no cumprimento das demandas estratégicas do Órgão Central. A criação de um ambiente organizacional acolhedor e o incentivo ao trabalho em equipe são passos fundamentais para transformar os desafios em oportunidades de aprendizado e crescimento organizacional. Assim, as iniciativas voltadas para a manutenção do conhecimento, o planejamento sucessório e o fortalecimento das interações interpessoais devem estar no centro de gestão estratégica da SEE-MG.

Na próxima seção, será apresentada a categoria de análise Contribuições das Práticas na Transferência de Conhecimento, subdividida em três subcategorias. Esta categoria foi estruturada com o objetivo de atender ao terceiro objetivo específico desta pesquisa. A divisão permitiu uma análise aprofundada das inferências relacionadas à valorização e motivação dos servidores na transferência de conhecimento, os desafios e necessidades na gestão do conhecimento e aposentadoria e capacitação e a cultura organizacional para a transferência de conhecimento nos processos de transferência de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG.

4.4 Contribuições das Práticas na Transferência de Conhecimento

Nesta seção, a categoria foi subdividida em três subcategorias para facilitar a conexão com os códigos identificados nas entrevistas: Valorização e Motivação dos Servidores na

Transferência de Conhecimento, Desafios e Necessidades na Gestão do Conhecimento e Aposentadoria e Capacitação e Cultura Organizacional para a Transferência de Conhecimento. A tabela a seguir apresenta os códigos e suas respectivas frequências em cada subcategoria:

Tabela 9

Frequência de Códigos da Categoria Contribuições das Práticas na Transferência de Conhecimento

Contribuições das Práticas na Transferência de Conhecimento			
Subcategoria	Códigos	Frequência	Número de servidores que relataram os códigos (máx. 20)
Valorização e Motivação dos Servidores na Transferência de Conhecimento	Confiança	40	13
	Percepção de transferência de conhecimento	24	15
	Política de Cargos da SEE	13	7
	Valorização do servidor	7	4
	Diferenciação entre servidores	6	5
	Pouca valorização do servidor	5	4
Desafios e Necessidades na Gestão do Conhecimento e Aposentadoria	Não há gestão do conhecimento dos servidores em processo de aposentadoria	30	20
	Percepção sobre a necessidade de treinamentos	25	12
	Implementação de ideias novas	25	17
	Ausência de transferência de conhecimento	15	7
	Gestão do Conhecimento	12	11
	Necessidade de treinamentos	11	9
	Conhecimento como recurso estratégico	10	8
Gestão de informações	8	6	
Capacitação e Cultura Organizacional para a Transferência de Conhecimento	Ajuda mútua	33	15
	Desempenho dos servidores	22	14
	Relacionamento interpessoal	21	12
	Não querem aprender	10	5
	Aprender sozinho	9	7
	Cultura organizacional	8	6
	Importância de orientação	6	4
	Melhoria contínua	3	3

Os servidores entrevistados destacaram que as contribuições das práticas na transferência de conhecimento como diferentes aspectos culturais, organizacionais e individuais impactam o compartilhamento e a utilização do conhecimento dentro do Órgão Central da SEE-MG. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), a transferência de conhecimento é um componente-chave para a Espiral do Conhecimento, que promove a transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Essa dinâmica requer práticas

estruturadas, alinhadas com a cultura organizacional e o engajamento dos servidores. Os relatos nesta categoria foram separados em três subcategorias que abordam dimensões distintas, mas inter-relacionadas, do impacto das práticas no contexto da gestão do conhecimento.

Na subcategoria Valorização e Motivação dos Servidores na Transferência de Conhecimento, aspectos como confiança, percepção de transferência de conhecimento e a política de cargas da SEE-MG refletem as condições de motivação, reconhecimento e flexibilidade para que os servidores compartilhem o conhecimento. Conforme Szulanski (1996) salienta, a confiança interpessoal é um elemento importante para facilitar a troca de conhecimentos. Contudo, os relatos revelaram que a falta de valorização, discriminação e desmotivação entre servidores podem gerar barreiras significativas à colaboração e transferência de conhecimentos.

A segunda subcategoria, Desafios e Necessidades na Gestão do Conhecimento e Aposentadoria, destaca problemas como a ausência de políticas estruturadas para a transferência de conhecimento de servidores em processo de aposentadoria, bem como a necessidade de treinamentos e gestão de informações. Para Fossati e Mozzato (2020) é importante ter estratégias para evitar a perda de conhecimento tácito, especialmente em organizações públicas, onde a rotatividade e as contribuições são frequentes. Além disso, Lemos e Joia (2012) reforçam que o conhecimento organizacional, quando tratado como recurso estratégico, pode contribuir para a inovação e a eficiência da organização.

Por fim, a subcategoria Capacitação e Cultura Organizacional para a Transferência de Conhecimento aborda a relevância da cultura de aprendizagem e colaboração. Relações de ajuda mútua, desempenho dos servidores e melhorias contínuas refletem a necessidade de um ambiente que promova a orientação e a troca de experiências. Segundo Davenport e Prusak (2003), a criação de um ambiente de confiança e colaboração se torna relevante para o compartilhamento de conhecimento tácito, especialmente em contextos organizacionais onde a resistência à mudança é uma barreira.

Dessa forma, as práticas organizacionais demonstraram que, embora existam iniciativas de transferência de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG, ainda há lacunas a serem superadas. Investir na valorização dos servidores, criar estratégias para a gestão do conhecimento e promover uma cultura organizacional mais colaborativa são passos para fortalecer a transferência de conhecimento e garantir a continuidade e eficiência das atividades organizacionais em todos os setores da Secretaria.

Na próxima seção, são apresentados os relatos dos entrevistados, organizados sob a subcategoria Valorização e Motivação dos Servidores na Transferência de Conhecimento.

4.4.1 Valorização e Motivação dos Servidores na Transferência de Conhecimento

Esta subcategoria explora como a valorização e motivação dos servidores impactam sua disposição para compartilhar conhecimento. A confiança, muito mencionada nas entrevistas, desempenha um papel central na transferência de conhecimento dentro das organizações, pois estabelece uma base para a colaboração e o compartilhamento de informações entre os servidores. Segundo Joia e Lemos (2009), as relações de confiança aumentam a predisposição dos indivíduos para compartilhar conhecimento, estabelecer as incertezas e o medo de perda de propriedade sobre o que se sabe.

No contexto do Órgão Central da SEE-MG, os relatos indicaram que a percepção de confiança está diretamente relacionada à efetividade da transferência de conhecimento, pois muitos servidores compartilham conhecimentos para fortalecer a equipe e as atividades organizacionais. Entretanto, a percepção positiva é comprometida pela falta de valorização dos servidores citada pelos entrevistados. Essa ausência de valorização reflete diretamente no grau de motivação para participar de processos de transferência de conhecimento, destacando a necessidade de políticas que alinhem a gestão de pessoas aos objetivos organizacionais.

A percepção da desigualdade na política de cargos e a diferenciação entre servidores são fatores que ampliam os desafios na gestão do conhecimento. De acordo com Angelis (2011), estruturas organizacionais e hierárquicas, aliadas à ausência de estratégias claras para engajamento e valorização, podem criar barreiras significativas para o compartilhamento de conhecimento.

Os entrevistados mencionaram a pouca valorização dos servidores, o que contribui para a fragmentação da colaboração entre equipes. Para Lemos e Joia (2012), a criação de uma cultura organizacional que enfatize a colaboração, a motivação e o reconhecimento das competências individuais é essencial para fortalecer o ciclo de transferência de conhecimento, promovendo o alinhamento entre práticas individuais e objetivos institucionais. Esses elementos ressaltam a importância de iniciativas que não apenas incentivam o compartilhamento, mas também garantem que ele seja sustentado por um ambiente equitativo e motivador.

A confiança foi destacada pelos servidores como elemento importante para a transferência de conhecimento, contribuindo diretamente nas relações de trabalho e na eficácia no compartilhamento de informações. Quando há confiança entre os pares, as interações se tornam mais fluidas e o repasse de informações ocorre de forma mais natural, promovendo um

ambiente colaborativo e aberto. Os relatos, a seguir, ilustraram como a confiança impacta positivamente as dinâmicas organizacionais e facilita a disseminação de conhecimento entre os servidores.

C1: “Quando há confiança entre os pares é melhor, as relações são melhores.”

C3: “Olha, é, a confiança é a base de qualquer transmissão válida de informação.”

C3: “Porque a partir do momento em que você tem confiança naquele colega de trabalho, você se sente mais confortável em fazer o repasse das informações.”

C2: “Então, se você tem um servidor em que confia no trabalho dele, a organização funcionará melhor.”

S4: “Ah, isso pesa muito. Porque se uma pessoa for conhecida, se ela gostar de você, você vai ter aquela abertura, se tiver uma certa amizade com uma pessoa, você tem aquela abertura para te transferir ao conhecimento que ela já adquiriu.”

D2: “Então, se você estabelece relações entre confiança, isso fica mais fluido, porque as pessoas estão mais abertas para passar o conhecimento.”

Com base nos relatos apresentados, os servidores trouxeram como percebem a transferência de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG. A percepção de transferência reflete tanto a visão sobre a eficácia desses processos quanto as dificuldades para sua concretização. Os servidores destacaram a importância de métodos e iniciativas que permitem uma disseminação consistente do conhecimento, envolvida desde a implementação de partilhas até a treinamentos. Com essas percepções é possível identificar lacunas e oportunidades no fortalecimento da Gestão do Conhecimento. Seguem relatos que ilustraram essas percepções:

A2: “Então o que acontece na verdade é só a transferência de conhecimento explícito.”

C2: “Há uma queda na qualidade do trabalho. Então esse repasse de conhecimento é eficiente em alguns casos e em outros não.”

C3: “Acho que, talvez com esse novo concurso, com as pessoas que estão ingressando e talvez isso possa mudar. Mas até hoje eu não vi medidas significativas que propiciem isso de uma maneira adequada.”

S1: “Porque as pessoas que passam aquele conhecimento para a gente, te dá o modo de como entrar no sistema, os meios passam a passo daquilo que a pessoa tem que fazer, e se a pessoa tem uma maneira de trabalhar fazendo as anotações, ela não vai ter dificuldade de fazer aquele trabalho.”

A percepção de pouca valorização dos servidores e a diferenciação entre eles são aspectos que emergem como desafios para a transferência de conhecimento na SEE-MG. A ausência de reconhecimento impacta diretamente a motivação e a continuidade do trabalho,

evidenciada pela substituição de servidores experientes por pessoas externas sem o mesmo nível de conhecimento. Além disso, a diferenciação entre os servidores, seja pela posição hierárquica ou pela produtividade individual, também influencia a dinâmica de compartilhamento de informações. Enquanto os servidores com maior desempenho tendem a receber mais responsabilidades, aqueles em cargos de liderança ou com maior receptividade às mudanças têm maior visibilidade e acessibilidade. Os relatos abaixo trouxeram essas percepções:

A2: “E aí na hora que a pessoa se aposenta ao invés de aproveitar aquele servidor que está aqui, vai lá fora e busca alguém de fora um que não tem conhecimento nenhum e põe.” (Pouca valorização do servidor)

C3: “Mas eu acho que tem pouca valorização disso, porque essa valorização força você a dar uma, iluminar alguém que você acha que é um possível rival ou alguma coisa.” (Pouca valorização do servidor)

C7: “Porque ela produz, às vezes, muito mais do que um colega dela que recebe o mesmo tanto. Sendo que, o que eu sempre falo, às vezes, a pessoa, quando ela é boa de serviço, ela recebe uma carga de serviço muito maior, porque você sabe, assim, que você pode contar muito mais com aquela pessoa.” (Diferenciação entre servidores)

A1: “Quando eu falo servidores, eu falo que tem dois tipos de servidores, os servidores que estão lá para trabalhar e os servidores que passaram no concurso para pendurar o casaco na cadeira.” (Diferenciação entre servidores)

As políticas de cargos da SEE-MG e a valorização dos servidores são fatores que foram citados nas entrevistas que contribuem diretamente a dinâmica de transferência de conhecimento na Secretaria. A estruturação e gestão dos cargos de chefias impactam as relações de confiança e o ambiente de trabalho, com relatos que destacam tanto o impacto positivo da meritocracia quanto os desafios trazidos por restrição de políticas e a centralização de decisões.

Em paralelo, a valorização do servidor é percebida como um elemento motivador associada aos investimentos em capacitações e ao reconhecimento do desempenho por parte das chefias e da organização como um todo. Porém, a ausência de bonificações e incentivos financeiros também aparece como um ponto de frustração, comprometendo o engajamento e a retenção de conhecimento. Os entrevistados apresentaram os seguintes relatos:

C1: “Depois eu tive em outro setor que ninguém tinha cargo comissionado. Eu vejo que era mais fácil um dar opinião e aceitar a opinião do outro e se ajudarem de forma que ninguém tinha medo de perder nada.” (Políticas de cargos da SEE)

D3: “Se nós analisarmos que os cargos técnicos hoje estão com pessoas técnicas, mas os de decisão não. Então os cargos de decisão, quando você falou, elas vêm de fato, são resultantes de política de fato. E os técnicos não são ocupados por pessoas técnicas que muitas vezes ela detém o conhecimento ali.” (Políticas de cargos da SEE)

A1: “Eu acho que, eu acredito, até que utiliza a partir do momento que a Secretaria, ela abre pelo trilhas, por exemplo, no seu caso do mestrado, ela abre isso aí para você, ela está investindo em você, ela está querendo um retorno disso.” (Valorização do servidor)

C7: “Ela, assim, no nosso setor, assim, eu acho que merecia, sabe, às vezes, uma bonificação, sabe, por algumas pessoas ali, ela está exercendo um, sempre fazendo além do que às vezes ela foi contratada para fazer, sabe? Acho que deveria ter esse incentivo financeiro.” (Valorização do servidor)

A valorização e a motivação dos servidores são elementos centrais para fomentar a transferência de conhecimento e alinhar práticas individuais aos objetivos organizacionais. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento, enquanto ativo estratégico, deve ser compartilhado em um ambiente colaborativo para que se transforme em vantagem competitiva. No caso da SEE-MG, as barreiras identificadas, como por exemplo, a falta de valorização dos servidores e a hierarquia na política de cargos, reforçaram a necessidade de uma gestão mais humanizada.

De acordo com Fossati e Mozzato (2020), criar condições que favoreçam a aplicação e a confiança interpessoal é indispensável para a preservação e transmissão do conhecimento tácito, especialmente em órgãos públicos. Assim, estratégias que promovam o reconhecimento dos esforços individuais, associadas à construção de uma cultura organizacional inclusiva, podem transformar desafios em oportunidades, ampliando a capacidade do Órgão Central da Secretaria em desenvolver um ambiente propício à inovação e à continuidade de suas atividades.

Na próxima seção, são apresentados os relatos dos entrevistados, organizados sob a subcategoria Desafios e Necessidades na Gestão do Conhecimento e Aposentadoria.

4.4.2 Desafios e Necessidades na Gestão do Conhecimento e Aposentadoria

A subcategoria Desafios e Necessidades na Gestão do Conhecimento e Aposentadoria evidencia os desafios organizacionais na gestão de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG, relacionados à falta de estratégias para minimizar a perda de conhecimento decorrente da aposentadoria de servidores. De acordo com Angelis (2011), a falta de registro e planejamento

para a transferência de conhecimentos, particularmente tácitos, pode acarretar perdas significativas para a organização, dificultando a continuidade de práticas efetivas e inovações.

O modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), apresenta-se como uma solução potencial, promovendo a socialização como ponto de partida para o compartilhamento de conhecimento tácito, que é enriquecido nas fases de externalização e combinação. Este ciclo permite que o conhecimento acumulado por servidores em vias de se aposentar seja transferido e sistematizado para a organização, assegurando sua retenção e aplicabilidade.

Além disso, a percepção sobre a necessidade de treinamentos e o uso do conhecimento como recurso estratégico reforça a importância de práticas alinhadas ao modelo SECI para integrar o conhecimento ao contexto organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a internalização como etapa essencial para transformar o conhecimento explícito em tácito, garantindo que novos aprendizados adquiridos por treinamentos e troca de informações sejam incorporados às práticas diárias. Contudo, a ausência de uma gestão ativa desse ciclo gera lacunas, comprometendo tanto o aprendizado contínuo quanto a inovação. Como pontua Fossati e Mozzato (2020), a Gestão do Conhecimento deve adotar uma abordagem humanizada e estratégica, considerando o impacto das interações sociais e das experiências individuais para promover um ambiente de aprendizagem e compartilhamento.

Assim, ações planejadas, como capacitações contínuas e registros sistemáticos de práticas bem sucedidas, são importantes para superar os desafios identificados e garantir a sustentabilidade do conhecimento organizacional.

Diante disso, os entrevistados destacaram a percepção deles sobre não haver uma Gestão do Conhecimento para que não haja perda de conhecimento dos servidores que estão para se aposentarem. Os relatos evidenciaram uma falha estrutural na gestão do conhecimento no contexto da SEE-MG.

Ressalta-se que houve um consenso observado em todas entrevistas de que a Secretaria não possui políticas ou práticas para reter o conhecimento acumulado por esses servidores, resultando em uma perda significativa de informações e experiências práticas. Os entrevistados apontaram que, até então, não houve nenhuma transição organizada pela SEE para transmitir o conhecimento dos servidores que se encontram em vias de se aposentarem.

A falta de políticas de sucessão e gestão de transição desses servidores prejudica a capacidade da SEE de manter o conhecimento tácito. Além disso, essa lacuna impacta diretamente a continuidade dos processos, pois muitos servidores levam consigo o conhecimento acumulado ao longo dos anos, sem que ele seja transferido para outros membros da equipe. Essa realidade revelou uma oportunidade não explorada pela Secretaria para

promover a eficiência organizacional e a manutenção do conhecimento estratégico, conforme os relatos abaixo:

A2: “Por mais que a pessoa fale assim, estou indo aposentar a gente, o fulano vai sair. Alguém tem que ver, fica todo mundo calado, todo mundo quieto e inerte esperando para ver se realmente vai acontecer na hora que acontece.”

C1: “Para passar e ela já tem que sair, mesmo sendo avisado que ia sair, que ia ser transferido, não existe essa gestão.”

C2: “Se você sabe que o servidor está saindo, vou trazer outro antes para aprender, para ensinar, não existe. Pelo menos na minha experiência dentro da secretaria não existe.”

C8: “Não existe isso na Secretaria também, infelizmente, eu acho que isso é perdido de alguma forma, perde-se, não existe essa política.”

C9: “Na minha opinião, de maneira ruim, não existe um documento de transição, que seja, ou uma documentação do trabalho.”

D1: “Oh, meu Deus. Isso não existe. Não existe. Não existe, tchau. Aquele que está ali perto, que consegue tirar de vida, né? Aquela pessoa que está trabalhando com ela do lado ali, sim, vai tirar, vai conseguir. Mas a Secretaria, ela não está nem preocupada se a pessoa aposentou.”

A ausência de transferência de conhecimento entre servidores prejudica a continuidade das atividades dos setores no Órgão Central. Esse problema decorre tanto de barreiras individuais, como a resistência em compartilhar conhecimentos, quanto de desafios organizacionais, como a inexistência de políticas ou processos claros para orientar e promover a divulgação do conhecimento.

A carência de práticas registradas, como manuais e POPs, exige não apenas o fluxo de informações entre os servidores, mas também a eficiência operacional e a capacidade de inovação da organização. Além disso, a falta de valorização do compartilhamento de informações cria um ambiente em que o conhecimento, muitas vezes, é tratado como propriedade individual, dificultando a construção de uma base coletiva de conhecimento que beneficia o Órgão Central da SEE como um todo. Tal realidade evidenciou a necessidade de políticas e estratégias que promovam a cultura da transferência de conhecimento, garantindo a preservação e a ampliação dos saberes organizacionais. Como exemplos, seguem os relatos dos entrevistados sobre a ausência de transferência de conhecimento:

A1: “Por exemplo, uma pessoa, só uma pessoa faz o serviço, quando ela tira férias ela é um desespero, tem que ficar com as coisas paradas, esperando voltar, porque a pessoa que saiu de férias não ensinou o serviço para o outro.”

A1: “Mas tem gente que leva, leva embora para o túmulo, conhecimento. Eu não vejo dessa forma, tem gente que realmente segura para si e isso afeta, porque no serviço, apesar que a gente consegue se adaptar, mas não é aquela forma que foi criada. Ela pode até aprender, mas tem gente que realmente segura informação.”

C3: “Muito raramente eu ouvi setores que fulano vai sair. Então vem ciclano e você senta com ele e compartilha todas as informações.”

D3: “Para o conhecimento explícito, mais uma vez eu falo que, como que a gestão está lidando com isso? Eu acho que ela não está lidando. Está faltando, de fato, processos que incluam as tarefas, as atividades práticas, e aí com manuais, metodologias e própria capacitação profissional diária, que sejam diárias distintas, mas que seja um de especialistas ou técnicos dentro desse processo.”

A Gestão do Conhecimento foi abordada pelos entrevistados ao serem questionados sobre sua percepção na Secretaria, com relatos que destacaram práticas pontuais, como reuniões, treinamentos e iniciativas locais, que contribuíram para a divulgação de conhecimentos específicos. No entanto, a Gestão do Conhecimento vai além dessas ações isoladas, pois desempenha um papel fundamental na integração do saber individual ao coletivo, promovendo um fluxo contínuo e estratégico de informações que fortalece a organização como um todo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esse processo abrange não apenas a criação, mas também a disseminação e a utilização eficiente do conhecimento, tanto em sua forma tácita quanto explícita, destacando-se como um elemento central para o desenvolvimento organizacional sustentável.

No contexto do Órgão Central da SEE-MG, as ações ainda são percebidas como fragmentadas e limitadas, carecendo de uma abordagem estruturada e alinhada aos princípios do modelo SECI. A ausência de políticas claras e estratégias integradas prejudica a aplicação de processos como externalização e combinação, alterando a capacidade de transformar conhecimentos individuais em coletivos e de implementação de práticas inovadoras e consistentes na gestão da organização. Os relatos, a seguir, refletiram essas percepções, destacando as experiências e opiniões dos servidores entrevistados sobre a gestão do conhecimento na SEE.

D3: “Eu acho que, minimamente, nossos pequenos grupos descentralizados dentro do próprio órgão, cada um está cuidando das suas tarefas da maneira que está conseguindo encontrar e criar métodos, mas são pequenos métodos, cada um no seu quadrado, cada um na sua área de conhecimento, muito fragmentado.”

C9: “Por meio de cursos, palestras e encontros, eles nos agregam uma visão diferente de um mesmo processo para maximizar e provocar a celeridade de tudo.”

S5: “Sim, é como agora mesmo eu comentei que depende dos gestores mais próximos como coordenador e diretor, porque ontem mesmo nós tivemos um curso dentro explicando melhor sobre determinadas práticas dentro do portal de compras.”

C3: “Mas e o novo, o que não aconteceu ainda? Eu acho que é por aí. A gente pode tentar o máximo possível, mas ainda assim vão ficar lacunas.”

A gestão de informações foi relatada pelos entrevistados como um elemento-chave para o bom funcionamento da Secretaria, especialmente em um contexto de processos complexos e dados fragmentados. Os relatos apontaram para a necessidade de centralizar e organizar as informações de maneira acessível, garantindo que elas estejam disponíveis para todos os servidores de forma eficiente e segura. Inclusive, práticas como o uso de ferramentas digitais, armazenamento em nuvem e sistemas de intranet foram mencionadas como alternativas para melhorar a disseminação e a preservação das informações. Essas iniciativas, embora pontuais, refletem a importância de uma abordagem estruturada para a gestão de informações, promovendo a continuidade e a agilidade nos processos administrativos.

C7: “Quando eu cheguei ali na SIN, na coordenação de obras, todos os arquivos eram salvos no computador. E a primeira coisa que eu já fiz é subir tudo para o drive, eu não gosto nada no meu computador. Eu sempre falo para os engenheiros, olha, eu não quero que você salve nada no computador, porque se der um problema no computador, vocês perdem tudo.”

C5: “Isso talvez seja uma intranet, uma intranet com todas as informações ali, do que é educação, onde que é educação. Se você precisa de um e-mail para quem você solicita, se você precisa de... de... de... fazer... Como é saber onde tem um material de escola que está faltando. Onde você vai... Quem vai poder te ajudar? Uma coisa simples assim, é... por exemplo, ah, quanto que foi investido em tecnologia nos últimos anos? Onde eu consigo essa informação? Essa não é informação pública? Por que ela não está sendo divulgada.”

A percepção dos entrevistados evidenciou que o conhecimento é um recurso estratégico fundamental para melhorar a eficiência e inovação na Secretaria. As falas destacaram que o conhecimento pode ser potencializado por meio de capacitações, aproveitamento de experiências passadas e desenvolvimento de sistemas inovadores que integram o saber empírico e técnico. No entanto, é necessário desenvolver políticas que valorizem e otimizem o conhecimento, considerando suas deficiências atuais.

A seguir, são apresentados relatos que ilustraram essas percepções:

C7: “A gente sabe que a pessoa tem conhecimento. Então, a gente tenta explorar o máximo todo o conhecimento da pessoa, porque a gente sabe que aquilo vai ser bom para o setor, para a educação como um todo, para todos os profissionais.”

S2: “A secretaria promove cursos, capacitações, até mesmo de formação de profissionais, né? Para ter um melhor desempenho dentro da secretaria, ou seja, na escola, capacitar os professores, de pessoas para ter um melhor desempenho e desenvolvimento na instituição.”

Outra percepção destacada pelos servidores nas entrevistas foi a importância de ampliar os treinamentos, considerada por eles como uma das principais ferramentas para a transferência de conhecimento. Essa necessidade ficou evidente nos relatos:

A1: “Pelo menos no nosso setor, nós ficamos cinco anos sem treinamento, apesar que a nossa subsecretaria até a subsecretaria anterior.”

A2: “Isso acontece mais quando é para poder atender as regionais de ensino ou as escolas, porque aqui dentro, vou te falar, há 10 anos que estou aqui, estou esperando uma capacitação até hoje.”

C2: “Eu acho que o maior desafio é essa questão do conhecimento e passando de servidor para servidor, sem ter um treinamento, acho que deveria ter treinamento constante.”

D3: “Porém, as capacitações técnicas são tão necessárias para o desenvolvimento das tarefas diárias, para que você melhore, de fato, a qualidade do trabalho entregue e dos processos, eu vejo muito deficitário.”

D1: “Chega igual agora os concursados, mostrar o que que é, quais são os órgãos, principalmente do lugar daquela secretaria que ele vai, que o resto ele pode aprender com o tempo. Mas de onde que ela tá, se situar a pessoa e mostrar tudo o que acontece nesse local?”

A implementação de novas ideias no desenvolvimento das atividades cotidianas proporcionou aos servidores soluções práticas para diversos problemas, ao mesmo tempo em que gerou conhecimento compartilhado entre os membros envolvidos nesse processo. Nesse contexto, foram apontadas tanto oportunidades quanto desafios. Alguns servidores destacaram que a abertura para mudanças e inovações tem sido bem recebida, especialmente quando novas lideranças trazem perspectivas externas que identificam falhas e promovem melhorias. Por outro lado, também foram mencionadas resistências por parte de alguns profissionais, o que pode dificultar a adaptação e a aplicação efetiva dessas ideias inovadoras.

A implementação de novas ideias é vista como uma oportunidade para melhoria de processos e resultados, desde que acompanhada de uma gestão que favoreça a colaboração e o diálogo entre os setores do Órgão Central. Essa abordagem se torna chave para integrar as novas ideias de maneira eficaz e garantir que elas beneficiem a organização como um todo. Seguem relatos que ilustraram essas percepções.

C7: “Eu, principalmente quando tenho uma mudança de gestão, então quando chega uma pessoa de fora, é aí que eu aproveito a oportunidade para assim, porque uma pessoa que vem de fora, ela consegue às vezes ver algumas deficiências, então ver algumas oportunidades de melhoria, sabe? Então, eu acho assim, eu acho não, para mim, eu tenho essa total liberdade de deixar a pessoa mais livre para ela ver essas mudanças.”

C7: “Mas aquelas pessoas que são mais assim, que não têm resistência, como é que fala, que são mais flexíveis, que são abertas a novos conhecimentos, a novos aprendizados, essas pessoas recebem de bom grado e assim, tenta ver aquilo como realmente, não, podemos mudar isso.”

D3: “A partir do momento que o servidor, ele, de fato, entendeu a ideia e aceitou e aplicou para o seu dia a dia.”

D1: “Eu acho que quando você compartilha, claro que você vai afetar o outro que está lá te ouvindo, aprendendo. Eu dou muita liberdade para as pessoas criar, me mostrar, eu nunca falo não, falo fases e me mostro, se eu gostar. E as ideias novas são utilizadas.”

Fica evidente que a Gestão do Conhecimento no Órgão Central da SEE-MG enfrentou lacunas significativas em relação à transferência e preservação dos conhecimentos estratégicos. A ausência de políticas estruturadas, práticas de sucessão e transmissão de conhecimento, especialmente no contexto em que há transição de servidores, seja para outros setores ou para aposentadoria, compromete a continuidade dos processos e limita a capacidade de inovação organizacional. Como destacam Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de um ciclo contínuo de conhecimento, baseado no modelo SECI, é importante para garantir que as informações tácitas e explícitas sejam compartilhadas, internalizadas e reutilizadas.

A carência de treinamentos regulares, manuais, documentos com instruções e iniciativas que promovam o compartilhamento efetivo de conhecimentos agravam o desafio. Somado a isso, os relatos que demonstraram resistência cultural à transferência de informações reforçam a necessidade de mudanças estruturais e culturais na organização. A implementação de práticas alinhadas aos princípios de uma Gestão do Conhecimento humanizada e estratégica (Fossati e Mozzato, 2020) poderia não apenas minimizar as perdas de conhecimento, mas também fomentar um ambiente mais colaborativo e inovador. Assim, políticas de capacitação contínua

e mecanismos claros de transmissão de conhecimento tornam-se indispensáveis para a sustentabilidade e o fortalecimento do conhecimento organizacional no Órgão Central da SEE-MG.

Na próxima seção, são apresentados os relatos dos entrevistados, organizados sob a subcategoria Capacitação e Cultura Organizacional para a Transferência de Conhecimento.

4.4.3 Capacitação e Cultura Organizacional para a Transferência de Conhecimento

A subcategoria Capacitação e Cultura Organizacional para a Transferência de Conhecimento destaca os elementos ligados ao ambiente organizacional utilizados de transferência de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG, onde a cultura organizacional, as relações interpessoais e as práticas institucionais influenciam a transmissão do conhecimento entre os servidores. A Gestão do Conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), por meio da espiral do conhecimento, descreve o processo de conversão do conhecimento tácito, enraizado nas experiências e habilidades individuais, em conhecimento explícito, tornando-o acessível e utilizável por toda a coletividade. No entanto, como apontado por Fossati e Mozzato (2020), a resistência natural ao compartilhamento de conhecimento e a ausência de estratégias estruturadas limitam o aproveitamento desse ativo estratégico tão valioso.

A transferência de conhecimento depende de elementos como confiança interpessoal, colaboração e um ambiente organizacional que promova o aprendizado mútuo (Coelho, 2004; Lemos & Joia, 2012). No contexto do Órgão da SEE-MG, os relatos evidenciaram a coexistência de práticas positivas, como ajuda mútua e orientações pontuais, com desafios relacionados à falta de estrutura para capacitações contínuas e à resistência de alguns servidores em compartilhar ou absorver novos conhecimentos. Essa dinâmica refletiu a necessidade de políticas que integrem a cultura organizacional à promoção do aprendizado contínuo, conforme o modelo SECI, incluindo a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento. Somente com estratégias claras será possível transformar experiências individuais em conhecimento coletivo, impactando com certeza o desempenho dos servidores e da Secretaria como um todo.

Diante disso, os servidores apontaram algumas vezes a cultura organizacional como um fator determinante para a transferência de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG, uma vez que a confiança interpessoal surge como um aspecto central nesse contexto, sendo mencionada como base para o compartilhamento de experiências e práticas. Em equipes nas

quais ocorre a ajuda mútua entre os servidores, a troca de conhecimento é facilitada, contribuindo para a continuidade das atividades.

Porém, a cultura organizacional também pode apresentar desafios, como as relações de amizade que podem limitar o alcance da disseminação do conhecimento, criando barreiras para novos membros e dificultando uma troca mais ampla, pois o conhecimento pode ficar restrito apenas ao grupo de amizades. Tais aspectos reforçam a necessidade de políticas que promovam um ambiente inclusivo e colaborativo. Para ilustrar, seguem os relatos dos entrevistados:

C9: “Então, foi um conhecimento trazido de fora, que mudou a cultura dentro da minha diretoria. Afetou no controle de você enxergar melhor o fluxo de trabalho, porque um dos maiores problemas é você enxergar em que etapa do fluxo você está, ou, principalmente, por questão no ambiente que nós estamos, ou no desenvolvimento do trabalho que eu tenho, muitos às vezes a gente acaba se perdendo, porque vem chegando demanda em cima de demanda.”

D1: “Eu acho que influencia muito, porque, claro, você confia muito mais em uma pessoa que você relaciona, que você tem amizade do que uma pessoa que está ali trabalhando com você, mas que você não tem tanto conhecimento dessa pessoa. E é claro que muita gente tem a opção de ficar com aquela pessoa que ele conhece, que tem mais afinidade do que com o outro, né? Então eu acho que influencia sim. Não deveria. Não deveria, mas eu acho que tem influência sim.”

S5: “Afeta de um modo geral, como tem que ter o fator de confiança para se ter uma boa organização.”

Para abordar a importância da orientação no contexto organizacional, pode-se destacar que a orientação surge como uma prática para o compartilhamento e a disseminação do conhecimento. Atuando como uma ponte entre o saber acumulado pelos servidores experientes e o aprendizado daqueles que estão há pouco tempo exercendo determinada função. A orientação não apenas promove o fortalecimento das capacidades individuais, mas também reforça a coesão e a eficiência da equipe como um todo.

Nesse cenário, os servidores entrevistados trouxeram os relatos sobre a importância do papel orientativo, principalmente dos servidores que possuem experiência e são detentores do conhecimento para transmitir aos novos membros da equipe. Seguem os relatos dos entrevistados:

A2: “Olha, elas são muito importantes. A partir da hora em que o servidor é bem orientado e tudo é bem repassado, isso facilita o nosso serviço.”

D2: “Nós adotamos a prática da instrução de trabalho, porque para além de deixar indiferente que diretor que estiver, tem o fluxo dos atendimentos, como que isso acontece, a rotina, o cronograma, como que acontece no órgão central.”

O relacionamento interpessoal no Órgão Central da SEE-MG facilita a transferência de conhecimento entre servidores, permitindo orientação personalizada e superando limitações de documentos formais. Conforme destacaram os entrevistados, essa proximidade e confiança condicional entre colegas de trabalho criam um ambiente propício para o compartilhamento de experiências e conhecimentos específicos. Além disso, servidores experientes podem orientar novos membros, adaptando a transmissão de conhecimento às necessidades individuais. Os servidores descreveram com as seguintes falas:

A1: “Então quando eu pego uma pessoa do lado que explica de uma forma muito mais simples, do que está no manual, realmente é muito mais fácil.”

C2: “Hoje eu acho que a transferência de conhecimento aconteceu mais de servidor para servidor.”

S6: “Foi, salve engano, começou com um colega, que era de uma regional de ensino, o Elísio, que produziu a primeira versão, por iniciativa dele, e a Secretaria, a direção da época do autor, e ampliou, e hoje em dia é uma coisa mais complexa com uma colaboração de vários funcionários da Secretaria.”

C2: “É quando vão chegando novos servidores, assim como os servidores mais antigos, vão passando as informações.”

A ajuda mútua é um pilar fundamental na dinâmica organizacional, propiciando um ambiente colaborativo onde servidores compartilham conhecimentos, habilidades e experiências, fomentando inovação e produtividade. Essa prática, baseada na colaboração interpessoal, facilita a transferência de conhecimento, especialmente em situações onde servidores experientes orientam novos colegas e em momentos de resolução coletiva de problemas. Como resultado, a ajuda mútua acelera a adaptação dos recém-chegados, promove um ambiente inclusivo e produtivo e potencializa a eficiência estratégica na disseminação de informações. Os relatos, a seguir, exemplificaram este contexto:

C3: “Então todo o mundo se ajuda, e às vezes uma pessoa da equipe não relacionada diretamente com aquilo, ela consegue dar um pitaco e contribuir com uma informação que faz a gente desenrolar.”

C7: “Sim. É aquela questão que quem ensina aprende e quem aprende ensina.”

S3: “Falando assim pela equipe que eu trabalho, é conversando mesmo, é perguntando, a gente não tem esse problema, é perguntando, conversando, eu acho que isso deveria

ser geral, assim, tem dúvida, a gente pergunta, a gente tenta ajudar um ao outro, né, sempre, na medida que possível.”

D1: “Mas o dia a dia do trabalho é cada um transmitindo e ensinando para aqueles que chegam transferindo o seu conhecimento e ensinando.”

D1: “Vamos descobrir onde que é, vamos sentar junto e ver, né? Vamos tentar ajudar. Então isso, acho que eu consegui dividir com a minha equipe de um ajudar o outro, né?”

O desempenho dos servidores e a melhoria contínua estão intrinsecamente conectados no contexto organizacional, especialmente quando se trata de promover a eficiência e a qualidade no ambiente de trabalho. O desempenho dos servidores, conforme apontado nos relatos, está diretamente relacionado à capacitação e à troca de conhecimentos, o que permite maior celeridade nos processos e uma melhor execução das atividades. Por exemplo, quando as práticas de transferência de conhecimento são bem estruturadas, elas influenciam diretamente o produto final do trabalho, facilitando a resolução de problemas e agregando valor às tarefas realizadas.

Por outro lado, a busca pela melhoria contínua funciona como um motor para o aperfeiçoamento do desempenho. A introdução de novas ideias e ajustes nos processos não apenas promove soluções mais eficientes, mas também incentiva os servidores a adaptarem suas práticas de maneira colaborativa. Essa interação entre desempenho e melhoria contínua destaca como o aprendizado e a inovação caminham juntos, fortalecendo a cultura organizacional e garantindo que as equipes estejam sempre em evolução. Nesse contexto, os entrevistados apontaram os seguintes relatos:

D3: “À medida que você capacita seu servidor, teoricamente você terá um melhor desempenho nas atividades dele. Ou pelo menos, menos problemas em relação às exigências ou repetições de problemas. Então eu vejo essas capacitações de uma forma positiva para os servidores na atuação do trabalho.” (Desempenho dos servidores)

S2: “Tanto como facilitar o melhor desempenho e uma maior capacidade de conhecimento e aprendizagem para a execução das tarefas ou dos serviços, com qualidade.” (Desempenho dos servidores)

C9: “As práticas de transferência de conhecimento influenciam o sentido da celeridade no processo e se tratando de serviço público isso é um dos fatores primordiais. A velocidade de atendimento ao público. Então, quanto melhor, a transferência mais rápida seria a resolução do problema.” (Desempenho dos servidores)

S1: “A tendência se é para melhorar o trabalho, para sair, para a informação chegar mais rápido, para resolver a solução daquele problema.” (Melhoria contínua)

A resistência em aprender, simbolizada pelo código ‘Não querer aprender’, constitui um obstáculo significativo na transferência de conhecimento entre equipes. Esse comportamento afeta negativamente o desempenho individual e coletivo, impedindo a integração de novos conhecimentos e colaboração. A falta de abertura para o aprendizado, frequentemente associada à acomodação ou falta de motivação, cria um ambiente desfavorável à troca de experiências e inovação, reforçando barreiras culturais que comprometem práticas organizacionais.

Diante dessa resistência, o aprendizado autodidata (“Aprender sozinho”) surge como alternativa para desenvolver competências independentemente. Embora essencial em alguns contextos, isso pode se tornar uma carga adicional para servidores, exigindo tempo e esforço. Relatos indicaram que muitos recorrem à prática individual para suprir lacunas deixadas pela falta de suporte coletivo.

Para superar esses desafios, é fundamental uma cultura organizacional que valorize tanto o aprendizado compartilhado quanto a autonomia, promovendo equilíbrio entre colaboração e independência no desenvolvimento de competências, o que permitirá uma gestão eficaz do conhecimento e um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador. Seguem os relatos dos servidores do Órgão Central sobre essas duas dimensões:

C8: “Às vezes uma pessoa, não sei, talvez ele seja mais acomodado, porque no serviço público você tem diversos tipos de servidores, né. Então a pessoa, quando ela é mais acomodada, às vezes ela não vai buscar esse conhecimento, porque tem que, às vezes, busca” (Não querer aprender)

S4: “É muito difícil, porque nem todo mundo está aberto para aprender coisas novas.” (Não querer aprender)

C2: “Eu faço textos, eu faço resumos, eu faço vídeos, igual a gente tem os lançamentos no portal de compras. Aí eu mesmo faço os vídeos e repasso para a equipe para facilitar.” (Aprender sozinho)

D3: “Embora eu tenha aprendido alguma coisa na prática, eu aprendi sozinho. Eu me lasquei para conseguir criar esse processo.” (Aprender sozinho)

Na subcategoria de capacitação e cultura organizacional para a transferência de conhecimento no contexto do Órgão Central da SEE-MG, é possível destacar que os aspectos da cultura organizacional e a capacitação dos servidores se interrelacionam profundamente com a eficácia no compartilhamento de conhecimento. Conforme explorado no referencial teórico, Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam a espiral do conhecimento, na qual a conversão entre o conhecimento tácito e explícito é essencial para criar e divulgar novos saberes dentro da organização. No entanto, autores como Fossati e Mozzato (2020) ressaltam que as barreiras

culturais, como a resistência ao compartilhamento e a ausência de estratégias estruturadas, podem limitar significativamente esses processos.

No ambiente estudado, comprovou-se que a cultura organizacional, além de ser um facilitador em situações de confiança interpessoal e colaboração, também apresenta desafios, como a restrição do compartilhamento a círculos de amizade. Essa dinâmica pode ser compreendida à luz da teoria de Davenport e Prusak (2003), que destacam que a retenção do conhecimento pode ser utilizada como ferramenta de poder nas organizações. Portanto, a criação de um ambiente que valorize o aprendizado compartilhado, sem ignorar a importância da autonomia no aprendizado individual, é essencial para superar essas barreiras e maximizar o impacto das práticas de transferência de conhecimento.

Nesse sentido, o Órgão Central da SEE-MG poderia se beneficiar de uma abordagem mais integrada, alinhando políticas de capacitação à cultura organizacional e promovendo ambientes que valorizem tanto a interação social quanto a autonomia dos servidores, conforme sugerem Coelho (2004) e Lemos e Joia (2012). Com isso, torna-se possível converter conhecimentos individuais em ações organizacionais coletivas, impactando positivamente o desempenho dos servidores e da instituição como um todo.

Diante da análise de conteúdo apresentada, esta pesquisa destacou aspectos fundamentais para compreender a relação entre a transferência de conhecimento e o desempenho dos servidores no Órgão Central da SEE-MG. Por meio de entrevistas elaboradas com base na metodologia de Bardin (1977), foi possível identificar desafios, práticas e contribuições associadas à transferência de conhecimento tácito e explícito.

Os desafios enfrentados incluíram barreiras culturais e estruturais, como falta de planejamento, resistência à mudança e ausência de práticas formais de Gestão do Conhecimento. Essas limitações comprometem a circulação do conhecimento e impactam os níveis do desempenho organizacional. Por outro lado, práticas positivas como a ajuda mútua e o uso de ferramentas tecnológicas foram evidenciadas como alternativas para superar as dificuldades, promovendo o aprendizado colaborativo e a continuidade das atividades.

Conectando as informações aos objetivos da pesquisa, percebe-se que a análise revelou como a transferência de conhecimento atua como um elemento de grande relevância para a eficiência e a inovação no serviço público. De acordo com o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento demandam um ambiente organizacional que promova confiança, colaboração e capacitação contínua. Entretanto, os relatos apontaram que a cultura organizacional da SEE-MG ainda carece de estratégias estruturadas para consolidar esses processos.

As práticas de transferência de conhecimento também contribuíram diretamente o desempenho dos servidores, no sentido de facilitar a resolução de problemas, reduzir o retrabalho e aumentar a celeridade nos processos. As relações dos servidores experientes orientando os novos servidores ilustraram como a interação interpessoal pode compensar a ausência de políticas formais. Contudo, a sustentabilidade dessas práticas depende de uma abordagem mais sistemática para alinhar as ações organizacionais aos objetivos estratégicos, conforme recomendação de Fossati e Mozzato (2020).

Dessa forma, fica evidenciado a necessidade de políticas institucionais que integrem cultura, capacitação e gestão do conhecimento, permitindo que o Órgão Central da SEE-MG alcance maior eficiência e desempenho, promovendo a melhoria na produtividade, a retenção e compartilhamento do conhecimento, o aumento da qualidade na tomada de decisões, maior engajamento e motivação dos servidores, além da redução de erros e retrabalho. A implementação de estratégias baseadas na teoria do modelo SECI e nas práticas apontadas pelos entrevistados poderá contribuir significativamente para a inovação e o fortalecimento do capital intelectual da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como a transferência de conhecimento contribui para o desempenho dos servidores do Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, com base em servidores com experiência de dez anos ou mais de serviço público na organização.

O objetivo geral foi alcançado por meio dos objetivos específicos que serviram de base para o desenvolvimento das categorias de análise. A partir desses objetivos, foram explorados os principais desafios enfrentados na transferência de conhecimento tácito e explícito, as práticas e ferramentas atualmente empregadas e as contribuições dessas práticas no desempenho dos servidores. A análise das entrevistas, conduzida segundo a metodologia de Bardin e fundamentada no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, permitiu identificar lacunas importantes, bem como oportunidades de melhoria para o fortalecimento da Gestão do Conhecimento e do desempenho dos servidores.

A pesquisa evidenciou a ausência de políticas formais e estruturadas para a Gestão do Conhecimento no Órgão Central da SEE-MG, o que prejudica o processo de socialização descrito por Nonaka e Takeuchi. A falta de diretrizes institucionais leva os servidores a dependerem de iniciativas próprias para buscar o conhecimento que é restrito a setores específicos identificados pelos entrevistados como ‘conhecimento setorizado’, nos quais o saber se concentra em pequenos grupos. Sem um modelo que incentiva a socialização, o compartilhamento de conhecimento tácito é fragmentado e limitado, prejudicando as consolidações de uma base de conhecimento organizacional. A falta de confiança entre os servidores, agravada pela ausência de uma cultura de colaboração, impacta os níveis dos fluxos de informações e o desempenho global da instituição, desfavorecendo a etapa de externalização em que o conhecimento tácito é formalizado e compartilhado.

Quanto às práticas e ferramentas de transferência de conhecimento, a SEE-MG adota, principalmente, métodos informais como a transmissão verbal e o ‘passar o serviço’ entre os servidores. Tais métodos, embora importantes para a socialização e transmissão de conhecimentos tácitos, são insuficientes para atender às necessidades de uma instituição de grande porte como a SEE-MG, que apresenta alta rotatividade e complexidade funcional. A ausência de documentação formal e treinamentos regulares limita o alcance da Combinação – fase em que o conhecimento explícito é sistematicamente estruturado e compartilhado em toda a organização – o que torna os servidores dependentes de colegas para obter informações essenciais. A falta de um sistema operacional unificado de informações também foi apontada

como um grande obstáculo, pois dificulta a disseminação rápida e eficiente de dados e procedimentos, impedindo a padronização e comprometendo a continuidade do conhecimento organizacional.

Uma análise das contribuições das práticas de transferência de conhecimento no desempenho dos servidores revelou que a ausência de uma estrutura formal para o compartilhamento de conhecimento impacta diretamente a produtividade, a eficiência e a motivação dos servidores. Quando o conhecimento não é planejado, os servidores enfrentam dificuldades para desempenhar suas funções, o que gera retrabalho, perda de tempo e baixa satisfação profissional. A falta de treinamentos contínuos limita a internalização, fase em que o conhecimento explícito é assimilado e transformado em habilidade tácita. Sem essa etapa consolidada, o desenvolvimento de novas competências e a capacidade de inovação dos servidores permanecem comprometidos, evidenciando a necessidade de uma gestão do conhecimento robusta que promova uma cultura de colaboração e garanta o acesso igualitário às informações.

Com base nos resultados obtidos, esta pesquisa aponta algumas recomendações que podem contribuir para o fortalecimento da transferência de conhecimento e para a melhoria do desempenho dos servidores no órgão central da SEE-MG. Primeiramente, destaca-se a necessidade de uma política formal de gestão do conhecimento que contemple práticas de criação de documentos, manuais e treinamentos contínuos para que o conhecimento organizacional seja acessível a todos os servidores de maneira padronizada, promovendo a Exteriorização e Combinação. A implementação de um sistema operacional digital unificado que funcione como um repositório de informações e documentos também é recomendada para facilitar o acesso ao conhecimento explícito e promover a autonomia dos servidores na busca por informações. Além disso, o incentivo a programas que fomentem a confiança e o trabalho colaborativo entre os servidores se mostra importante para promover a socialização e fortalecer uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento de conhecimento e minimize a retenção de conhecimento.

Para a literatura, esta pesquisa se destaca por sua abordagem relevante na aplicação do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) em uma organização pública, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, identificando lacunas e oportunidades de melhoria na Gestão do Conhecimento. Ao combinar análise qualitativa com recomendações práticas, esta investigação também contribui significativamente para a literatura sobre Gestão do Conhecimento em contextos públicos, oferecendo subsídios para políticas públicas eficazes e melhorias na eficiência e produtividade dos servidores. No entanto, é importante destacar que a pesquisa

focou especificamente no Órgão Central da SEE-MG, mais especificamente na Superintendência de Infraestrutura e Logística, o que limita a generalização dos resultados para outras organizações públicas.

Ressalta-se, ainda, que o presente estudo envolveu limitações de acesso aos servidores, em função do teletrabalho obrigatório temporário devido a problemas estruturais nos elevadores da Cidade Administrativa de Minas Gerais (CAMG). Tal circunstância gerou certa resistência por parte de alguns entrevistados que relutaram em conceder entrevistas em suas residências, onde estavam desempenhando suas atividades laborais, especialmente pela ausência de previsão para o retorno ao trabalho presencial. No entanto, essas situações foram superadas por meio de diálogo e da explicação dos objetivos e fundamentos da pesquisa, garantindo a realização das mesmas.

Outra limitação enfrentada diz respeito ao processo de obtenção de anuência junto à SEE-MG. A burocracia envolvida em ter que solicitar a autorização e a criação de processos SEI para cada setor com possíveis entrevistados, tornou-se inviável abranger várias áreas da SEE dentro do prazo estipulado para a execução da pesquisa. Dessa forma, a anuência foi solicitada exclusivamente na Superintendência de Infraestrutura e Logística que ofereceu maior facilidade de acesso aos responsáveis pela autorização. Como consequência, a pesquisa ficou limitada a uma única Superintendência, reduzindo o universo de servidores com mais de 10 anos de experiência na SEE-MG.

Todavia, a pergunta de pesquisa: ‘Como a transferência de conhecimento tácito e explícito contribui para o desempenho dos servidores do Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais?’ foi respondida de maneira satisfatória. A análise revelou os principais desafios e práticas relacionadas à transferência de conhecimento, destacando como contribuem para o desempenho dos servidores. Os resultados evidenciaram a necessidade de implementar políticas formais de Gestão do Conhecimento, fortalecer a colaboração entre os servidores e aprimorar as ferramentas e práticas de transferência para otimizar os processos e melhorar os resultados organizacionais.

Como sugestões para futuras pesquisas recomenda-se a realização de estudos semelhantes em outras unidades administrativas e em órgãos públicos de diferentes setores, com o intuito de identificar desafios e boas práticas que possam enriquecer o debate sobre a Gestão do Conhecimento no setor público. Inclusive, pesquisas futuras poderiam investigar o impacto da implantação de políticas específicas de Gestão do Conhecimento sobre a eficácia organizacional, avaliando os benefícios de cada etapa do modelo SECI em diferentes contextos.

Ainda, outra vertente de pesquisa que se mostra relevante é a análise das políticas de cargos na SEE-MG e no estado de Minas Gerais, buscando compreender como essas políticas influenciam a retenção e a transferência de conhecimento dentro da organização. Esse estudo poderia ajudar a identificar lacunas e propor melhorias que favoreçam a sustentabilidade do capital intelectual no setor público.

Além disso, sugere-se também que futuras pesquisas tenham como objeto de estudo as percepções dos servidores novatos da SEE-MG sobre o impacto e a contribuição da transferência de conhecimento e do aprendizado em seu desenvolvimento profissional. Uma vez que este grupo não foi abordado nesta pesquisa, tal investigação poderia ampliar a compreensão sobre os desafios enfrentados por esses profissionais e as estratégias mais eficazes para integrá-los à dinâmica organizacional, contribuindo para uma Gestão do Conhecimento mais inclusiva e estratégica.

Em suma, a implementação de práticas formais e sistemáticas de transferência de conhecimento, fundamentadas no modelo SECI, tem o potencial de transformar o ambiente de trabalho, promovendo um desempenho mais consistente e eficiente por parte dos servidores. Espera-se que esta pesquisa também sirva como um ponto de partida para iniciativas que buscam aprimorar a gestão do conhecimento na SEE-MG e em outras instituições públicas, contribuindo para uma Administração Pública mais integrada, colaborativa e orientada ao desenvolvimento contínuo.

REFERÊNCIAS

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 1, 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alexander, A. T., & Martin, D. P. (2013). Intermediaries for open innovation: A competence-based comparison of knowledge transfer offices practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(1), 38–49. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.07.013>
- Alves, R. R., & Campos, F. C. (2021). Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos. *Exacta*, 19(4), 911-932. <https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.16057>.
- Ancori, B., Bureth, A., & Cohendet, P. (2000). The Economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge? *Industrial and Corporate Change*, 9(2), 255-287. <https://doi.org/10.1093/icc/9.2.255>
- Angelis, C. T. (2011). Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. *Revista do Serviço Público, Brasília*, 62(2), 137-166.
- Arling, P. A., & Chun, M. W. S. (2011). Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity. *Journal of Knowledge Management*, 15, 231–250.
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: *Edições*, 70.
- Barros, A. J. da S., & Lehfeld, N. A. de S. (2007). Fundamentos de metodologia científica (3a ed.). *Pearson Prentice Hall*.
- Bartol, K., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64-76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Batista, F. F. (2004). Governo que aprende – Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Texto para discussão nº 1022. Brasília: *IPEA*.
- Batista, F. F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F., & Terra, J. C. C. (2005). Gestão do Conhecimento na Administração Pública. *Apresentação realizada nos Fóruns de Gestão do Conhecimento na Administração Pública*, em Salvador e Recife.
- Batista, F. F. (2016). Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público. *IPEA*. Rio de Janeiro.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Eds.). (2002). Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático. (P. A. Guareschi, Trad.). *Vozes*.
- Beal, A. (2014). Gestão estratégica da informação. (1ª ed.) São Paulo: *Atlas*.
- Bertol, K. E.; Janissek-Muniz, R.; Cainelli, A. S. & Melati, C. A (2020). Contribuição da Gestão do Conhecimento e da Inteligência para a Inovação no Setor Público. *ANPAD*,

2177-2576 versão online, p. 1-16, out.

Bezerra-Fernandez, I. & Sabherwal, R. (2001) Organizational knowledge management: a contingency perspective. *Journal of Management Information System*, v. 18, n. 1, p.23-55.

Bitencourt, C. C. (2001). A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional. *Tese de Doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre.

Bonoma, T. V. (1985). Case research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(4).

Bou-Llusar, J. C., & Segarra-Ciprés, M. (2006). Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: An integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 100-112. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270610679390>

Burowitz, W. R., & Willians, R. L. (2002). Manual de gestão do conhecimento. (C. A. S. Silveira Netto, Trad.). *Bookman*. Porto Alegre.

Camatti, T. B., & Fachinelli, A. C. (2010). Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17), 161-178.

Carayannis, E. G., Ferreira, J. J. M., & Fernandes, C. (2021). A prospective retrospective: conceptual mapping of the intellectual structure and research trends of knowledge management over the last 25 years. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1977–1999. DOI: 10.1108/JKM-07-2020-0581.

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2006). Gestão por competências e gestão do conhecimento (2a ed.). Rio de Janeiro: *FGV*.

Cassapo, F. M. (2004). O que entendemos exatamente por conhecimento tácito e conhecimento explícito. *Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento*. Disponível em: < <http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/portal/>>. Acesso em, 15.

Castro, J. C., Diniz, D. M., Duarte, R. G., & Dressler, M. (2011). Fatores antecedentes em processos de transferência de conhecimentos: Um estudo de caso em uma empresa pública de pesquisa agropecuária. *ANPAD, Rio de Janeiro*, 1-17, set.

Cavalcanti, M., & Gomes, E. (2000). Inteligência empresarial: Um novo modelo de gestão para a nova economia. *Production*, 10(2), 53–64. DOI: 10.1590/s0103-65132000000200005.

Chawla, D., & Joshi, H. (2011). Impact of knowledge management dimensions on learning organization: comparison across business excellence awarded and non-awarded Indian organizations. *International Journal of Knowledge Management*, 7(2), 68-85.

Choi, B., & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to the knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173–187.

Choo, C. W., & Neto, R. C. D. A. (2010). Beyond the Ba: Managing Enabling Contexts in Knowledge Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 592–610.

Choo, C. W. (2003). *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac.

Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust, and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information and Management*, 45, 458–465.

Coelho, E. M. (2004). Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do Serviço Público*, Ano 55(1-2), 89-115.

Cyr, S., & Choo, C. (2010). The individual and social dynamics of knowledge sharing – An exploratory study. *Journal of Documentation*, 67(1), 2-37. <https://doi.org/10.1108/00220411011087832>

Davenport, T. H. (1998). Some principles of knowledge management. *University of Texas, Graduate School of Business*. Austin.

Davenport, T., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Elsevier. Rio de Janeiro.

Ding, C., Xue, J. & Yuan, J. (2015). Research on tacit knowledge sharing willingness in trust perspective – empirical analysis on communication enterprises. *In the International Conference of Electrical, Automation and Mechanical Engineering (EAME)*, 553-556. <https://doi.org/10.2991/eame-15.2015.154>

Disterer, G. (2003). Fostering knowledge sharing: Why and how? *In A. Reis & P. Isaias (Eds.), Proceedings of the IADIS International Conference e-Society, 2003* (pp. 219-226). Lisbon.

Drew, S. (1999). Building Knowledge Management into Strategy Making Sense of a New Perspective. *Long Range Planning*, 32(1), 130-136.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265-276. <https://doi.org/10.2307/41165954>

Farnese, M. L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02730>

Foos, T., Schum, G., & Rothenberg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/13673270610650067>

- Ford, D. (2004). Trust and knowledge management: the seeds of success. In Holsapple, C. (Eds.), *Handbook on Knowledge Management, International Handbooks on Information Systems* (Vol. 1, pp. 553-576). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3_29
- Fossati, E. C., & Mozzato, A. R. (2020). Transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma instituição de ensino superior. *ANPAD*, 2177-2576 versão online, p. 1-17, out.
- Garcia, V. J. (2023). Fatores influenciadores de transferência do conhecimento tácito organizacional. *Revista Sociedade Científica*, 6(1), 1-30. <https://doi.org/10.61411/rsc4166>
- Glazer, R. (1998). Measuring the knower: Towards a theory of knowledge equity. *California Management Review*, 40(3), 175-194.
- Grover, V., & Davenport, T. (2001). General perspective on knowledge management: fostering a research. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5-22.
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357-365. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010359252>
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 1-10.
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33, 356-366.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)
- Jannuzzi, C., Falsarella, O., & Sugahara, C. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 97- 118. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462>
- Joia, L. A. (2006). Distributive knowledge transfer processes in G2G endeavors: a heuristic frame. In: Traunmüller, R. (Ed.). *Knowledge Transfer for eGovernment: Seeking Better eGovernment Solutions*. Linz: Trauner Verlag Universitat, p.170-183.
- Joia, L. A. (2007). Knowledge Management Strategies: Creating and Testing a Measurement Scale. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(3), 203-221. <http://dx.doi.org/10.1504/IJLIC.2007.015607>
- Joia, L. A., & Lemos, B. N. (2009). Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. *Encontro Nacional De Pós-graduação E Pesquisa Em Administração*, 33.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.

- Kipkosgei, F., Kang, S., & Choi, S. (2020). A team-level study of the relationship between knowledge sharing and trust in Kenya: moderating role of collaborative technology. *Sustainability*, 12, 1-13. <https://doi.org/10.3390/su12041615>
- Lara, C. R. D. de. (2004). *A Atual Gestão do Conhecimento: A Importância de Avaliar e Identificar o Capital Intelectual nas Organizações*. São Paulo: Nobel.
- Lemos, B., & Joia, L. A. (2012). Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 19, 233-246. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200001>
- Leon, R. D., Rodríguez-Rodríguez, R., Gómez-Gasquet, P., & Mula, J. (2017). Social Network Analysis: A Tool for Evaluating and Predicting Future Knowledge Flows from an Insurance Organization. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 103–118.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- Li, X. (2013). The Impact of Job Engagement on Tacit Knowledge Transfer. *International Business and Management*, 6(2), 115-120. <https://doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820130602.1130>
- Lin, C. (2007). To share or not to share: modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 411-428. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9119-0>
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33, 135–149.
- Lins, S. (2003). Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtivista. Rio de Janeiro: *E-Papers Serviços Editoriais*.
- Liu, S., Moizer, J., Megicks, P., Kasturiratne, D., & Jayawickrama, U. A. (2014). Knowledge chain management framework to support integrated decisions in global supply chains. *Production Planning & Control*, 25(8), 639–649.
- Lundvall, B., & Johnson, B. (1994). The Learning Economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42. <https://doi.org/10.1080/13662719400000002>
- Lyra, D., & Rocha-Pinto, S. R. (2009). Quem Sabe, Ensina: O Processo de Transferência de Conhecimento dos Trabalhadores Maduros. *GPR, Curitiba*, 1-16.
- Ma, Z., Huang, Y., Wu, J., Dong, W., & Qi, L. (2014). What matters for knowledge sharing in collectivistic cultures? Empirical evidence from China. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 1004-1019. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0252>
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field Methods*, 13(4), 329-352.
- Minas Gerais. (2023). Decreto Estadual nº 48.709, de 26 de outubro de 2023. *Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação*. Disponível em: [https :](https://)

<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 22 de outubro de 2024.

Minayo, M. C. S. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621–626.

Moreira, F. G., Violin, F. L., & Silva, L. C. (2014). Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. *RECAPE - Revista de Carreiras e Pessoas*, Volume IV - Número 03, p. 296-311, São Paulo, Set/Out/Nov/Dez.

Murray, S. R., & Peyrefitte, J. (2007). Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 111-133.

Nascimento, S. de F., & Correia Lima, M. (2022). Colaboração e transferência de conhecimento entre os atores do ecossistema de inovação. *Revista de Pesquisa de Estudos Futuros: Tendências e Estratégias*, 14(1), e0660. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2022.v14i1.660>

Nidumolu, S., Subramani, M., & Aldrich, A. (2001). Situated Learning and the Situated Knowledge Web: Exploring the Ground Beneath Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 115-150. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045675>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (17. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as as knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Oxford University Press. Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.

Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm. *Palgrave Macmillan*.

Obrenovic, B., Obrenovic, S., & Hudaykulov, A. (2014). The value of knowledge sharing: impact of tacit and explicit knowledge sharing on team performance of scientists. *Information and Knowledge Management*, 4(4).

O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.

Oliveira, M., & Paulo, P. (2019). Fatores de compartilhamento de conhecimento tácito entre bombeiros voluntários. *Revista Internacional de Negócios e Gestão*, 14(9), 54-64. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n9p54>

Paim, W. T., Ferreira, L. O., & Fagury Neto, E. (2022). Empresas familiares e transferência de conhecimento tácito para explícito: tecnologias sociais como aliadas. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 18(50). <https://doi.org/10.3895/rts.v18n50.13109>

- Pangil, F., & Nasurddin, A. (2013). Knowledge and the importance of knowledge sharing in organizations. *In Conference on Business Management Research*, 349-361. Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Pinto, L. J. R., Veloso, A., Oliveira, A. T. F., & Silva, I. (2021). A influência do engajamento no trabalho e da confiança na transferência de conhecimento tácito: uma proposta de modelo. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 610-621. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.45>
- Polanyi, M. (1969). The logic of tacit inference. In M. Grene (Ed.), *Knowing and Being: Essays by Michael Polanyi* (pp. 140-144). Chicago: *University of Chicago Press*.
- Ponchirulli, O., & Fialho, F. A. P. (2005). Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. *Rev. FAE*, 8(1), 127-138.
- Pulic, A. (1998). Measuring the performance of intellectual potential in the knowledge economy. In Carver Tiffany, Hamilton, Stahlke, J. (Ed.), *Proceedings of the 19th Annual National Business Conference*. Ontario.
- Razak, N., Pangil, F., Zin, M., Yunus, N., & Asnawi, N. (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance*, 31, 545-553. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30163-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30163-0)
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2009). Good for workers, good for companies: how knowledge sharing benefits individual employees. *Knowledge and Process Management*, 16(4), 186-197. <https://doi.org/10.1002/kpm.335>
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(4), 429-443. <https://dx.doi.org/10.1080/713698499>
- Rutten, W., Blass-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0391>
- Scaringella, L., & Burtschell, F. (2017). The challenges of radical innovation in Iran: Knowledge transfer and absorptive capacity highlights — Evidence from a joint venture in the construction sector. *Technological Forecasting & Social Change*, 122, 151–169
- Scurtu, L., & Neamtu, D. (2013). The importance of tacit knowledge in training the employees to access the executive positions in the business organizations. *In 20th International Economic Conference*, Sibiu.
- Stenmark, D. (2000). Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9-24. <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045655>
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual* (14^a ed.). Rio de Janeiro: *Elsevier*.
- Strauhs, F. R., et al. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. Curitiba: *Aymarã Educação*. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2064>

- Sun, P., & Scott, J. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510590236>
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 9-27.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. (A. Thorell, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Tarapanoff, K. (Org.). (2012). *Aprendizado Organizacional: Contexto e Proposta (Vol. 2). InterSaberes*. Curitiba.
- Teece, D. J., & Al-Aali, A. (2011). Knowledge assets, capabilities, and the theory of the firm. In *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Vol. 2*, 505-534.
- Terra, J. C. C. (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: uma pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Tonet, H. C. & Paz, M. G. T. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 10, n. 2, p. 75-94. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005>
- Vasin, S., Gamidullaeva, L., Wise, N., & Korolev, K. (2019). Knowledge exchange and the trust institution: a new look at the problem. *Journal of the Knowledge Economy*, 11, 1026-1042. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00588-2>
- Villar, D. B. da F., Moura, D. F. C., & Fonseca, M. V. de A. (2022). Transferência de conhecimento em projeto colaborativo de pesquisa e desenvolvimento: Um estudo da literatura. *Em XLII Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (páginas 1-15). Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal Of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219
- Wikstrom, E., Eriksson, E., Karamehmedovic, L., & Liff, R. (2018). Knowledge retention and age management – senior employees experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*.
- Wiig, K.M. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Schema Press. Arlington, Texas.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: *Bookman*.
- Yao, L., & Juan, S. (2017). Linking knowledge creation with employee engagement: a conceptual model. In 4th International Conference on Education and Social Sciences, 1076-1085. Istanbul, Turkey.
- Yoo, K., Zhang, Y., & Yun, E. (2019). Registered nurses (RNs)' knowledge sharing and decision-making: the mediating role of organizational trust. *International Nursing Review*, 66(2), 234-241. <https://doi.org/10.1111/inr.12488>
- Yu, Y., Hao, J. X., Dong, X. Y., & Khalifa, M. (2013). A multilevel model for effects of social capital and knowledge sharing in knowledge-intensive work teams. *International Journal of Information Management*, 33, 780–790.
- Zhang, X., Long, C., Wang, Y., & Tang, G. (2015). The impact of employees' relationships on tacit knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, 9(4), 611-625. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2015-0126>

APÊNDICE A**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO****Dados de identificação**

Título do Projeto: TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E A SUA CONTRIBUIÇÃO NO DESEMPENHO DOS SERVIDORES: Uma análise no Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Pesquisador Responsável: Rafael da Silva Ferreira

Nome do participante: _____

Data de nascimento: ____/____/____ R.G.: _____

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa de dissertação de responsabilidade do pesquisador Rafael da Silva Ferreira.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao(a) pesquisador(a) responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo: Analisar como a transferência de conhecimento contribui para o desempenho dos servidores do Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Para tanto, a pesquisa será realizada com 20 servidores públicos da Superintendência de Infraestrutura e Logística (SIN). Os selecionados para as entrevistas serão servidores com mais de 10 anos de serviço público prestados na Secretaria.
2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre a transferência de conhecimento e desempenho dos servidores no Órgão Central da SEE-MG. Poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do pesquisador. Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.
3. A coleta de dados será realizada no ambiente de trabalho do entrevistado.
4. O pesquisador poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.
5. A pesquisa não apresenta riscos inerentes a saúde, física ou mental, bem como a integridade dos participantes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.
6. Ao participar desse trabalho contribuirei para melhorar as práticas e processos de transferências de conhecimento na SEE-MG.
7. A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 20 a 40

minutos.

8. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.

9. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

10. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

11. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.

12. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Rafael da Silva Ferreira, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: 31 99943-4101, e-mail: rafael.silva.ferreira@educacao.mg.gov.br

Eu, _____, R.G. nº _____, declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Belo Horizonte, ____ de _____ de 2024.

Assinatura do(a) participante

Assinatura do responsável por obter o consentimento

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Perfil dos entrevistados

Nome: _____

Idade: _____

Gênero: _____

Nível de formação acadêmica: _____

Tempo de serviço público na SEE-MG: _____

Cargo efetivo: _____

Cargo exercido atualmente na SEE-MG: _____

Explicação prévia ao entrevistado:

Transferência de conhecimento é o processo de compartilhar informações, habilidades, ou expertise de uma pessoa ou grupo para outra pessoa ou grupo. Esse processo pode acontecer de várias formas, como através de treinamentos, reuniões, documentos, ou até mesmo pelo exemplo e observação.

Conhecimento Explícito é aquele que pode ser facilmente documentado, articulado e compartilhado. Ele está contido em manuais, livros, documentos, e pode ser transmitido de uma pessoa para outra de maneira clara e direta. Por exemplo, as instruções de como utilizar um sistema como o SEI ou SISAD, um manual para a montagem de um equipamento ou a até mesmo uma fórmula matemática escrito em um livro são formas de conhecimento explícito.

Conhecimento Tácito, por outro lado, é aquele que está dentro de nós, adquirido através de experiências pessoais, intuição e prática. Ele é difícil de ser formalizado ou comunicado porque envolve habilidades, percepções e crenças que são subjetivas. Por exemplo, a habilidade de andar de bicicleta ou a maneira como uma pessoa resolve problemas de forma criativa são exemplos de conhecimento tácito. Até mesmo a forma que uma chefia lidera sua equipe. Esse tipo de conhecimento é aprendido mais através da prática e da observação do que por meio de instruções escritas.

Desempenho dos servidores é uma medida de como os servidores públicos realizam suas tarefas no trabalho. Por exemplo, se um servidor que atende o público, seu desempenho é avaliado pela rapidez e eficiência com que resolve as questões do atendimento. Se é responsável por fazer relatórios, seu desempenho é medido pela qualidade e pontualidade na entrega desses relatórios. Desempenho também pode incluir a capacidade de um servidor de trabalhar em equipe, de se adaptar a mudanças, de aprender novas habilidades, e de contribuir para o sucesso geral da equipe ou do setor onde trabalha. O desempenho reflete a eficácia e a qualidade com que os servidores cumprem suas responsabilidades, ajudando no bom funcionamento da SEE-MG.

Desempenho organizacional é uma medida de como a SEE-MG, como um todo, está alcançando seus objetivos e cumprindo sua missão de melhorar a educação no estado. Enquanto o desempenho dos servidores avalia a eficácia individual de cada funcionário, o desempenho organizacional analisa como todos os setores administrativos, recursos e pessoas trabalham juntos para atingir os objetivos da Secretaria. Por exemplo, um dos objetivos da Secretaria é otimizar o uso de recursos financeiros e humanos em todas as escolas do estado. O desempenho organizacional seria medido pelo sucesso das equipes administrativas em planejar e distribuir esses recursos de maneira eficiente. Isso inclui o trabalho de setores como a Superintendência de Infraestrutura e Logística, que deve garantir que as escolas recebam os materiais necessários a tempo, e a Superintendência de Gestão de Pessoas, que deve assegurar que as escolas tenham o número adequado de professores e demais servidores.

Questão	Conexão ao Modelo SECI	Vinculação aos objetivos da pesquisa para análise	Referência
1- Na sua percepção, quais são as principais práticas utilizadas pelo Órgão Central da SEE-MG para promover a transferência de conhecimento entre seus servidores?	Combinação. Conhecimento Sistêmico.	Descrever as práticas de transferência de conhecimento na SEE-MG na percepção dos servidores.	(Nonaka & Takeuchi, 1995 e 1997; Angelis, 2011)
2- Como você percebe que essas práticas de transferência de conhecimento são realizadas no Órgão Central?	Socialização e Externalização. Conhecimento Compartilhado e Conhecimento Conceitual.	Descrever as práticas utilizadas na transferência de conhecimento tácito e explícito no Órgão Central da SEE-MG.	(Nonaka & Takeuchi, 1995; Coelho, 2004; Angelis, 2011)
3- Em sua opinião, de que forma as práticas de transferência de conhecimento contribuem para o desempenho dos servidores do Órgão Central da SEE-MG?	Internalização. Conhecimento Operacional.	Avaliar como as práticas de transferência de conhecimento tácito e explícito contribuem no desempenho dos servidores do Órgão Central da SEE-MG.	(Nonaka & Takeuchi, 1995; Fossati & Mozzato, 2020; Angelis, 2011; Teece & Al-Aali, 2011)
4- Quais estratégias você visualiza que estão sendo adotadas pelos gestores da SEE-MG para que haja a transferência de conhecimento entre os servidores?	Combinação. Conhecimento Sistêmico.	Analisar estratégias de transferência de conhecimento tácito e explícito no Órgão Central da SEE-MG.	(Nonaka & Takeuchi, 1995; Tonet & Paz, 2006; Fossati & Mozzato, 2020)
5- Na sua percepção, de que maneira a relação de confiança entre os servidores contribui para a transferência de conhecimento na Secretaria?	Socialização. Conhecimento Compartilhado.	Analisar como a confiança entre os servidores afeta a transferência de conhecimento na SEE-MG.	(Nonaka & Takeuchi, 1995; Joia & Lemos, 2009; Castro et al., 2011)
6- Para você, como a confiança entre os servidores afetam a cultura organizacional no Órgão Central da SEE-MG?	Socialização. Conhecimento Compartilhado.	Analisar como a cultura organizacional e as características individuais contribuem para a eficácia da transferência de conhecimento na SEE-MG.	(Nonaka & Takeuchi, 1995; Lemos & Joia, 2012; Vasin et al., 2019)

7- Como você percebe que os servidores compartilham conhecimentos e experiências entre si no Órgão Central da SEE-MG para ajudar uns aos outros a aprender e crescer?	Socialização. Conhecimento Compartilhado.	Descrever a aplicação das práticas de socialização para a transferência de conhecimento na SEE-MG.	(Nonaka & Takeuchi, 1995 e 1997)
8- Você já viu exemplos de como as pessoas na SEE-MG transformam suas ideias e experiências em algo que todos na equipe possam entender e usar? Como isso afeta a maneira como a equipe trabalha junto?	Externalização e Combinação. Conhecimento conceitual e Conhecimento Sistêmico.	Avaliar a contribuição da externalização na conversão de conhecimento na SEE-MG.	(Nonaka & Takeuchi, 1995 e 1997)
9- Você já presenciou maneiras de como os servidores da SEE-MG usam o que aprendem juntos para tornar seu trabalho mais fácil ou melhor? Pode compartilhar algum exemplo?	Internalização. Conhecimento Operacional.	Descrever como a organização integra o conhecimento explícito para fortalecer o conhecimento organizacional na SEE-MG	(Nonaka & Takeuchi, 1995 e 1997)
10- Como você acha que os servidores na SEE-MG lidam com o desafio de aprender coisas novas e transformá-las em algo que possam usar em seu trabalho diário?	Internalização. Conhecimento Operacional.	Analisar os desafios na internalização do conhecimento na SEE-MG	(Nonaka & Takeuchi, 1995 e 1997)
11- Como você percebe que a SEE-MG promove a inovação e o desenvolvimento de novos conhecimentos organizacionais?	Externalização e Combinação. Conhecimento conceitual e Conhecimento Sistêmico.	Descrever como a SEE-MG promove a criação e combinação de novos conhecimentos.	(Nonaka & Takeuchi, 1995 e 1997)

12- Na sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados pela SEE-MG na transferência de conhecimento tácito e explícito e como a organização está lidando com esses desafios?	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Conhecimentos Compartilhado, Conceitual, Sistêmico e Operacional.	Analisar os principais desafios enfrentados na transferência de conhecimento no Órgão Central da SEE-MG em todos os aspectos do modelo SECI.	(Nonaka & Takeuchi, 1995 e 1997; Fossati & Mozzato, 2020; Bitencourt, 2001; Scurtu & Neamtu, 2013, Batista et al., 2005)
13- De que forma a Gestão do Conhecimento está sendo implementada na prática para melhorar o desempenho dos servidores na SEE-MG?	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Conhecimentos Compartilhado, Conceitual, Sistêmico e Operacional.	Descrever como a Gestão do Conhecimento está sendo implementada para melhorar o desempenho dos servidores da SEE-MG no Órgão Central.	(Nonaka & Takeuchi, 1995 e 1997; Terra, 2001; Coelho, 2004)
14- Como a SEE-MG utiliza o conhecimento como um recurso estratégico para promover a inovação e gerar valor para a organização?	Externalização e Combinação. Conhecimento conceitual e Conhecimento Sistêmico.	Descrever como a SEE-MG utiliza o conhecimento como recurso estratégico para inovação e geração de valor.	(Nonaka & Takeuchi, 1995 e 1997; Choo, 2003; Tarapanoff, 2012)
15- Como o Órgão Central da SEE-MG lida com a gestão do conhecimento dos servidores prestes a se aposentarem para evitar a perda de conhecimento tácito?	Socialização e Externalização. Conhecimento Compartilhado e Conhecimento Conceitual.	Descrever como a gestão do conhecimento é aplicada em servidores prestes a se aposentarem na SEE-MG para preservar e transferir conhecimento tácito.	(Nonaka & Takeuchi, 1995 e 1997; Angelis, 2011; Fossati & Mozzato, 2020)

Elaborado pelo autor.