

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS
CAMPUS CHAPECÓ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL

RAPHAEL PALMEIRO LENCINA

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA SITUAÇÕES DE NÃO CONFORMIDADE:
PELO ESTÍMULO AO COMPARTILHAMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS

CHAPECÓ
2026

RAPHAEL PALMEIRO LENCINA

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA SITUAÇÕES DE NÃO CONFORMIDADE:
PELO ESTÍMULO AO COMPARTILHAMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP realizado na Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Débora Regina Schneider Locatelli

CHAPECÓ

2026

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Lencina, Raphael Palmeiro

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA SITUAÇÕES DE NÃO
CONFORMIDADE: PELO ESTÍMULO AO COMPARTILHAMENTO DAS
LIÇÕES APRENDIDAS / Raphael Palmeiro Lencina. -- 2026.
182 f.:il.

Orientadora: DOUTORA EM ADMINISTRAÇÃO Débora Regina
Schneider Locatelli

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da
Fronteira Sul, Programa de Pós-Graduação Profissional
em Administração Pública em Rede Nacional, Chapecó, SC,
2026.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Memória Organizacional.
3. Lições Aprendidas. 4. Administração Pública. 5.
Produto Técnico-Tecnológico. I. Locatelli, Débora Regina
Schneider, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

RAPHAEL PALMEIRO LENCINA

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA SITUAÇÕES DE NÃO CONFORMIDADE:
PELO ESTÍMULO AO COMPARTILHAMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP realizado na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 10/09/2026.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **DEBORA REGINA SCHNEIDER LOCATELLI**
Data: 08/10/2026 19:05:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Débora Regina Schneider Locatelli – UFFS
Orientadora

 Assinado digitalmente por
LEONARDO TONON
Data: 07/10/2026
Verifique em <https://verificador.rnp.br>

 **Prof. Dr. Leonardo Tonon – UTFPR**
Avaliador

Documento assinado digitalmente
 **CLEDINALDO APARECIDO DIAS**
Data: 07/10/2026 12:40:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Cledinaldo Aparecido Dias – UFMG
Avaliador

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir chegar até aqui e por sustentar minha caminhada nos momentos em que conciliar trabalho, estudo e vida pessoal pareceu muito difícil.

À Bruna, minha noiva e, também colega em uma das disciplinas deste mestrado. Obrigado por compartilhar alguns dos desafios desta trajetória acadêmica, assim como as conquistas e tudo aquilo que existiu para além dela.

Ao Tunico, meu companheiro de quatro patas, pela presença silenciosa e constante durante tantas horas de leitura, escrita e reflexão. Sem compreender o motivo de tantas horas diante do computador, estive por perto à sua maneira e também fez parte desta caminhada.

À minha orientadora, professora Débora, pela disponibilidade e pelas contribuições ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, especialmente pela liberdade concedida para que eu pudesse explorar caminhos, rever escolhas e construir uma proposta com a qual verdadeiramente me identificasse.

À professora Kelly, pelo incentivo inicial ao tema desta pesquisa. Algumas ideias precisam de alguém que reconheça seu potencial antes mesmo de estarem completamente formuladas, e seu estímulo foi importante para que este trabalho começasse a tomar forma.

Aos professores do PROFIAP, pelos conhecimentos compartilhados e pelas diferentes perspectivas proporcionadas ao longo do curso. Aos professores membros da banca examinadora, pela leitura atenta e pelas contribuições para o aprimoramento deste trabalho.

Aos colegas do mestrado, pelas trocas, aprendizados, conversas e apoio ao longo de uma trajetória que, embora individual em muitos momentos, tornou-se mais rica quando compartilhada com aqueles que enfrentavam desafios semelhantes.

Aos colegas da Superintendência Administrativa da Universidade Federal da Fronteira Sul, pela disposição em participar desta pesquisa e, sobretudo, pela abertura para compartilhar experiências, percepções e conhecimentos construídos no cotidiano de trabalho. A colaboração de vocês não apenas tornou esta pesquisa possível, mas ajudou a dar sentido à proposta desenvolvida.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, estiveram na torcida ao longo deste percurso. Esta dissertação carrega também um pouco das conversas e dos incentivos de muitas pessoas que fizeram parte do caminho até aqui.

"When we open our eyes and
dream... We open our eyes..."

(Sam Philips)

RESUMO

A preservação do conhecimento produzido no enfrentamento de situações de não conformidade constitui um desafio para a gestão do conhecimento na Administração Pública, especialmente em organizações sujeitas à rotatividade de servidores e à consequente perda de conhecimentos estratégicos. Inserido na linha de pesquisa Administração Pública do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), este estudo teve por objetivo desenvolver um modelo metodológico capaz de transformar experiências administrativas em conhecimento organizacional compartilhável, contribuindo para o fortalecimento da memória organizacional na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, foi conduzida por meio da pesquisa-ação, com apoio dos princípios da *Design Science Research* para orientar o desenvolvimento cíclico e o refinamento do Produto Técnico-Tecnológico. O diagnóstico organizacional foi fundamentado em entrevistas semiestruturadas com servidores, revisão da literatura e análise de produtos técnico-tecnológicos voltados à gestão do conhecimento. A partir das evidências obtidas, o modelo foi desenvolvido, aplicado, avaliado e aperfeiçoado em estudo-piloto conduzido na Superintendência Administrativa da instituição. Os resultados demonstraram que a simples captação de relatos de experiência não era suficiente para produzir conhecimento organizacional reutilizável, revelando uma lacuna anterior ao próprio compartilhamento: a ausência de um processo capaz de identificar, interpretar, estruturar e validar os conhecimentos implícitos produzidos durante a resolução de situações administrativas. Essa constatação fundamentou o desenvolvimento do Modelo AM-PMI, composto pela Estação A.M. e pelo Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI), que organiza as etapas de mobilização, captação, mediação interpretativa, devolutiva, preservação e institucionalização do conhecimento. O estudo-piloto evidenciou a viabilidade da proposta e sua aceitação pelos participantes, enquanto sua implementação apresenta potencial para reduzir os efeitos da rotatividade de pessoal e favorecer a continuidade dos serviços públicos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. Lições Aprendidas. Administração Pública. Produto Técnico-Tecnológico.

ABSTRACT

The preservation of knowledge generated while addressing nonconformity situations represents a challenge for knowledge management in Public Administration, particularly in organizations subject to staff turnover and the consequent loss of strategic knowledge. Conducted within the Public Administration research line of the National Network Professional Master's Program in Public Administration (PROFIAP), this study aimed to develop a methodological model capable of transforming administrative experiences into shareable organizational knowledge, thereby contributing to the strengthening of organizational memory at the Federal University of Fronteira Sul (UFFS). This applied, qualitative study was conducted through action research, supported by the principles of Design Science Research to guide the cyclical development and refinement of the Technical-Technological Product. The organizational diagnosis was based on semi-structured interviews with public servants, a literature review, and an analysis of technical-technological products focused on knowledge management. Based on the evidence obtained, the model was developed, applied, evaluated, and refined through a pilot study conducted at the institution's Administrative Superintendency. The results demonstrated that merely capturing experience reports was insufficient to produce reusable organizational knowledge, revealing a gap that precedes sharing itself: the absence of a process capable of identifying, interpreting, structuring, and validating the implicit knowledge generated during the resolution of administrative situations. This finding provided the basis for the development of the AM-PMI Model, composed of Estação A.M. and the Interpretive Mediation Protocol (PMI), which organizes the stages of mobilization, capture, interpretive mediation, feedback, preservation, and institutionalization of knowledge. The pilot study demonstrated the feasibility of the proposal and its acceptance among participants, while its implementation has the potential to reduce the effects of staff turnover and foster the continuity of public services.

Keywords: Knowledge Management. Organizational Memory. Lessons Learned. Public Administration. Technical-Technological Product.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Servidores Ativos da UFFS entre set/2024 a ago/2025.....	17
Figura 2 – A espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi.....	25
Figura 3 – Estrutura conceitual proposta por Gray (2001).....	26
Figura 4 – Níveis de maturidade em gestão do conhecimento.....	34
Figura 5 – Esquematização do MGCAPB.....	35
Figura 6 – Jornada do herói.....	41
Figura 7 – Componentes característicos da gamificação.....	43
Figura 8 – Ciclo da Investigação-ação.....	51
Figura 9 – Localização dos <i>campi</i> da UFFS.....	53
Figura 10 – Síntese do Organograma Institucional da UFFS.....	55
Figura 11 – Organograma funcional da SUADM.....	56
Figura 12 – Síntese dos princípios da DSR adotados nesta pesquisa.....	61
Figura 13 – Síntese da etapa preliminar da construção do PTT.....	72
Figura 14 – Demonstração da progressão do processo de gamificação.....	78
Figura 15 – Interface inicial da Estação A.M aplicada no estudo-piloto.....	79
Figura 16 – Fluxo operacional previsto para a 1ª versão do modelo metodológico....	81
Figura 17 – Processo experiencial de refinamento da mediação.....	85
Figura 18 – Adição do processo interpretativo no desenvolvimento do protocolo.....	90
Figura 19 – Processo de reconstrução do conhecimento adotado pelo protocolo.....	91
Figura 20 – Exemplo de devolutiva produzida pelo processo de mediação.....	101
Figura 21 – Percurso de desenvolvimento e refinamento do PTT.....	111
Figura 22 – Estrutura sintetizada do Produto Técnico-Tecnológico.....	113
Figura 23 – Fluxo do Modelo AM-PMI.....	113
Figura 24 – Interface consolidada da Estação A.M. para captação dos relatos.....	116
Figura 25 – Interface consolidada do instrumento de devolutiva da Estação A.M....	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dissertações PROFIAP buscadas através de palavras-chaves.....	18
Quadro 2 – Dimensões identificadas para o desenvolvimento de artefatos.....	47
Quadro 3 – Comparação entre estratégias de desenvolvimento de artefatos.....	52
Quadro 4 – Diretrizes que orientam a concepção inicial do artefato.....	62
Quadro 5 – Ferramentas previstas para operacionalização do artefato.....	63
Quadro 6 – Arquétipos interpretativos identificados na análise das entrevistas.....	67
Quadro 7 – Síntese dos objetivos do prompt preliminar.....	75
Quadro 8 – Contribuições do diagnóstico organizacional para o PTT.....	76
Quadro 9 – Evolução da compreensão do problema após refinar a mediação.....	86
Quadro 10 – Descobertas metodológicas ao refinar o Protocolo de mediação.....	93
Quadro 11 – Evolução dos princípios orientadores do Protocolo de mediação.....	95
Quadro 12 – Arquitetura metodológica consolidada do PMI.....	96
Quadro 13 – Estrutura das dimensões relativas a mediação do PMI.....	97
Quadro 14 – Estrutura da dimensão de validação do PMI	99
Quadro 15 – Síntese da avaliação do modelo metodológico pelos participantes.....	102
Quadro 16 – Aprimoramentos incorporados à versão final do PTT.....	106
Quadro 17 – Evolução das metáforas consolidadas no instrumento de captação.....	108
Quadro 18 – Critérios de avaliação do PTT no âmbito do PROFIAP.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS

AM	Além do Manual
APO	<i>Modelo da Asian Productivity Organization</i>
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos
CT-GCIE	Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica
IAGCAP	Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KDCA	<i>Knowledge–Do–Check–Act</i>
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública
PDCA	<i>Plan–Do–Check–Act</i>
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PEP	Painel Estatístico de Pessoal
PGD	Programa de Gestão por Desempenho
PMI	Protocolo de Mediação Interpretativa
PROAD	Pró-reitora de Administração e Infraestrutura
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SUADM	Superintendência Administrativa
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo principal.....	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	22
2.1.1	Construção do conhecimento organizacional.....	23
2.1.2	Gestão do conhecimento e patrimônio intelectual	28
2.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	31
2.2.1	Gestão do conhecimento na administração pública	32
2.2.2	Cultura organizacional na Administração Pública.....	37
2.3	BASES CONCEITUAIS PARA CONCEPÇÃO DO ARTEFATO	39
2.3.1	Estratégias para favorecer a externalização e o engajamento	39
2.3.2	Diretrizes estruturantes para o desenvolvimento do artefato.....	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	49
3.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	53
3.3	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	58
3.4	PROPOSTA METODOLÓGICA PARA CONCEPÇÃO DO ARTEFATO...60	
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	65
4.1	DIAGNÓSTICOS E DEFINIÇÃO PELO MODELO METODOLÓGICO	65
4.1.1	Análise das percepções e do contexto organizacional	65
4.1.2	Diretrizes iniciais do modelo metodológico	71
4.2	DESENVOLVIMENTO DO MODELO METODOLÓGICO.....	77
4.2.1	Primeiro ciclo de aplicação do estudo-piloto.....	77
4.2.2	Reconhecimento das limitações da proposta inicial	82
4.2.3	Necessidade de um mecanismo para mediação do conhecimento ...	88
4.2.4	Estruturação do protocolo de mediação concebido.....	95
4.3	AVALIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO MODELO METODOLÓGICO	100

4.3.1	Análise dos resultados da avaliação do estudo-piloto.....	100
4.3.2	Contribuições para o aperfeiçoamento do modelo metodológico ...	106
5	SEÇÃO PROPOSITIVA (PTT).....	112
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
	REFERÊNCIAS.....	126
	APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO(TCLE)	140
	APÊNDICE B: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	143
	APÊNDICE C: PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO INTERPRETATIVA (PMI).....	145
	APÊNDICE D: FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO ESTUDO-PILOTO.....	158
	APÊNDICE E: GUIA DE APLICAÇÃO DO MODELO AM-PMI.....	161
	APÊNDICE F: PROPOSTA CONTEXTUALIZADA DO PTT.....	166

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas convivem continuamente com o desafio de assegurar a continuidade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. O dinâmica da força de trabalho vista a partir de alterações nas equipes, redistribuições de pessoal, aposentadorias, afastamentos temporários fazem com que parte significativa do conhecimento produzido durante o trabalho cotidiano permaneça vinculada à experiência individual dos servidores. Nesse contexto, a memória organizacional assume papel estratégico ao permitir que conhecimentos produzidos permaneçam disponíveis para apoiar novas decisões e evitar o retrabalho devido à perda de experiências já vivenciadas (Laviniki *et al.*, 2025).

No entanto, sem mecanismos institucionais capazes de transformar experiências individuais em conhecimento coletivo, parte significativa desse saber tende a ser perdido com a saída ou o afastamento daqueles que o detêm, colocando em risco a manutenção e a qualidade dos serviços públicos (Ramos Junior; Cianconi, 2019). Desse modo, preservar a memória organizacional passa a constituir uma condição necessária para a continuidade institucional e as universidades federais representam um ambiente particularmente relevante para a observação desse fenômeno.

Isso porque, além de exercerem papel fundamental na formação de pessoas, na produção científica e no desenvolvimento regional, essas instituições mantêm estruturas administrativas complexas, caracterizadas pela elevada especialização das atividades e pela constante necessidade de adaptação às transformações legais, organizacionais e sociais. Nesse cenário, assegurar a continuidade das atividades depende não apenas do atendimento de normas e procedimentos, mas também da capacidade de preservar os conhecimentos construídos durante a resolução dos problemas pelos seus servidores.

Muito embora a Administração Pública disponha de instrumentos formais, como manuais, fluxos de trabalho e processos mapeados, esses mecanismos normalmente descrevem a execução padrão das atividades. Por outro lado, situações excepcionais que dependem de interpretações construídas ao longo da prática dificilmente são incorporadas a esses registros. Como consequência, vários desses conhecimentos relevantes permanecem apenas na memória dos servidores, tornando-se suscetíveis à perda caso ocorra a movimentação ou o desligamento da unidade em que atuam.

Esse cenário revela, portanto, que a preservação da memória organizacional não depende exclusivamente dos documentos formais institucionalizados, mas também da criação de mecanismos capazes de favorecer a externalização e o compartilhamento das experiências adquiridas durante o trabalho. O desafio, portanto, consiste em desenvolver instrumentos que conciliem a necessidade de registrar conhecimentos relevantes com a dinâmica cotidiana das organizações públicas, de modo a evitar que esse processo seja percebido como mais uma obrigação burocrática.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa a ser desenvolvida na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Afinal, partindo da compreensão de que situações administrativas excepcionais frequentemente produzem aprendizados de elevado valor para a organização, este presente estudo busca compreender como essas experiências podem ser preservadas e compartilhadas de maneira compatível com a realidade institucional, no intuito de gerar a proposição de um Produto Técnico-Tecnológico voltado ao fortalecimento da memória organizacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As universidades federais convivem com um cenário de constantes transformações organizacionais. Restrições orçamentárias, alterações na composição das equipes e a necessidade permanente de adaptação às mudanças institucionais tornam cada vez mais relevante a criação de mecanismos capazes de preservar o conhecimento produzido por seus servidores. Afinal, a continuidade e a qualidade dos serviços prestados dependem não apenas da existência de normas e procedimentos, mas também da capacidade institucional de reter e compartilhar as experiências construídas no cotidiano do trabalho.

Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como desenvolver um modelo metodológico que estimule o compartilhamento de lições aprendidas e fortaleça a memória organizacional das situações de não conformidade vivenciadas no trabalho?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão estruturados em dois níveis. O primeiro deles corresponde ao objetivo principal, que expressa a finalidade maior do estudo ao apontar o resultado central que se pretende alcançar. Já o segundo nível contempla os objetivos específicos, os quais se desdobram em etapas mais delimitadas, de modo a traduzi-las em ações pontuais para que o propósito geral seja atingido.

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo metodológico voltado à mediação e ao compartilhamento de lições aprendidas geradas após a superação de situações de não conformidade no trabalho, de modo a estimular o compartilhamento entre os servidores e fortalecer a memória organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Revisar a literatura especializada em torno da gestão do conhecimento e da promoção do engajamento das equipes de trabalho;
- b) Identificar a compreensão dos servidores sobre os conceitos de retenção e compartilhamento das lições aprendidas e a sua adoção no ambiente de trabalho;
- c) Desenvolver um modelo metodológico que viabilize a sistematização da captação e da difusão de lições aprendidas de modo lúdico e participativo;
- d) Testar a aplicabilidade do modelo metodológico junto aos servidores por meio de estudo-piloto para avaliar a aceitação e pontos de melhoria;
- e) Avaliar os resultados do estudo-piloto, identificando contribuições, limitações e possibilidades de aperfeiçoamento do instrumento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Mesmo diante da estabilidade que caracteriza a natureza estatutária do serviço público, a composição das equipes de trabalho acaba, muitas vezes, sendo marcada por variações. Isso ocorre não apenas pela entrada e saída de profissionais, mas também pelas diversas situações previstas na legislação, como afastamentos e remoções. Esse cenário reforça a importância da retenção e do compartilhamento das lições aprendidas por esses servidores. Afinal, a preocupação quanto à manutenção

dos serviços prestados a comunidade corresponde a uma das principais premissas da administração pública.

A pertinência do problema de pesquisa, portanto, é ratificada na análise da própria dinâmica da força de trabalho no contexto da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Os dados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP), disponibilizados pelo Governo Federal (Brasil, 2024), evidenciam a constante variação no quadro de servidores no período de um ano, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Servidores Ativos da UFFS entre set/2024 a ago/2025



Fonte: Painel Estatístico de Pessoal (2025).

Os dados demonstram que a composição do quadro de servidores sofreu várias alterações ao longo do período analisado. Entre setembro de 2024 e agosto de 2025, o quantitativo de vínculos ativos variou entre 1.388 e 1.421 servidores, indicando um processo contínuo de movimentação de pessoal. Ainda assim, esses números tendem a não traduzir a totalidade das alterações efetivadas no grupo de servidores da UFFS.

Afinal, os dados do Painel Estatístico de Pessoal não contemplam outras alterações na composição das equipes que não modificam o quantitativo de vínculos ativos, como remoções internas, substituições temporárias e afastamentos previstos em lei. Soma-se a isso a renovação periódica dos ocupantes de cargos de direção, decorrente dos processos de escolha da gestão universitária.

Em conjunto, esses fatores servem para evidenciar que as equipes passam por mudanças contínuas, ainda que nem todas sejam perceptíveis nas estatísticas agregadas. Dessa forma, buscou-se compreender também como a temática da Gestão do Conhecimento vem sendo explorada no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP).

Para isso, realizou-se, no segundo semestre de 2025, um levantamento das dissertações defendidas nas universidades participantes do Programa, por meio de consultas aos repositórios institucionais utilizando os termos "gestão do conhecimento", "lições aprendidas" e "memória organizacional" nos títulos, resumos e palavras-chave. Para esta análise, desconsiderou-se a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), por não disponibilizar resultados suficientes durante a consulta, assim como as demais Universidades mais recentemente integradas ao PROFIAP. Os resultados desta consulta são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Dissertações PROFIAP buscadas através de palavras-chaves

Universidades participantes do PROFIAP com Dissertações já defendidas		Gestão do Conhecimento	Lições Aprendidas	Memória Organizacional
1	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	1	2	0
2	Universidade Federal de Pelotas	1	0	0
3	Universidade Federal do Rio Grande	0	0	0
4	Universidade Federal Fluminense	1	0	0
5	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	0	0	0
6	Universidade Federal de São João Del Rei	0	0	0
7	Universidade Federal de Juiz de Fora	2	0	0
8	Universidade Federal de Alfenas	1	0	0
9	Universidade Federal de Viçosa	2	0	0
10	Universidade Federal do Tocantins	0	0	0
11	Universidade Federal de Rondônia	1	0	0
12	Universidade Federal do Piauí	1	0	0
13	Universidade Federal do Vale do São Francisco	0	0	0
14	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	0	0	0
15	Universidade Federal de Campina Grande	2	0	0
16	Universidade Federal de Alagoas	0	0	0
17	Universidade Federal de Sergipe	0	0	0
18	Universidade Federal da Grande Dourados	0	0	0
19	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	1	0	0
20	Universidade Federal de Goiás	0	0	0
Total		13	2	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como se observa, o levantamento identificou 15 dissertações relacionadas, direta ou indiretamente, ao tema da pesquisa. Desse conjunto, 13 continham o termo "gestão do conhecimento", apenas duas abordavam "lições aprendidas" e nenhuma utilizava a expressão "memória organizacional". Embora a temática da Gestão do Conhecimento esteja presente em metade das instituições analisadas, observa-se uma redução significativa quando o foco recai sobre conceitos mais específicos relacionados ao objeto desta pesquisa.

Os resultados sugerem, portanto, que a Gestão do Conhecimento constitui, de fato, um campo de interesse consolidado no âmbito do PROFIAP. No entanto, a baixa incidência de estudos relacionados às lições aprendidas e a inexistência de trabalhos identificados a partir do termo memória organizacional indicam que determinados aspectos permanecem pouco estudados. Com isso, evidencia-se a existência de espaços a serem explorados, como investigações direcionadas a situações administrativas de não conformidade.

Essa visão é corroborada pela análise dos Produtos Técnico-Tecnológicos resultantes dessas quinze dissertações, após avaliar a natureza predominante das propostas apresentadas em suas seções propositivas finais. Isso porque, verificou-se que seis pesquisas culminaram na formulação de recomendações institucionais, outras sete resultaram na proposição de planos de ação, enquanto apenas duas apresentaram artefatos organizacionais com maior grau de tangibilidade. Entre esses últimos foram identificados um manual de boas práticas e um *framework* inspirado no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB).

Esse panorama evidencia, portanto, que embora a temática da Gestão do Conhecimento esteja consolidada no âmbito do PROFIAP, ainda se verifica o predomínio do desenvolvimento de produtos voltados à orientação e ao planejamento organizacional, fazendo com que a proposição de instrumentos concretos destinados à operacionalização das práticas de Gestão do Conhecimento seja menos frequente. Essa constatação revelou, assim, uma oportunidade para o desenvolvimento de uma pesquisa orientada à concepção de um artefato de aplicação prática capaz de ser incorporado às rotinas organizacionais.

Reconhece-se, no entanto, que essa opção também envolve desafios relacionados ao engajamento dos usuários, uma vez que a efetividade de um artefato dessa natureza depende da aceitação e assimilação das equipes de trabalho. Essa

compreensão parte da sugestão que as abordagens tradicionalmente adotadas podem não ser suficientes para estimular o compartilhamento sistemático de experiências. Assim, esta pesquisa tem como propósito desenvolver um artefato que seja capaz de contribuir para a redução dos impactos decorrentes da ausência de servidores detentores de conhecimentos relevantes, por meio do compartilhamento de suas experiências.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em seis seções, organizadas de modo a conduzir o leitor desde a contextualização do problema investigado até a apresentação das contribuições e dos resultados alcançados pela pesquisa. A primeira seção, conforme já observado, corresponde à introdução do estudo. Nele, são apresentados a contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa da investigação e esta própria estrutura do trabalho.

Já a segunda seção reúne o referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Inicialmente, são discutidos os principais conceitos relacionados ao conhecimento organizacional, à sua criação e conversão, à gestão do conhecimento e à memória organizacional. Na sequência, examinam-se a evolução da Administração Pública brasileira e a inserção da gestão do conhecimento nesse contexto, incluindo também aspectos relacionados à cultura organizacional. Essa seção também aborda instrumentos e abordagens capazes de favorecer a retenção, o compartilhamento, a estruturação e a recuperação do conhecimento, articulando os resultados da revisão da literatura aos fundamentos que orientaram a construção da proposta desenvolvida.

Na sequência, a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados. São descritas a natureza e a abordagem da pesquisa, as estratégias de estudo de caso e pesquisa-ação, as etapas de coleta e análise dos dados e o percurso de desenvolvimento e avaliação do Produto Técnico-Tecnológico. A seção também caracteriza o contexto da investigação, contemplando a Universidade Federal da Fronteira Sul, a Superintendência Administrativa e os elementos organizacionais e normativos necessários à compreensão do campo pesquisado, além dos aspectos éticos observados durante a realização do estudo.

A quarta seção apresenta e discute os resultados da etapa diagnóstica, especialmente aqueles provenientes das entrevistas semiestruturadas realizadas com os servidores. Essa seção também descreve o processo de concepção, aplicação, avaliação e refinamento do Produto Técnico-Tecnológico. Nele, são apresentados o surgimento da Estação A.M., a construção do Protocolo de Mediação Interpretativa e a consolidação do modelo metodológico integrado, composto pelas etapas de mobilização, captação, mediação interpretativa, devolutiva, preservação e institucionalização do conhecimento. Também são discutidos os resultados da versão do estudo-piloto.

A quinta seção corresponde à seção propositiva da pesquisa. Nele, apresentam-se os refinamentos incorporados ao Produto Técnico-Tecnológico, sua versão final e sua caracterização, contemplando o modelo metodológico desenvolvido e sua operacionalização.

Por fim, a sexta seção apresenta as considerações finais da pesquisa. São retomados os principais achados, a resposta ao problema investigado, as contribuições do estudo, suas limitações e as possibilidades de aperfeiçoamento do modelo metodológico e de continuidade da investigação em pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do modelo metodológico pretendido por esta pesquisa fundamenta-se em diferentes referenciais da gestão do conhecimento, diante da busca pela compreensão sobre como experiências individuais podem ser transformadas em conhecimento organizacional. Para tanto, esta seção apresenta inicialmente os conceitos relacionados ao conhecimento, sua criação, conversão e preservação, com destaque para a dimensão tácita do conhecimento e para os desafios inerentes à sua externalização e compartilhamento.

Na sequência, discute-se o histórico de evolução da Administração Pública brasileira e a inserção da gestão do conhecimento nesse contexto, evidenciando sua contribuição para o enfrentamento de desafios como a descontinuidade administrativa, a rotatividade de servidores e a perda de memória organizacional. Por fim, são apresentadas abordagens, estratégias e instrumentos identificados na literatura como capazes de favorecer a retenção, o compartilhamento, a estruturação e a recuperação do conhecimento, estabelecendo os fundamentos teóricos que orientar o desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico.

2.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações mobilizam pessoas, recursos e processos para alcançar seus objetivos. Contudo, sua atuação também depende dos conhecimentos utilizados no cotidiano do trabalho. Afinal, experiências e *insights* servem tanto para orientar a tomada de decisões e o aperfeiçoamento de processos, como também são produzidos a partir dessas atividades. Nesse sentido, Sousa, Costa e Aparicio (2017) sugerem que esses conhecimentos podem contribuir na resolução de problemas e no desenvolvimento de novas soluções, enquanto sua preservação também se impõe diante da necessidade da manutenção das atividades organizacionais.

Essa segunda perspectiva, aliás, recebe destaque nesta pesquisa, visto que parte desses conhecimentos gerados pode permanecer vinculada exclusivamente aos indivíduos que os detêm, representando um risco de perda que nem sempre é considerado pelas organizações. É justamente essa vulnerabilidade que indica a necessidade da criação de condições para que experiências e conhecimentos sejam identificados, compartilhados e disponibilizados para reutilização. Para compreender

esse desafio, porém, é preciso examinar a própria natureza do conhecimento e os mecanismos relacionados à sua construção e incorporação à memória organizacional.

2.1.1 Construção do conhecimento organizacional

O conceito de conhecimento tem sido abordado sob diferentes perspectivas ao longo do tempo, refletindo a complexidade que envolve sua definição. Em linhas gerais, observa-se uma evolução conceitual que supera a compreensão do conhecimento como mero resultado do processamento de informações, passando a reconhecê-lo como um fenômeno intrinsecamente relacionado à experiência humana e ao contexto em que é produzido.

Nessa perspectiva, Cherubini Neto (2002) sustenta que o conhecimento resulta do processamento das informações, mas também incorpora aspectos psicológicos, sociais e linguísticos relacionados ao contexto em que essas informações são utilizadas. Essa compreensão é ampliada por Alvarenga (2008, p. 261), ao afirmar que "o conhecimento é um composto de experiências, valores, informações contextuais, que fornecem uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e novas informações".

Davenport e Prusak (2003, p. 6), referência clássica na área da Gestão do Conhecimento, convergem para essa compreensão anterior ao definirem o conhecimento como "uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações". Complementando essa perspectiva, Firestone e McElroy (2003) ainda acrescentam que o conhecimento corresponde à informação submetida a processos de validação, influenciados pelas crenças, interpretações e compromissos estabelecidos pelos indivíduos.

Em uma perspectiva mais recente, Costa, Silva e Silva (2023) reafirmam essa compreensão ao caracterizarem o conhecimento como um conjunto integrado de experiências, informações e valores capaz de orientar a interpretação da realidade e a incorporação de novos aprendizados. Em síntese, observa-se uma aproximação entre os autores citados no reconhecimento de que o conhecimento extrapola a informação registrada, constituindo-se como um ativo construído pela interação entre informação, experiência, contexto e ação humana.

Com isso, tem-se a compreensão do conhecimento como um fenômeno construído pela experiência conduz naturalmente à discussão sobre suas diferentes formas de manifestação. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (2008) distinguem duas dimensões fundamentais do conhecimento: a ontológica, relacionada ao indivíduo como agente criador do conhecimento, e a epistemológica, que diferencia o conhecimento tácito do conhecimento explícito. Essa segunda dimensão encontra suas bases na obra *The Tacit Dimension*, de Michael Polanyi (1966), cuja célebre afirmação de que "sabemos mais do que podemos dizer" representa um marco para os estudos sobre conhecimento tácito.

A partir dessa perspectiva, de um lado tem-se o conhecimento tácito, caracterizado por sua difícil verbalização e formalização, sendo composto por elementos técnicos e cognitivos, como habilidades, crenças, experiências, percepções e valores. Já o conhecimento explícito corresponde àquele saber passível de articulação através da linguagem formal, permitindo o registro, a documentação e a transmissão com maior facilidade entre indivíduos (Nonaka; Takeuchi, 2008). Conforme observa Grant (2007), mesmo o conhecimento mais técnico incorpora componentes tácitos, razão pela qual sua completa externalização nem sempre é possível.

Essa distinção assume especial relevância no contexto organizacional. Como destacam Costa, Silva e Silva (2023), o compartilhamento de experiências e a interação entre indivíduos favorecem a transferência de conhecimentos e habilidades, situação que, em teoria, permite a ampliação da capacidade das organizações de preservar e desenvolver seu patrimônio intelectual. Assim, compreender a relação entre conhecimento tácito e explícito constitui um dos fundamentos para o estudo dos processos de conversão do conhecimento em favor da formação da memória organizacional.

Assim, compreendidas as características do conhecimento tácito e explícito, torna-se possível avançar nessa contextualização para analisar os mecanismos pelos quais essas duas dimensões interagem. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação e a expansão do conhecimento organizacional ocorrem por meio da interação contínua entre o tácito e o explícito, processo denominado espiral do conhecimento. A Figura 2, a seguir, visa ilustrar a concepção teórica envolvendo esse modelo de espiral:

Figura 2 – A espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

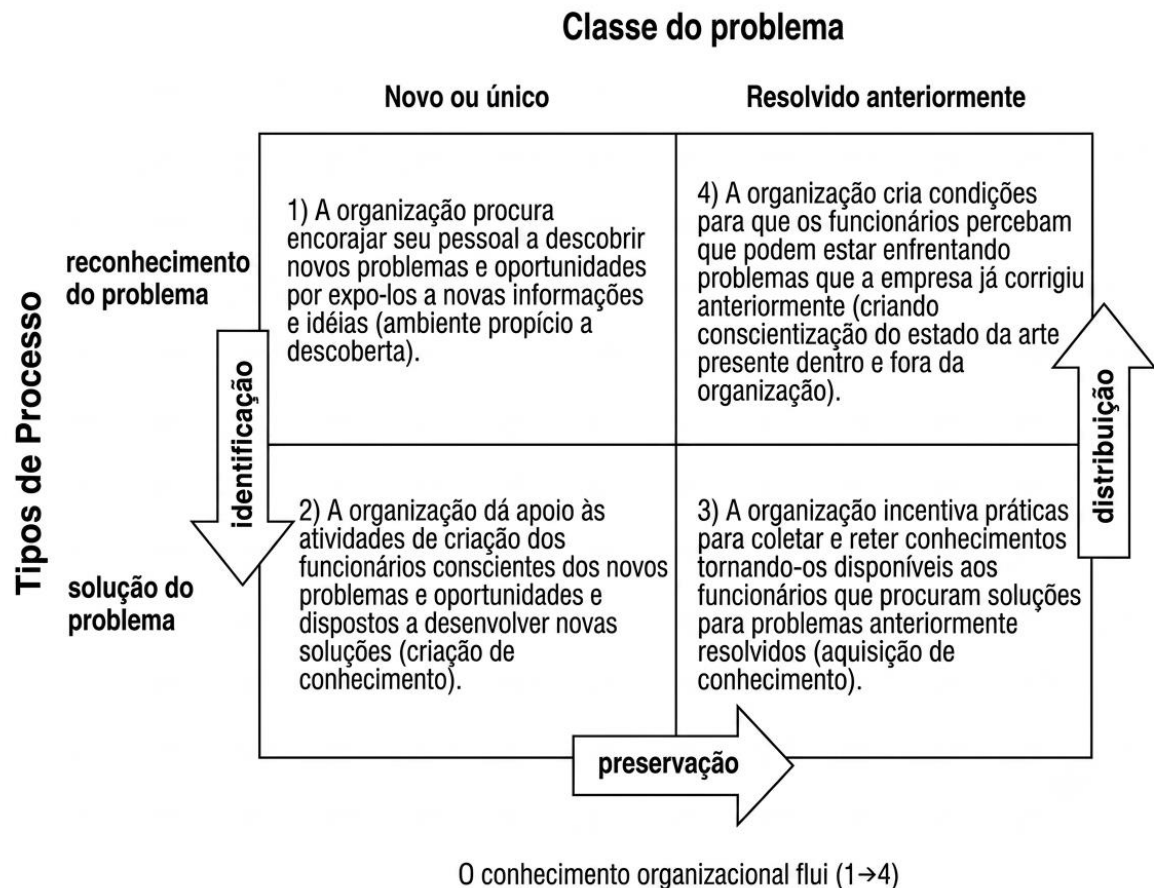
O modelo proposto pelos autores é composto por quatro modos de conversão do conhecimento: a socialização, quando o conhecimento tácito é compartilhado diretamente entre indivíduos por meio da convivência; a externalização, etapa em que esse conhecimento passa a ser expresso de forma explícita por meio de metáforas, analogias ou outros mecanismos representativos; a combinação, caracterizada pela integração de diferentes conjuntos de conhecimento explícito em documentos ou bases de dados; e por fim a internalização, momento em que esse conhecimento explícito é incorporado pelos indivíduos por meio da prática e da experiência, em um processo frequentemente associado ao "aprender fazendo" (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Por certo, mais do que representar etapas sucessivas, esses modos de conversão constituem um processo dinâmico e contínuo, pois, como destacam Coelho (2004) e Vasconcelos (2016), a interação permanente entre essas quatro formas de conversão possibilita a ampliação progressiva do conhecimento organizacional. Dessa maneira, cada novo conhecimento assimilado tende a gerar novas interpretações e aprendizados, dando continuidade a espiral proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

Muito embora esse modelo explique de forma abrangente como o conhecimento é criado e ampliado nas organizações, outras abordagens procuram compreender a gestão do conhecimento a partir de diferentes perspectivas. Entre elas

destaca-se o modelo proposto por Peter H. Gray (2001), que organiza as práticas de gestão do conhecimento segundo sua contribuição para o reconhecimento e a resolução de problemas organizacionais, articulando os processos de identificação, preservação e distribuição do conhecimento. A Figura 3 apresenta esse modelo.

Figura 3 – Estrutura conceitual proposta por Gray (2001)



Fonte: Adaptado de Gray (2001), a partir da tradução apresentada por Almeida e Fagundes (2005).

Diferentemente da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), que dá ênfase aos processos de conversão entre conhecimentos tácito e explícito, o modelo de Gray (2001) evidencia como a gestão do conhecimento pode ser compreendida a partir do reconhecimento de problemas organizacionais e dos aprendizados gerados durante sua resolução. Sob essa ótica específica, a criação do conhecimento não parte da interação entre as diferentes formas de conhecimento, mas sim da capacidade da organização em identificar problemas, construir soluções, preservar os aprendizados produzidos para disponibilizá-los para situações futuras.

O primeiro contato com essa perspectiva ocorreu por meio do estudo desenvolvido por Almeida e Fagundes (2005), que aplicaram o modelo de Gray ao mapeamento de falhas em uma concessionária do setor elétrico. A leitura desse trabalho despertou o interesse em compreender as situações de não conformidade como oportunidades para dar início a identificação dos conhecimentos produzidos durante sua resolução. Posteriormente, a consulta ao trabalho original de Gray (2001) permitiu aprofundar essa compreensão, de modo que ela passou a orientar a concepção do Produto Técnico-Tecnológico a ser desenvolvido nesta pesquisa.

Afinal, embora partam de perspectivas distintas, tanto o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) quanto o de Gray (2001) reconhecem que o conhecimento organizacional é resultado de um processo cíclico e contínuo. Pois, enquanto Nonaka e Takeuchi enfatizam a conversão do conhecimento, Gray, por outro lado, destaca a resolução de problemas como fator desencadeador dos processos de identificação, preservação e distribuição dos aprendizados. Em ambos os casos, porém, a consolidação da memória organizacional continua dependendo da existência de mecanismos capazes de favorecer a externalização e o compartilhamento do conhecimento para sua reutilização em novos contextos.

Sob essa mesma perspectiva, Davenport e Prusak (2003) destacam que o valor do conhecimento organizacional não está apenas na acumulação de informações, mas na capacidade de transformar experiências e *insights* individuais em um ativo coletivo estratégico capaz de orientar decisões futuras. Essa compreensão torna-se especialmente relevante em organizações públicas, nas quais a continuidade das atividades depende justamente da preservação dos conhecimentos construídos ao longo da prática profissional.

Por outro lado, a literatura ainda aponta algumas limitações à aplicação desses modelos em determinados contextos organizacionais. Moreira e Bax (2021), por exemplo, observam que transformações recentes nas formas de trabalho, especialmente aquelas associadas ao uso intensivo de tecnologias digitais e ao trabalho remoto, podem reduzir as oportunidades de interação presencial entre os profissionais. Como consequência, processos de conversão do conhecimento baseados na socialização podem ter maiores dificuldades de ocorrer espontaneamente, reforçando a necessidade da criação de espaços estruturados que favoreçam a externalização e o compartilhamento do conhecimento.

2.1.2 Gestão do conhecimento e patrimônio intelectual

A Gestão do Conhecimento consolidou-se como um importante campo de estudo voltado à compreensão e operacionalização do conhecimento como recurso estratégico das organizações. Nesse contexto, Tenório *et al.* (2025) a definem justamente como um elemento estratégico destinado a maximizar o valor produzido pelas organizações por meio da identificação, controle, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento em favor do alcance dos objetivos institucionais.

De maneira semelhante, Nascimento e Oliveira (2022) compreendem a Gestão do Conhecimento como um conjunto de processos responsáveis por ditar os passos para a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento, caracterizando-a, portanto, como um processo dinâmico orientado à melhoria contínua. Corroborando com essa perspectiva, Ferreira (2023) ressalta ainda que a Gestão do Conhecimento vem se consolidando como um dos pilares para o aprimoramento da gestão organizacional, por favorecer o alinhamento dos saberes existentes e o aperfeiçoamento dos processos internos.

Embora exista um aparente consenso quanto aos seus objetivos, a literatura tende a revelar diferentes formas de operacionalização da Gestão do Conhecimento. Logo, a partir de uma sistematização prévia realizada por Bastos (2019), observa-se que vários dos modelos teóricos existentes podem ser agrupados em diferentes perspectivas, conforme o aspecto organizacional destacado por cada abordagem. Em uma primeira perspectiva, tem-se a reunião dos modelos que enfatizam as condições organizacionais necessárias para favorecer a criação e o compartilhamento do conhecimento. Nessa linha situam-se, por exemplo, os modelos desenvolvidos por Terra, Von Krogh e Ross, que dão especial importância a fatores como cultura organizacional, estratégia, gestão de pessoas, além da construção de ambientes favoráveis à circulação do conhecimento (Bastos, 2019).

Já em outra perspectiva, verifica-se a concentração dos esforços na gestão dos fluxos informacionais que sustentam a produção do conhecimento organizacional. Segundo Bastos (2019), os modelos de Choo e de Boisot destacam, especificamente, a influência do contexto na interpretação das informações, assim como a sua contribuição para os processos de tomada de decisão, reforçando que a informação

somente adquire valor organizacional quando é interpretada e incorporada às práticas institucionais.

Há ainda modelos voltados predominantemente a dita operacionalização da Gestão do Conhecimento. Pois, conforme a sistematização apresentada por Bastos (2019), Probst, Raub e Romhardt são autores que apontam que esse processo deve ser estruturado em etapas, geralmente relacionadas à identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento. Em uma perspectiva muito próxima a anterior, tem-se ainda a *Asian Productivity Organization* (APO), além de Bukowitz e Williams, cujas proposições apontam para modelos organizados em etapas sucessivas de implementação, contemplando desde a identificação de lacunas de conhecimento até a institucionalização das práticas de gestão do conhecimento no ambiente organizacional.

Mesmo com as diferenças existentes entre essas abordagens, observa-se que, num contexto mais amplo, todas elas convergem para um objetivo comum de fornecer referenciais capazes de transformar os princípios da Gestão do Conhecimento em práticas organizacionais sistematizadas. Nesse sentido, os vários modelos de Gestão do Conhecimento podem ser compreendidos como instrumentos metodológicos destinados a busca pela operacionalização de conceitos teóricos a fim de orientar sua aplicação prática nas organizações (Corrêa; Carvalho, 2020).

Curiosamente, a própria expressão Gestão do Conhecimento não é algo consensual na literatura. Afinal, parte dos autores questiona a adequação desta terminologia ao defender que o conhecimento, por constituir um fenômeno essencialmente humano, não pode ser gerenciado da mesma forma que outros recursos organizacionais. Nessa perspectiva, Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) argumentam que não se pode gerenciar o conhecimento propriamente dito, mas apenas as condições capazes de favorecer sua criação, compartilhamento e utilização. Em sentido semelhante, Strauhs *et al.* (2012, p. 6) também afirmam que "não se gerencia o conhecimento, mas, sim, o ambiente organizacional em que ele é criado e as ferramentas [...] que permitem a sua criação, compartilhamento e difusão".

A discussão sobre essa percepção caba, de certa forma, por deslocar o foco da Gestão do Conhecimento do controle para a construção deliberada de ambientes, processos e mecanismos capazes de estimular sua produção, compartilhamento, preservação e utilização do conhecimento. Afinal, mais do que administrar um ativo intangível, a Gestão do Conhecimento passa a ser compreendida como um esforço

organizacional voltado precisamente à criação das condições necessárias para que os saberes adquiridos na prática possam ser identificados, externalizados e incorporados a memória da organização como seu patrimônio.

Por certo, a consolidação desses ambientes, processos e mecanismos conduz naturalmente ao conceito de memória organizacional, neste caso compreendida como o conjunto de conhecimentos preservados pela organização no intuito de apoiar suas atividades presentes e futuras. A propósito, Andrade (2024) define a memória organizacional como o acervo de aprendizados decorrentes das práticas organizacionais que, uma vez registrados e sistematizados, passam a integrar o conhecimento institucional. Sob perspectiva semelhante, Bernardino e Strauhs (2024) também entendem a memória organizacional como um processo contínuo de aquisição, preservação, manutenção e recuperação de recursos informacionais, permitindo que conhecimentos sejam registrados em diferentes formatos e permaneçam acessíveis ao longo do tempo.

Com isso, entende-se que a proposição de sua construção responde justamente ao problema evidenciado nesta pesquisa quanto a necessidade de reduzir os impactos decorrentes da saída de colaboradores experientes, a fim de preservar processos, práticas e elementos da cultura organizacional. Essa função, inclusive, é sintetizada por Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 14), no instante que afirmam que "a construção da memória organizacional viabiliza a existência da organização independentemente deste ou daquele indivíduo", ao possibilitar que o conhecimento permaneça disponível mesmo após o desligamento de seus detentores.

No entanto, faz-se necessário salientar que preservar conhecimento não significa tão somente acumular informações. Afinal, a efetividade da memória organizacional também depende da capacidade de selecionar conhecimentos efetivamente relevantes para a organização. Conforme destaca Lucca (2019), tanto a ausência quanto o excesso de informações podem comprometer esse objetivo. Isso porque, enquanto registros incompletos tendem a provocar a denominada "amnésia corporativa", o armazenamento indiscriminado, por outro lado, pode resultar em uma sobrecarga informacional (*overload* informacional) ou na formação de repositórios compostos por informações de pouca utilidade (*infojunk* corporativo).

Essa necessidade de seleção dos saberes, portanto, conduz diretamente ao conceito de lição aprendida, frequentemente apontada como um dos principais mecanismos de consolidação da memória organizacional. Nesse cenário, as lições

aprendidas correspondem aos conhecimentos produzidos durante a resolução de problemas ou a realização de atividades que, após serem validadas, tornam-se passíveis de reutilização em situações futuras a partir do seu registro. Nessa perspectiva, Krukoski (2017) destaca ainda que a preservação do *know-how* organizacional depende justamente da existência de mecanismos capazes de transformar experiências individuais em conhecimento acessível à organização.

Estudos mais recentes aprofundam essa discussão ao diferenciar, por exemplo, lições identificadas de lições aprendidas. Mendes e Mattos (2024) argumentam que uma experiência somente pode ser considerada efetivamente aprendida quando produz mudanças concretas na prática organizacional. Tomando como base a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, os autores demonstram que a transformação de uma lição identificada em uma lição efetivamente aprendida depende, portanto, da explicitação do conhecimento a partir da sua incorporação às rotinas organizacionais.

Sob essa perspectiva, observa-se que memória organizacional e lições aprendidas representam, então, mecanismos complementares da Gestão do Conhecimento. Pois, enquanto a memória organizacional oferece as condições para a preservação de conhecimentos relevantes, as lições aprendidas constituem um dos principais meios pelos quais as experiências individuais são convertidas em conhecimento organizacional passível de reutilização.

Por fim, quando esse conhecimento é efetivamente preservado, compartilhado e incorporado às práticas institucionais, ele passa a integrar aquilo que Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1998) denominam capital intelectual. Nessa condição, o conhecimento deixa, portanto, de representar apenas um recurso individual e passa a constituir finalmente um ativo organizacional, assumindo o papel de patrimônio intelectual ou ativo intangível da organização (Lucca, 2019).

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A Gestão do Conhecimento vem sendo incorporada à Administração Pública como uma resposta à crescente necessidade de preservar conhecimentos estratégicos, reduzir a perda de experiências organizacionais e ampliar a capacidade das instituições de transformar conhecimentos individuais em patrimônio coletivo. Ao longo das últimas décadas, esse processo deu origem a diferentes iniciativas voltadas

à adaptação de modelos, diretrizes e práticas capazes de orientar a implementação da Gestão do Conhecimento no contexto público brasileiro.

Contudo, a experiência acumulada também demonstrou que a adoção de modelos e instrumentos, por si só, não assegura o compartilhamento do conhecimento nem sua incorporação às rotinas organizacionais, evidenciando a influência de fatores humanos e organizacionais sobre a efetividade dessas iniciativas. Aspectos relacionados à cultura, às pessoas e à própria estrutura da organização podem influenciar a forma como o conhecimento se distribui e circula entre seus diferentes segmentos. É sob essa perspectiva que se desenvolve a discussão apresentada nesta seção.

2.2.1 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

A Administração Pública brasileira passou por sucessivas transformações institucionais ao longo de sua história, refletindo diferentes concepções sobre o papel do Estado e sobre a forma de organização dos serviços públicos. A sua evolução tende a ser tradicionalmente descrita pela transição entre os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, com cada um deles incorporando novos princípios e instrumentos administrativos (Abrucio, 2007; Bastos, 2019).

Muito embora o modelo burocrático, introduzido a partir da década de 1930 sob forte influência da teoria weberiana, tenha representado importante avanço naquela época ao promover a profissionalização do serviço público e a racionalização dos processos administrativos, suas características que apontam para uma elevada formalização e rigidez passaram a ser questionadas diante das transformações econômicas, sociais e tecnológicas ocorridas nas décadas seguintes (Castro, 2006).

Nesse contexto, a Reforma do Aparelho do Estado e a incorporação de novos princípios, como da Nova Gestão Pública, tinha justamente o propósito de ampliar a eficiência, a partir da descentralização e a orientação para resultados, sem, necessariamente, eliminar por completo as características burocráticas presentes na Administração Pública brasileira ao longo de sua história (Paula, 2005; Silva et al., 2020; Wildberger; Gileá, 2020). Como consequência, atualmente tem-se um modelo híbrido, no qual coexistem mecanismos tradicionais de controle junto a novas demandas relacionadas à inovação, transformação digital e flexibilidade organizacional.

A própria estrutura organizacional também acrescenta uma dimensão importante a esse cenário, pois, enquanto a divisão das atividades entre unidades especializadas permite a delimitação de diferentes atribuições, a percepção é de que a existência de estruturas rígidas também favorece a concentração do conhecimento diante da dificuldade da sua circulação entre os diferentes segmentos da organização. Não à toa, Schlesinger *et al.* (2008) associam as repartições características das organizações burocráticas à formação de “silos de conhecimento”, nos quais o compartilhamento entre funcionários e departamentos acaba dificultado, fazendo com que o conhecimento permaneça concentrado em poucas pessoas. Sob essa perspectiva, a estrutura organizacional deixa de representar apenas uma forma de distribuição das atividades, passando também a influenciar as possibilidades de criação e troca de conhecimentos.

Assim, tem-se que as transformações da Administração Pública serviram para intensificar os desafios relacionados à gestão de pessoas e à preservação do conhecimento institucional. Afinal, a ampliação das demandas por eficiência ocorreu paralelamente à redução do quadro de servidores em diversos órgãos públicos, como consequência de políticas de contenção de gastos e da não reposição de aposentadorias, como já identificado em estudos do IPEA (Muniz, 2012). Sobre isso, Cavalcante (2022) ainda alerta que a continuidade desse cenário tem o potencial de comprometer a própria capacidade estatal de responder às demandas sociais de forma contínua e qualificada.

Não bastasse a redução do quadro funcional, tem-se também a rotatividade de servidores e a descontinuidade administrativa derivada das mudanças de gestão, como outros riscos a serem considerados em relação a perda do conhecimento acumulado pelas organizações públicas (Silva *et al.*, 2020). Ferreira e Freire (2001) já destacavam que essa dinâmica traz comprometimentos para a continuidade dos serviços, assim como na redução da eficiência organizacional, o que torna a preservação do conhecimento um desafio estratégico para o setor público.

Foi nesse contexto apresentado que a Gestão do Conhecimento passou a ocupar posição crescente na agenda da Administração Pública brasileira. Batista (2012) aponta que a partir dos anos 2000 o conhecimento passou a ser reconhecido como ativo estratégico para o Estado, momento em que houve a mudança do foco das organizações públicas, de simples administradora de recursos para uma postura mais voltada a preservação e a utilização do conhecimento institucional. Nessa

perspectiva, Wiig (2002) defende que a Gestão do Conhecimento deve assumir caráter institucional, de modo a contribuir de maneira definitiva para a melhoria contínua dos serviços públicos e para a geração de valor ao cidadão.

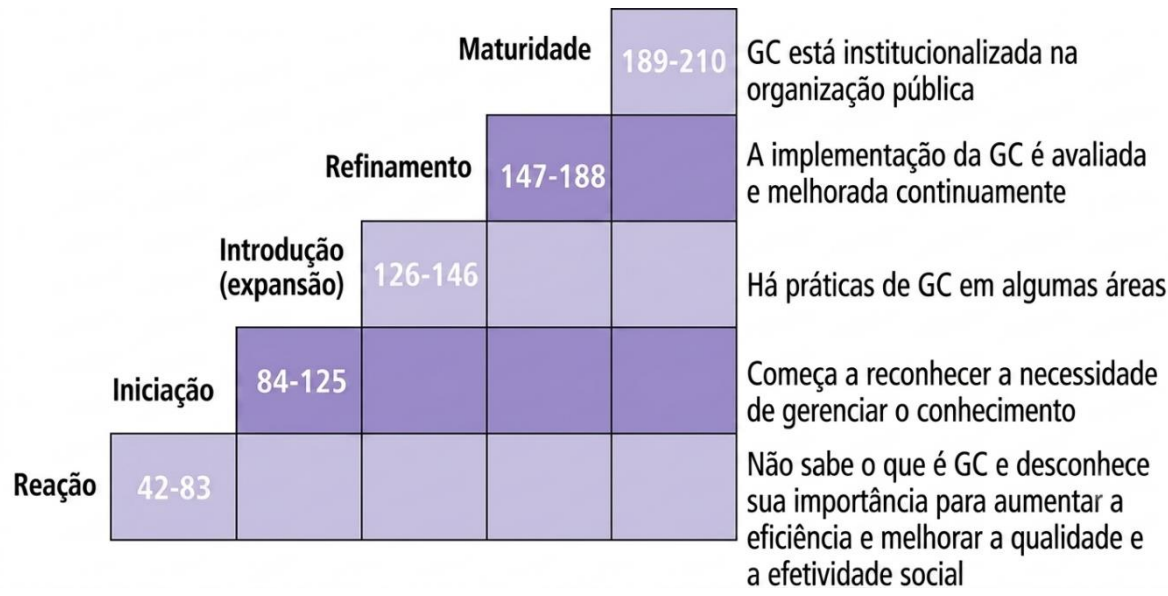
Em suas análises, Andrade (2024) demonstra ainda que esse movimento foi acompanhado por importantes iniciativas institucionais, como a criação da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), da implantação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e das primeiras propostas voltadas à formulação de uma política nacional de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal.

Entre os instrumentos resultantes desse processo de institucionalização em andamento no cenário nacional, destaca-se o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), proposto por Batista (2012). Segundo Petri (2019), esse modelo procura simultaneamente definir os principais elementos da Gestão do Conhecimento e orientar sua implementação nas organizações públicas. Essa dupla finalidade leva Miranda Filho (2023) também a classificá-lo como uma proposta híbrida, justamente por reunir características descritivas e prescritivas em uma mesma estrutura.

Ainda conforme Nuss (2024), o MGCAPB pode ser compreendido a partir de perspectivas complementares. A primeira corresponde ao diagnóstico da maturidade organizacional em Gestão do Conhecimento, realizado através do Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP). Sua finalidade, neste caso, consiste em identificar o estágio de desenvolvimento das práticas de Gestão do Conhecimento em uma organização, a fim de evidenciar quais são os fatores críticos e as oportunidades de aprimoramento.

A fundamentação desse instrumento remonta ao modelo de maturidade da *Asian Productivity Organization* (APO), adaptado por Batista (2012) para atender as especificidades da Administração Pública brasileira (Bastos, 2019). Os níveis de maturidade utilizados pelo IAGCAP são apresentados na Figura 4.

Figura 4 – Níveis de maturidade em gestão do conhecimento

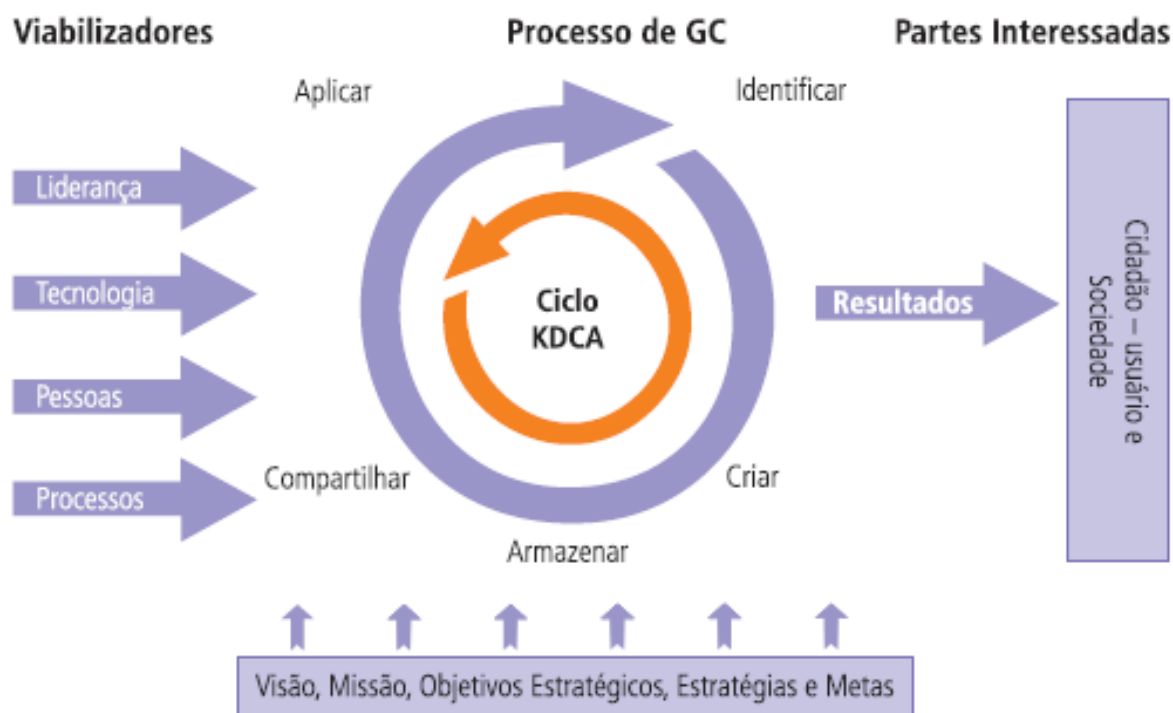


Fonte: APO (2009) *apud* Batista (2012).

Na sequência, a segunda perspectiva concentra-se na representação da estrutura conceitual do MGCAPB, cuja ilustração esquemática evidencia a integração entre os níveis estratégico e operacional da Gestão do Conhecimento. Conforme Nuss (2024), essa estrutura possui o propósito de organizar os principais componentes do modelo em blocos interdependentes, compreendendo direcionadores estratégicos, fatores críticos de sucesso, processos de Gestão do Conhecimento, ciclo do conhecimento, resultados esperados e partes interessadas.

Entre as contribuições desta estrutura, Bastos (2019) destaca a adaptação do tradicional ciclo PDCA para o ciclo KDCA (Knowledge–Do–Check–Act), de modo a posicionar o conhecimento como elemento inicial do processo de gestão, a fim de reforçar o seu papel estratégico na condução das atividades organizacionais. Outro aspecto a ser ainda ressaltado se refere aos fatores críticos de sucesso, especialmente aqueles relacionados às pessoas e à liderança, cuja atuação é apontada como condição essencial para a efetiva institucionalização da Gestão do Conhecimento no setor público. A composição visual dessa estrutura é detalhada na Figura 5 a seguir:

Figura 5 – Esquematização do MGCAPB



Fonte: Batista (2012).

Por fim, a terceira perspectiva do MGCAPB concentra-se em seu próprio plano de implementação. Essa abordagem incorpora mais uma vez pressupostos do modelo APO, como a identificação de lacunas de conhecimento e a proposição de *business cases* na intenção de promover projetos-piloto (Petri, 2019; Nuss, 2024). Assim, o roteiro de implementação do MGCAPB adota uma lógica processual similar a outros *frameworks* de gestão vistos no campo de estudos da Administração, devido a sua estruturação através de quatro fases: Diagnosticar, Planejar, Desenvolver e Implementar.

Dessa forma, o MGCAPB consolidou-se como a principal referência nacional voltada à Gestão do Conhecimento na Administração Pública, constituindo um importante marco para a sistematização de conceitos, instrumentos de diagnóstico e diretrizes de implementação. Por essa razão, seus pressupostos fornecem base relevante, principalmente para compreender a evolução da temática no setor público e contextualizar as discussões a serem desenvolvidas posteriormente nesta pesquisa.

Todavia, justamente por seu caráter abrangente e predominantemente prescritivo, o modelo acaba concentrando seus esforços na institucionalização da Gestão do Conhecimento em nível organizacional mais amplo. Essa característica, por certo, abre espaço para investigações complementares voltadas a problemas mais

pontuais relacionados, por exemplo, à externalização, mediação e compartilhamento de conhecimentos oriundos da prática administrativa cotidiana, perspectiva na qual se insere o Produto Técnico-Técnico a ser desenvolvido nesta dissertação.

2.2.2 Cultura organizacional na Administração Pública

As proposições em torno da Gestão do Conhecimento na Administração Pública brasileira não se encerram com o modelo proposto por Batista (2012). Isso porque, ao se buscar mais elementos entre os referenciais utilizados na construção do MGCAPB, foi possível verificar que no estudo desenvolvido por Heisig (2009), originalmente tinha-se o apontamento para quatro dimensões da Gestão do Conhecimento: dimensão humana, dimensão organizacional, dimensão tecnológica e dimensão relacionada à gestão dos processos. Especificamente, para dimensão humana, o autor definiu três categorias complementares: cultura, pessoas e liderança.

Como se vê, ao adaptar essas dimensões ao contexto da Administração Pública brasileira, Batista (2012) manteve apenas pessoas e liderança como componentes explicitamente desenvolvidos no MGCAPB. A cultura organizacional, entretanto, deixou de aparecer como uma categoria própria do modelo. Por certo, isso não significa que seus aspectos tenham sido desconsiderados, já que eles permanecem presentes em diferentes práticas relacionadas a esses dois fatores críticos de sucesso.

Essa observação anterior evidencia uma oportunidade de aprofundamento da discussão sobre a influência da cultura organizacional na externalização e no compartilhamento do conhecimento. Nessa perspectiva, Angelis (2011) destaca que a consolidação da Gestão do Conhecimento depende fortemente da construção de uma atmosfera de confiança e cooperação entre os indivíduos, capaz de sustentar resultados de longo prazo. De maneira semelhante, Davenport e Prusak (2003) observam que, embora a tecnologia possibilite conectar pessoas, é a confiança que atua como verdadeiro catalisador do compartilhamento do conhecimento.

Assim, compreende-se que para a conversão do conhecimento não é suficiente a simples disponibilização de recursos tecnológicos, já que ela depende da existência de um ambiente favorável à circulação de experiências. Essa compreensão aproxima-se da concepção de cultura organizacional apresentada por Schein (2009), que a define como um conjunto de pressupostos básicos que são aprendidos e

compartilhados por um grupo ao longo do tempo, moldando a forma como seus integrantes percebem, interpretam e enfrentam os problemas organizacionais.

Assim, entende-se que no momento que estiverem incorporados ao cotidiano da organização, esses pressupostos tendem, num primeiro instante, a conferir estabilidade às práticas existentes, mas também podem provocar resistência diante da adoção de novos procedimentos (Oliveira; Rodrigues, 2024). Na Administração Pública, essa característica torna-se especialmente relevante. Santana e Pereira (2024), por exemplo, observam que iniciativas relacionadas à Gestão do Conhecimento frequentemente convivem com estruturas hierárquicas rígidas e com uma cultura burocrática consolidada, fatores que contribuem para a inércia organizacional diante de mudanças.

Paula (2019) acrescenta que a efetivação de novas rotinas ainda depende da disposição dos próprios servidores para modificar hábitos construídos ao longo de sua trajetória profissional. Sob essa perspectiva, a cultura organizacional pode tanto favorecer quanto limitar o compartilhamento do conhecimento. Conforme Silva *et al.* (2020), a cultura atua como uma lente interpretativa que orienta os indivíduos sobre como compreender seu contexto e quais comportamentos adotar perante a equipe, podendo tanto fortalecer a identidade coletiva quanto representar um obstáculo à transformação organizacional. Martins (2021) complementa essa discussão ao apontar que a cultura vigente favorece a retenção do conhecimento, mas nem sempre estimula seu compartilhamento.

Compreende-se que essas dificuldades ainda podem ser ampliadas por outros fatores relacionados ao próprio comportamento dos indivíduos. Sobre isso, Silva e Souza (2025) observam que a resistência ao compartilhamento frequentemente está associada à percepção do conhecimento como instrumento de poder. Tal condição se soma a dificuldade dos servidores em reconhecer o valor de suas próprias experiências, assim como a expectativa de que soluções tecnológicas sejam suficientes para resolver esse problema.

Diante desse cenário, Rosário (2013) ressalta que desconsiderar as pessoas e a cultura organizacional compromete iniciativas relacionadas à Gestão do Conhecimento, justamente porque esses fatores condicionam o êxito das práticas de compartilhamento. De forma semelhante, Silva Filho *et al.* (2023) observam que a ausência de diretrizes claras pode concentrar boas práticas em poucos indivíduos, limitando sua circulação no ambiente organizacional.

Por esse motivo, Oliveira e Rodrigues (2024) destacam que o planejamento e a comunicação devem ser vistos como elementos fundamentais dos processos de transformação organizacional. Afinal, enquanto o planejamento serve para estruturar as ações necessárias à mudança, a comunicação visa contribuir na administração das expectativas, assim como na redução de resistências e no engajamento dos participantes. Desse modo, o fortalecimento da cultura de compartilhamento se apresenta como uma condição relevante para a efetividade das iniciativas de Gestão do Conhecimento, tornando necessária a identificação de estratégias capazes de estimular a participação dos indivíduos e a externalização do conhecimento, objetivo que orientará a discussão desenvolvida nas seções seguintes.

2.3 BASES CONCEITUAIS PARA CONCEPÇÃO DO ARTEFATO

A diversidade de soluções possíveis de serem identificadas na literatura demonstra que possivelmente não exista um modelo único para o desenvolvimento de artefatos de Gestão do Conhecimento. Com isso, apesar das diferenças entre contextos, metodologias e tecnologias empregadas, estudos revelam a recorrência de algumas estratégias que contribuem para ampliar o compartilhamento, a preservação e a recuperação do conhecimento organizacional. Essa convergência sugere que as especificidades de cada iniciativa podem vir a ser compreendidas como elementos úteis no desenvolvimento de novos artefatos.

Nessa perspectiva, a revisão da literatura, principalmente nesta etapa da pesquisa, passa a exercer um papel que ultrapassa a simples descrição de experiências anteriores. Afinal, ao propor a sintetização dos elementos recorrentes observados nesses estudos, torna-se possível estabelecer as bases conceituais capazes de fundamentar o desenvolvimento de uma solução adaptada às necessidades do contexto investigado.

2.3.1 Estratégias para favorecer a externalização e o engajamento

A externalização constitui uma das etapas mais desafiadoras da conversão do conhecimento, uma vez que envolve transformar experiências, crenças e modelos mentais em conteúdos compreensíveis e passíveis de compartilhamento (Nonaka; Takeuchi, 1997). Por isso, mecanismos voltados exclusivamente ao armazenamento

das informações mostram-se insuficientes quando desacompanhados de estratégias capazes de facilitar a construção das narrativas e estimular a participação das pessoas. Nesse contexto, destacam-se duas abordagens complementares: o storytelling, voltado à organização e comunicação das experiências, e a gamificação, direcionada ao fortalecimento do engajamento e da colaboração.

Nesse caso, embora a incorporação de narrativas às práticas organizacionais seja relativamente recente, a utilização de histórias constitui uma prática social tão antiga quanto a própria civilização (Heinemeyer, 2018). Sua aplicação parte, portanto, da capacidade das narrativas de conferir sentido a ideias abstratas, de modo a permitir que os indivíduos reconheçam significados comuns de experiências particulares (Valença; Tostes, 2019). Dessa forma, o *storytelling* se apresenta como uma estratégia que pode contribuir para transformar vivências individuais em conhecimentos mais compreensíveis e compartilháveis no contexto organizacional.

Essa contribuição torna-se especialmente relevante diante das limitações presentes nos mecanismos formais de documentação, uma vez que elas podem inibir a manifestação de conhecimentos que foram adquiridos na prática. Uma alternativa seria a criação de espaços comunicacionais mais informais e lúdicos na tentativa de reduzir essas barreiras (Gouvêa et al., 2016). Afinal, o uso de narrativas pode tornar os relatos mais naturais e envolventes (Davila et al., 2014), pois, além de facilitar a comunicação, as histórias organizacionais tendem a favorecer o engajamento e apoiar processos de mudança cultural (Rocha; Davel, 2023).

Entre as estruturas que podem auxiliar na organização dessas narrativas, destaca-se a jornada do herói, apresentada por Campbell (2009) na obra intitulada “O herói de mil faces”. Embora originalmente constituída por diferentes estágios, sua lógica pode ser sintetizada em três movimentos centrais: a apresentação de um contexto, o enfrentamento de um desafio e a transformação resultante da experiência (Valença; Tostes, 2019). Essa estrutura consegue oferecer, portanto, uma referência para organizar relatos sem retirar deles as circunstâncias, dificuldades e aprendizados que lhes conferem significado.

Sob essa perspectiva, a adoção de uma estrutura narrativa também pode vir a favorecer a comunicação interna e até a formação de espaços de diálogo capazes de apoiar processos de adaptação coletiva (Farias; Cruz, 2024). Para representar visualmente essa dinâmica, a Figura 6 apresenta a versão preliminar da jornada do herói e a sequência das diferentes etapas que a compõem.

Figura 6 – Jornada do herói



Fonte: Capoia (2024).

Embora a proposta original de Campbell contemple 17 etapas, esta pesquisa considera a versão condensada em 12 passos definida por Vogler, em razão de sua maior simplicidade de aplicação (Capoia, 2024; Vogler, 2024). Cabe ressaltar que a sua utilização, neste estudo, por certo não tem a finalidade de produzir roteiros ficcionais, mas sim de fornecer uma referência útil para a organização de experiências relacionadas ao trabalho.

Como pode se observar nessa estrutura, a narrativa parte de uma situação inicial, avançando a partir do surgimento de um desafio, de modo a acompanhar as ações adotadas para o seu enfrentamento. O percurso se completa com a transformação gerada em decorrência da experiência vivida, representada pelos conhecimentos construídos durante a resolução do problema. Desse modo, o valor da narrativa não se encontra apenas na descrição dos acontecimentos, mas na possibilidade de evidenciar o aprendizado produzido e torná-lo compreensível para outros integrantes da organização.

Assim, quando empregado na Gestão do Conhecimento, o *storytelling* demonstra seu potencial de contribuição para reduzir barreiras de compreensão e

favorecer a interação entre os integrantes da organização. Afinal, mais do que uma técnica de comunicação, o seu uso constitui um recurso capaz de organizar experiências, preservar seus significados e fortalecer o diálogo e a identidade coletiva (Magalhães, 2014).

Essa perspectiva corrobora justamente com a crescente valorização das práticas narrativas no campo da comunicação organizacional e da Gestão do Conhecimento (Ferreira; Paletta, 2024). Entretanto, é bem verdade também que a existência de uma estrutura narrativa adequada, por si só, não garante que os indivíduos estejam dispostos a compartilhar suas experiências, tornando necessário considerar também estratégias voltadas ao fortalecimento do engajamento para o alcance da sua devida participação.

Logo, se o *storytelling* contribui para estruturar e comunicar experiências, a gamificação, por outro, aparece como um conceito voltado a atuação sobre outro desafio da Gestão do Conhecimento, que é o de incentivar as pessoas a participem voluntariamente desses processos. Ou seja, em vez de concentrar seus esforços na organização das narrativas, essa abordagem tem como propósito criar condições favoráveis para que os indivíduos se sintam motivados a compartilhar conhecimentos, reduzindo resistências frequentemente associadas às mudanças organizacionais.

Nessa nova perspectiva proposta, tem-se que a gamificação, portanto, consiste na utilização de elementos característicos dos jogos em contextos distintos do entretenimento (Deterding *et al.*, 2011). Seu objetivo não está especificamente na criação de jogos, mas sim na utilização de mecanismos capazes de favorecer motivação, engajamento e participação em atividades do cotidiano (Kapp, 2012). Conforme também observa Alves (2015), esse potencial não se restringe a públicos específicos, dependendo mais da necessidade existente de tornar atividades mais significativas e envolventes.

No contexto da Gestão do Conhecimento, diferentes estudos apontam que elementos como a proposição de objetivos claros, *feedback*, progressão e reconhecimento podem estimular comportamentos colaborativos, ampliando a participação dos indivíduos e favorecendo o compartilhamento de experiências (Velástegui *et al.*, 2025; Campos Junior *et al.*, 2024). Para ilustrar diversos dos componentes que integram a lógica em torno da gamificação, apresenta-se a Figura 7 a seguir:

Figura 7 – Componentes característicos da gamificação



Fonte: Adaptado de Vasconcelos *et al.* (2023, p. 4).

Parte do potencial da gamificação decorre justamente da capacidade desses mecanismos atenderem necessidades humanas relacionadas ao reconhecimento, à superação de desafios e à percepção de progresso (Klock *et al.*, 2014). Afinal, compreende-se que esses sejam fatores que podem fortalecer o comprometimento dos participantes perante as novas propostas de iniciativas de compartilhamento do conhecimento.

Sob essa perspectiva, a gamificação deixa de representar apenas uma estratégia de incentivo individual e passa a favorecer experiências coletivas de trabalho. Isso porque, ao estruturar atividades em torno de desafios compartilhados, *feedback* contínuo e objetivos comuns, criam-se condições para estimular a colaboração, a tomada de decisão e a interação entre os participantes (Tolomei, 2017). No entanto, é perceptível também que a simples incorporação de elementos gamificados não garante, por si só, maior compartilhamento do conhecimento. Sua

efetividade exige também o alinhamento das características culturais da organização, assim como da adequação ao contexto de trabalho e da percepção de utilidade por parte dos participantes (Brazil; Baruque, 2015; Herdiansyah *et al.*, 2025).

Nesse cenário, tanto *storytelling* quanto gamificação passam a desempenhar papéis complementares. Afinal, enquanto o primeiro fornece uma estrutura com o objetivo de transformar experiências em narrativas compreensíveis, a segunda busca justamente atuar na criação de condições para que essas narrativas sejam efetivamente produzidas e compartilhadas pelos indivíduos. Embora sua contribuição para esta pesquisa esteja concentrada sobretudo na criação de mecanismos de engajamento, a literatura indica que iniciativas gamificadas podem fortalecer a colaboração e incentivar comportamentos compatíveis com expectativa existente em torno da implementação da Gestão do Conhecimento (Campos Junior *et al.*, 2024; Velástegui *et al.*, 2025).

2.3.2 Diretrizes estruturantes para o desenvolvimento do artefato

A literatura recente demonstra que o desenvolvimento de artefatos voltados à preservação do conhecimento organizacional supera a simples adoção de soluções tecnológicas. Embora esses estudos proponham instrumentos distintos, observa-se uma convergência quanto alguns dos fatores que influenciam sua efetividade, sugerindo que o sucesso dessas iniciativas depende muito da articulação entre aspectos técnicos, organizacionais e comportamentais. Logo, ao invés de representarem soluções isoladas, essas contribuições permitem identificar diretrizes comuns que podem ser aproveitadas para orientar a concepção de um novo instrumento destinado à preservação da memória organizacional.

Seguindo essa perspectiva, verifica-se que o desenvolvimento de artefatos de Gestão do Conhecimento pode ser compreendido preliminarmente a partir do espectro composto por três diferentes dimensões. A primeira delas corresponde ao diagnóstico organizacional em conjunto com o alinhamento sobre o contexto esperado. Na sequência tem-se os esforços direcionados ao estímulo em favor do compartilhamento do conhecimento, restando, por fim, a busca pela estruturação dos mecanismos responsáveis por sua preservação e recuperação.

A primeira dessas diretrizes observadas na literatura refere-se, prioritariamente, à necessidade de compreensão do contexto organizacional antes da

definição da solução tecnológica. Em comum, os estudos analisados demonstram que a construção de um artefato deve ser precedida fundamentalmente pela identificação dos conhecimentos críticos, assim como pelo entendimento dos fluxos informacionais já existentes e também pela delimitação dos requisitos que servirão para a orientação do seu desenvolvimento.

Essa perspectiva pode ser observada, por exemplo, a partir do *framework* proposto por Almeida, Pereira e Macieira (2021), cuja construção parte da identificação dos conhecimentos indispensáveis à continuidade organizacional antes da definição das estratégias de retenção. Ao estabelecer as prioridades na sua fase inicial, a partir da análise de processos, atividades e cargos, os autores demonstram que preservar conhecimento não significa registrar indiscriminadamente todas as informações produzidas pela organização, mas, antes disso, reconhecer aquelas que possuem efetivo valor estratégico.

Em sentido semelhante, Borba e Chaves (2021), ao analisarem uma variedade de *frameworks* de Gestão do Conhecimento, apresentam como um de seus destaques o modelo Estratégia-Capacidade-Conhecimento (SCK), cuja finalidade consiste justamente em identificar preventivamente lacunas capazes de comprometer decisões futuras. Embora aparentemente desenvolvido em contexto distinto ao desta pesquisa, o modelo reforça a compreensão de que iniciativas voltadas à retenção do conhecimento tendem a produzir melhores resultados quando precedidas por mecanismos de diagnóstico organizacional.

Essa preocupação ainda aparece em outros estudos, como nas pesquisas realizadas por Alves *et al.* (2025) e Santana, Pereira e Mattos (2023). Afinal, enquanto Alves *et al.* (2025) se propõem a adaptar o Modelo Canvas para delimitar os requisitos pertinentes aos usuários, aos canais de comunicação e às propostas de valor antes da implementação do repositório, Santana, Pereira e Mattos (2023), por outro lado, fazem o uso da *Design Science Research* (DSR) para estruturar seu desenvolvimento o a partir de sucessivos ciclos de construção, avaliação e refinamento do artefato.

Outra opção de destaque adotada pelos autores está na preferência pelo uso de uma plataforma já familiar aos usuários, evidenciando que decisões relacionadas ao desenho da interface também acabam influenciando na aceitação do instrumento. Logo, num primeiro viés, esses estudos demonstram que a definição de um artefato não deve partir tão somente pela escolha da tecnologia, mas sim pelas necessidades

específicas do ambiente organizacional em que será inserido. Entretanto, identificar os conhecimentos críticos representa apenas parte do desafio.

Isso porque, a preservação da memória organizacional depende igualmente da disposição dos indivíduos em compartilhar aquilo que sabem, tornando necessário compreender os fatores capazes de favorecer essa participação. Sobre isso, Sordi, Nakayama e Binotto (2018) defendem que o compartilhamento do conhecimento resulta da interação entre fatores individuais, organizacionais e tecnológicos. Para eles, portanto, iniciativas centradas exclusivamente na implantação de novas tecnologias correm o risco de apresentar resultados limitados se, porventura, desconsideram aspectos como confiança, percepção de utilidade, estrutura organizacional e motivação para colaborar.

Como forma de tentar superar essa questão, o modelo analítico proposto pelos autores visa justamente gerar condições para a identificação prévia dessas barreiras, permitindo avaliar o grau de prontidão colaborativa existente da equipe antes da implementação de novos instrumentos. Essa compreensão aproxima-se dos resultados observados também por Carneiro, Zilinski e Costa (2017). Embora desenvolvida especificamente para um programa de aceleração de *startups*, a pesquisa demonstra que ferramentas digitais somente contribuem para o compartilhamento do conhecimento quando integradas às rotinas de trabalho e aos objetivos organizacionais. Com isso, plataformas tecnológicas deixam de representar o elemento central da iniciativa, passando a atuar apenas como suporte para práticas colaborativas previamente estabelecidas.

Já em outra perspectiva, Almeida, Pereira e Macieira (2021) sugerem ainda a utilização de Comunidades de Prática como mecanismo para promover a circulação dos conhecimentos previamente identificados. Muito embora sua efetividade dependa das características de cada organização, reduzindo sua aplicabilidade as circunstâncias existentes, essa proposta serve para reforçar que a preservação da memória institucional necessita da criação de espaços destinados ao intercâmbio de experiências construídas ao longo da resolução de problemas cotidianos.

Jorge e Sutton (2016), por sua vez, apresentam a gamificação, já abordada na seção anterior, como estratégia válida para reduzir barreiras relacionadas ao compartilhamento do conhecimento. Ao proporem o modelo *Funification* como exemplo, os autores demonstram que elementos lúdicos e recursos visuais possuem o potencial de diminuir a resistência dos participantes, principalmente ao tornar o

registro de experiências menos burocrático e mais aderente às práticas organizacionais.

De modo geral, tem-se que todas essas contribuições indicam que a efetividade de um artefato depende fortemente da capacidade institucional de estimular comportamentos favoráveis ao compartilhamento do conhecimento. Através disso, o engajamento dos participantes deixa de representar uma consequência fortuita, tornando-se um requisito de projeto a ser considerado desde sua concepção.

Na sequência, tem-se ainda que para as experiências registradas permanecerem úteis ao longo do tempo, faz-se necessário também estruturar os registros de forma que eles possam ser recuperados, compreendidos e reutilizados em situações futuras. Nesse novo contexto, Ramos Junior e Cianconi (2019) defendem o emprego de ontologias para preservar não apenas os registros produzidos, mas também os significados associados às experiências organizacionais. Embora o estudo realizado esteja inserido num contexto específico da gestão de projetos, seus resultados sugerem que mecanismos capazes de explicitar relações conceituais podem favorecer a recuperação e o reaproveitamento do conhecimento em momentos posteriores.

Logo, sob essa mesma ótica, a preservação do conhecimento ultrapassa a simples acumulação de documentos. A utilidade da memória organizacional, portanto, passa a depender da existência de estruturas capazes de manter explícitos os significados das experiências registradas, a fim de permitir que conhecimentos produzidos em contextos específicos permaneçam compreensíveis mesmo diante de mudanças organizacionais, reestruturações administrativas e substituições de equipes.

Portanto, como resultado dessa análise, reitera-se a combinação das três dimensões identificadas para o desenvolvimento de artefatos voltados à Gestão do Conhecimento e demonstradas através da síntese estruturada no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Dimensões identificadas para o desenvolvimento de artefatos

Dimensões	Diretrizes identificadas	Principais estudos
Diagnóstico e alinhamento	Identificar conhecimentos críticos; delimitar requisitos; compreender o contexto organizacional	Alves et al. (2025); Almeida, Pereira e Macieira (2021); Borba e Chaves (2021); Santana, Pereira e Mattos (2023)

Dimensões	Diretrizes identificadas	Principais estudos
Engajamento e participação	Reduzir resistências; estimular colaboração; integrar o compartilhamento às rotinas de trabalho	Sordi, Nakayama e Binotto (2018); Carneiro, Zilinski e Costa (2017); Jorge e Sutton (2016)
Estruturação e recuperação	Organizar, contextualizar e preservar o conhecimento para reutilização futura	Santana, Pereira e Mattos (2023); Ramos Junior e Cianconi (2019); Almeida, Pereira e Macieira (2021)

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Em outros contextos organizacionais, ainda é possível se deparar com propostas voltadas a adaptação de modelos consolidados na intenção de atender especificidades institucionais, buscando articular aspectos técnicos, organizacionais e humanos na concepção de novas soluções. Um exemplo disso é apresentado por Silva e Eirão (2024), que, ao desenvolverem um modelo de Gestão do Conhecimento para o Senado Federal, optaram por adaptar referenciais previamente consolidados em vez de propor um modelo inteiramente novo, seguindo a premissa de que o desenvolvimento de artefatos depende da integração entre diferentes abordagens e das características do contexto organizacional.

Assim, a análise desse conjunto de estudos permitiu estabelecer relações entre diferentes artefatos de Gestão do Conhecimento que superaram o enfoque tecnológico. A sintetização desses resultados proporcionou a identificação de diretrizes para o desenvolvimento de novos artefatos voltados à preservação do conhecimento organizacional. Essas diretrizes passam a configurar o referencial conceitual que fundamentará a concepção do Produto Técnico-Tecnológico apresentado nas próximas seções.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta o percurso metodológico adotado para o desenvolvimento da pesquisa, evidenciando a coerência entre o problema investigado, os objetivos propostos e os procedimentos empregados no desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico. Considerando que esta pesquisa teve como propósito desenvolver, aplicar e avaliar uma proposta voltada ao compartilhamento e à preservação do conhecimento produzido nas experiências de trabalho dos servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), optou-se pela adoção de procedimentos compatíveis com a construção e o aperfeiçoamento de uma solução prática inserida em seu contexto organizacional.

Dessa forma, esta seção encontra-se estruturado em três eixos principais. Inicialmente, apresenta-se a caracterização da pesquisa, contemplando sua natureza, abordagem, objetivos, estratégia metodológica e demais aspectos necessários à compreensão do estudo. Na sequência, são descritos o contexto em que a pesquisa foi desenvolvida e os procedimentos utilizados para o levantamento das informações que subsidiaram a construção do artefato. Por fim, são detalhados os procedimentos metodológicos empregados na concepção, aplicação e avaliação do Produto Técnico-Tecnológico, bem como para análise das evidências produzidas ao longo da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O método de pesquisa corresponde ao conjunto de procedimentos adotados para alcançar os objetivos de uma investigação e conferir rigor ao conhecimento produzido. Para Gil (2010), o método representa o caminho percorrido para chegar ao conhecimento, orientando a investigação desde a formulação do problema até a análise dos resultados. De modo complementar, Marconi e Lakatos (2010) destacam que sua explicitação permite organizar o percurso investigativo e contribuir para a validade e a confiabilidade dos resultados.

Quanto à natureza, esta investigação caracteriza-se como pesquisa aplicada, visto o seu propósito de produzir uma solução para um problema concreto identificado no ambiente da Superintendência Administrativa da Universidade Federal da Fronteira Sul. No caso, o problema relaciona-se a necessidade de tornar acessíveis conhecimentos absorvidos pelos servidores durante suas experiências de trabalho,

especialmente sobre aquelas que fogem a rotina prevista. Conforme destaca Gil (2002), a pesquisa aplicada orienta-se para a geração de conhecimentos destinados à solução de problemas específicos, enquanto Vergara (2014) diferencia essa modalidade da pesquisa básica por sua vinculação a necessidades concretas e pela possibilidade de proposição de melhorias aplicáveis à realidade investigada.

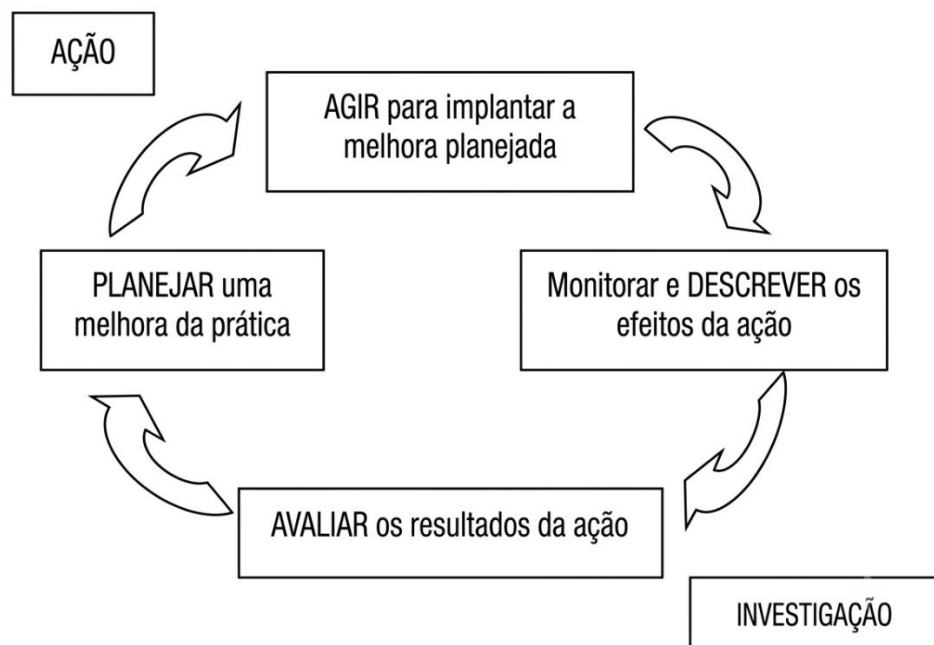
Em relação à abordagem, o estudo adota uma perspectiva qualitativa, uma vez que busca a compreensão das percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes às práticas de compartilhamento e preservação do conhecimento. A abordagem qualitativa mostrou-se adequada tanto à análise das entrevistas quanto para a interpretação dos relatos de experiências produzidos durante a aplicação do artefato. Segundo Minayo *et al.* (2011), essa abordagem permite compreender dimensões da realidade social que não podem ser adequadamente apreendidas apenas por meio de mensurações numéricas. Já Andrade (2024) acrescenta que a pesquisa qualitativa atribui especial atenção ao ambiente em que os sujeitos atuam e aos sentidos construídos em suas interações.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter descritivo. É descritiva porque procurou caracterizar as percepções dos participantes, as práticas existentes de registro e compartilhamento, as barreiras encontradas e os efeitos percebidos durante a aplicação do artefato desenvolvido. A pesquisa descritiva, conforme Gil (2008), permite expor características de determinado fenômeno ou população, produzindo um retrato sistematizado da realidade analisada. Marconi e Lakatos (2010) ressaltam igualmente sua utilidade para reunir informações sobre os sujeitos e o contexto da investigação sem a manipulação experimental das condições observadas.

No que se refere à estratégia metodológica, a pesquisa foi desenvolvida mediante a proposta de uma pesquisa-ação ao envolver a investigação de um problema coletivo e a realização de uma intervenção construída no próprio ambiente em que esse problema se manifestava. A atuação do pesquisador não se restringiu à observação da realidade, mas envolveu o diagnóstico da situação investigada, a concepção de uma proposta de intervenção, sua aplicação e posterior avaliação. Tal característica justifica a adoção da pesquisa-ação, uma vez que esta investigação não se limita à descrição da realidade, mas busca contribuir para a resolução de um problema coletivo, articulando investigação e intervenção no próprio contexto em que esse problema se manifesta (Macke, 2006; Thiollent, 2007).

Complementarmente, o processo de desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico guarda correspondência com o ciclo descrito por Tripp (2005), composto pelo planejamento de uma melhoria, sua implementação, o monitoramento dos efeitos e a avaliação dos resultados. No presente estudo, esse movimento ocorreu de maneira iterativa: o diagnóstico empírico e os elementos identificados na literatura subsidiaram a concepção inicial, enquanto a pesquisa-ação caracterizou a relação estabelecida entre investigação, intervenção e participação no ambiente estudado. Para ilustrar essa dinâmica, apresenta-se a Figura 8 sobre o conceito por trás dessa metodologia, usando para isso a abordagem mais abrangente da Investigação-ação:

Figura 8 – Ciclo da Investigação-ação



Fonte: Tripp (2005).

Essa lógica também se aproxima da *Design Science Research* (DSR), abordagem metodológica voltada ao desenvolvimento de artefatos destinados à solução de problemas concretos, conciliando relevância prática e rigor científico (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015). Complementarmente, Sposito *et al.* (2024), após compararem diferentes protocolos da DSR, evidenciam que, apesar das variações existentes entre eles, todos esses protocolos partem da compreensão conjunta da situação-problema e da identificação dos requisitos como elementos orientadores do desenvolvimento e da avaliação do artefato.

Sob essa perspectiva, observa-se que a identificação da situação-problema e dos requisitos não orientam apenas a concepção inicial do artefato, mas também subsidia seu desenvolvimento, avaliação e refinamento ao longo da pesquisa. Dessa forma, o processo metodológico em torno do DSR deixa de representar apenas uma sequência de etapas e passa a constituir um mecanismo sistemático para a produção e o registro dos conhecimentos que surgem durante o desenvolvimento experiencial da solução pretendida.

Logo, sob essa perspectiva, enquanto Silva e Eirão (2024) partem de um modelo consolidado para adaptá-lo às necessidades do Senado Federal, a presente pesquisa se propõe a não replicar modelos existentes de Gestão do Conhecimento, optando, igualmente, por desenvolver um artefato próprio para um problema identificado no seu contexto institucional. Ou seja, no estudo anterior, os componentes do MGACPB de Batista (2012) e requisitos estabelecidos pela ISO 30401:2018 serviram diretamente como referenciais na adaptação para seu modelo. Já nesta pesquisa, as diretrizes identificadas na literatura passam a orientar a construção do artefato, por meio de um processo experiencial desenvolvido sob a perspectiva da DSR. Essa distinção entre as duas estratégias de desenvolvimento de artefatos é sintetizada através da Quadro 3.

Quadro 3 – Comparação entre estratégias de desenvolvimento de artefatos

Dimensão da comparação	Silva e Eirão (2024)	Pesquisa atual
Fundamentação	MGCAPB + ISO 30401	Diretrizes identificadas na literatura
Contextualização	Diagnóstico institucional	Diagnóstico institucional
Desenvolvimento do artefato	Adaptação do modelo	Processo experiencial (DSR)
Resultado obtido	Artefato contextualizado	Artefato contextualizado

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Por fim, cabe apontar ainda que, por envolver a participação de servidores e a coleta de informações sobre suas experiências e percepções profissionais, a pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Fronteira Sul. A coleta somente foi iniciada após a aprovação ética, conforme Parecer Consubstanciado de nº 8.078.040. Ainda foram observados os procedimentos de voluntariedade, confidencialidade, anonimização e proteção dos

dados estabelecidos para o estudo, conforme estabelecido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – Apêndice A), instrumento pelo qual foram obtidas as manifestações de consentimento dos participantes.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), instituição pública federal de ensino superior criada pela Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009 (Brasil, 2009), com a finalidade de ampliar o acesso à educação superior na região Sul do país, atuando em seis diferentes cidades de forma *multicampi* nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Além das atividades de ensino, pesquisa e extensão, a Universidade desenvolve um amplo conjunto de processos administrativos responsáveis por garantir o funcionamento de suas atividades, envolvendo desde a gestão de pessoas e contratações públicas até a administração patrimonial, financeira e tecnológica. A sua disposição geográfica é ilustrada a partir da Figura 9.

Figura 9 – Localização dos *campi* da UFFS



Fonte: Adaptado de Reche e Campos (2022).

Como organização pública, a UFFS encontra-se inserida em um ambiente caracterizado por constantes mudanças normativas, limitações orçamentárias e necessidade permanente de aprimoramento dos processos administrativos. O

Relatório de Gestão da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS, 2025) evidencia que a instituição atua em um cenário de crescente complexidade administrativa, marcado pela necessidade de fortalecimento dos mecanismos de governança, gestão de riscos, integridade e modernização organizacional, elementos que exigem das equipes capacidade contínua de adaptação e tomada de decisão.

Esse contexto torna especialmente relevante a preservação do conhecimento produzido visando a manutenção e o aperfeiçoamento das atividades administrativas. Embora parte desse conhecimento esteja formalizada em legislações, normas internas e fluxos institucionais, inúmeras situações podem levar a rotatividade dos servidores. Nesses casos, a continuidade das atividades passa a depender não apenas da documentação disponível, mas também da experiência acumulada pelos próprios servidores responsáveis pela condução dos processos.

Essa característica torna-se ainda mais significativa em uma instituição multicampi, na qual equipes geograficamente distribuídas enfrentam problemas semelhantes, porém, muitas vezes, sem dispor de mecanismos suficientes para o registro e reutilização de soluções construídas em outros contextos. Assim, além da produção e da gestão da informação formal, evidencia-se a necessidade de instrumentos capazes de preservar experiências administrativas que normalmente permanecem restritas à memória individual dos servidores.

Entre as unidades administrativas que integram a estrutura da Universidade, aponta-se que a Reitoria fica localizada junto ao *campus* da cidade de Chapecó-SC, onde encontra-se a Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (PROAD), responsável pela coordenação das atividades relacionadas ao suporte administrativo necessário ao funcionamento institucional. A natureza dessas atividades faz com que a atuação da PROAD seja fortemente condicionada pelo cumprimento da legislação aplicável à Administração Pública, especialmente em temas relacionados às contratações públicas, responsabilidade administrativa, planejamento das aquisições e gestão patrimonial.

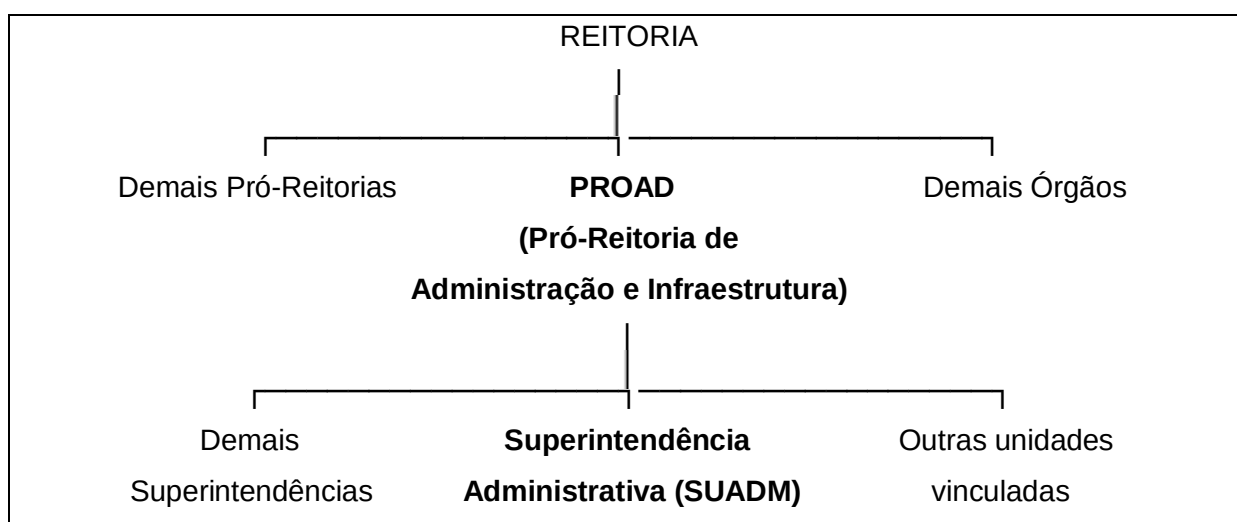
Entretanto, a experiência cotidiana demonstra que nem todas as situações enfrentadas pelas equipes encontram respostas completas nos instrumentos normativos existentes. Em diversos momentos, os servidores precisam interpretar circunstâncias específicas, conciliar diferentes normas, avaliar riscos e construir soluções compatíveis com o interesse público diante de situações excepcionais. É justamente esse cenário que leva a produção de um conjunto de conhecimentos

práticos que raramente é registrado de forma estruturada ou disponibilizado para consultas futuras.

Foi justamente a percepção dessa lacuna que motivou o desenvolvimento desta presente pesquisa. Pois, em vez de concentrar esforços na produção de novos procedimentos normativos, buscou-se investigar como experiências administrativas poderiam ser registradas e compartilhadas de maneira simples, favorecendo a consolidação da memória organizacional e apoiando a atuação de outros servidores diante de situações semelhantes.

A pesquisa foi desenvolvida na Superintendência Administrativa (SUADM), unidade vinculada à Pró-Reitoria de Administração responsável pela condução de atividades relacionadas à gestão de contratos administrativos, transportes institucionais e gestão ambiental. Além dessas atribuições, a unidade também presta apoio às contratações realizadas por meio das fundações de apoio vinculadas à Universidade, abrangendo um conjunto diversificado de procedimentos administrativos que demandam constante interpretação da legislação aplicável e interação com diferentes setores da instituição. A Figura 10 traz o organograma sintético para ilustrar a cadeia hierárquica existente entre as unidades citadas:

Figura 10 – Síntese do Organograma Institucional da UFFS



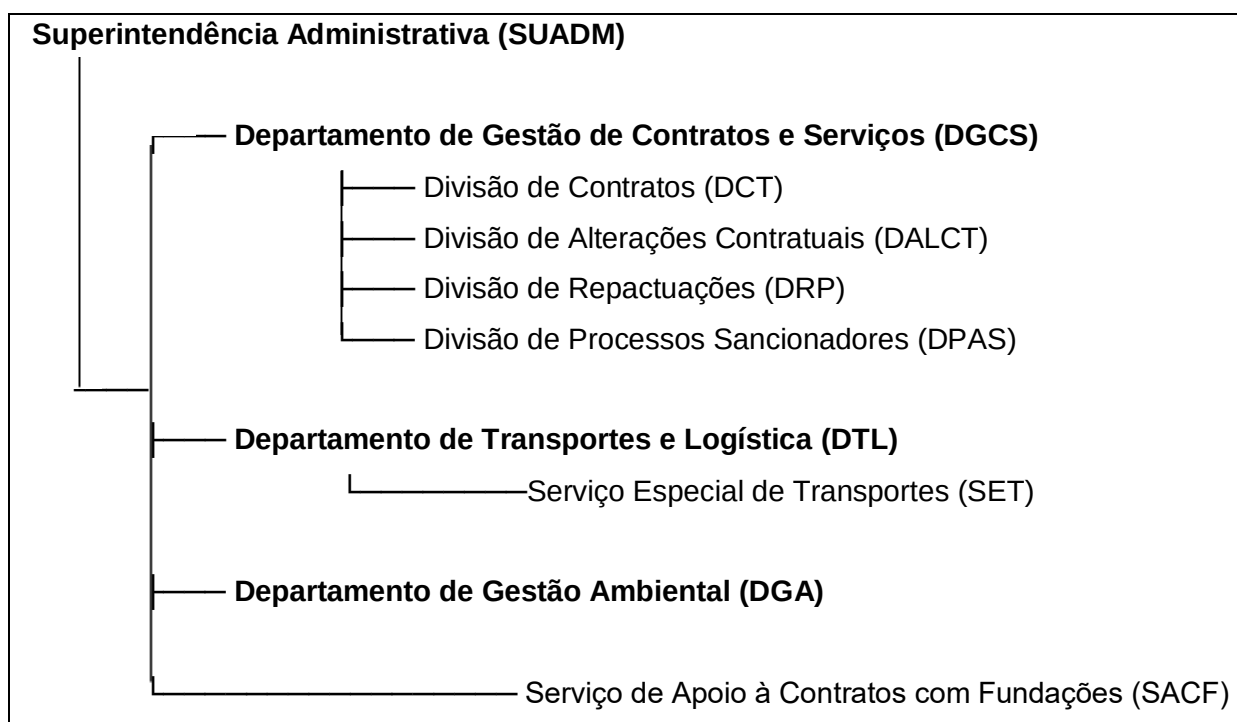
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Durante o período de realização da pesquisa, a Superintendência contava com treze servidores lotados formalmente na unidade. Entretanto, em razão de afastamentos prolongados por motivos de licença de duas servidoras que integram a

equipe, o desenvolvimento da pesquisa ocorreu em um contexto em que onze servidores se encontravam efetivamente envolvidos na execução cotidiana das atividades do setor, incluindo o próprio pesquisador presente ao longo da pesquisa-ação, constituindo assim o universo de participantes da investigação.

Organizacionalmente, a SUADM está estruturada em três departamentos: o Departamento de Gestão de Contratos e Serviços, o Departamento de Transportes e Logística e o Departamento de Gestão Ambiental. O primeiro subdivide-se em quatro divisões especializadas, responsáveis pelas atividades de formalização de contratos, alterações contratuais, repactuações e processos administrativos sancionadores. Paralelamente, a estrutura contempla o Serviço Especial de Transportes e o Serviço de Apoio às Contratações com Fundações de Apoio, compondo um conjunto de dez unidades organizacionais distribuídas entre os servidores em atividade. Ilustra-se a disposição dessas unidades a partir da Figura 11.

Figura 11 – Organograma funcional da SUADM



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Essa configuração faz com que a maior parte das responsabilidades esteja concentrada em um único servidor praticamente. Na prática, isso significa que determinados conhecimentos permanecem fortemente associados às atribuições individuais de cada unidade de lotação, favorecendo a formação de "ilhas de

conhecimento". Embora essa especialização contribua para o aprofundamento técnico das atividades desenvolvidas, verifica-se que ela também aumenta a dependência institucional em relação aos servidores responsáveis por cada processo, especialmente diante de afastamentos, substituições ou mudanças na composição da equipe.

Os servidores contam com o suporte técnico advindo da atuação da Pró-Reitoria de Administração e da própria Superintendência, especialmente na discussão de situações consideradas mais complexas. Mais recentemente, a Procuradoria Federal, integrada a UFFS como órgão de apoio consultivo, passou a concentrar sua atuação apenas em temas de maior excepcionalidade, privilegiando a emissão de pareceres referenciais, fazendo com que as unidades administrativas assumam maior protagonismo na interpretação e aplicação das normas aos casos concretos. Como consequência, parte significativa do conhecimento necessário para a tomada de decisão acaba permanecendo distribuída entre os próprios servidores responsáveis pelas atividades administrativas.

Outro aspecto relevante do contexto organizacional da aplicação desta pesquisa refere-se ao Programa de Gestão e Desenvolvimento (PGD), que possibilita a execução das atividades em regime de teletrabalho. Para preservar o atendimento presencial ao público externo, a equipe realiza um sistema de rodízio entre os servidores, complementado por reuniões mensais de acompanhamento, realizadas predominantemente em ambiente virtual, e encontros presenciais trimestrais. Esses momentos constituem, atualmente, importantes espaços de alinhamento das atividades, embora nem sempre sejam suficientes para promover o compartilhamento das experiências adquiridas durante a resolução de situações excepcionais.

Nesse cenário, portanto, verifica-se que o principal risco relacionado à continuidade das atividades provavelmente não esteja na ausência de normas ou procedimentos institucionais, mas sim na elevada especialização das atribuições e da consequente concentração do conhecimento em poucos servidores. Quando ocorrem afastamentos temporários ou definitivos, torna-se frequente a necessidade de redistribuição das atividades entre colegas que, muitas vezes, assumem processos cuja condução exige conhecimentos formados ao longo do tempo.

Foi justamente essa realidade observada que motivou o desenvolvimento desta pesquisa, a fim de investigar mecanismos capazes de favorecer o compartilhamento das experiências, principalmente daquelas decorrentes de situações de não

conformidade. Esse contexto apresentado foi determinante para a escolha da SUADM como ambiente de aplicação da pesquisa, principalmente por reunir características frequentemente apontadas na literatura como fatores de risco à continuidade das atividades administrativas, tais como a individualização das responsabilidades e a necessidade de superar situações que fogem ao fluxo previamente determinado, que superam qualquer conveniência que pode ser atribuída ao pesquisador.

3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Antes do desenvolvimento do artefato que é objetivo desta pesquisa, buscou-se compreender como os servidores percebiam a geração, o compartilhamento e a preservação do conhecimento no contexto da Superintendência Administrativa (SUADM). Essa etapa teve como finalidade caracterizar a situação-problema investigada, identificando tanto as práticas atualmente adotadas quanto as dificuldades, limitações e necessidades relacionadas à retenção do conhecimento experiencial produzido nas atividades administrativas, em especial aquelas relacionadas as situações não previstas no fluxo consolidado do trabalho.

Para atender a esse propósito, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, conduzidas a partir de um roteiro previamente elaborado (Apêndice B), de modo a permitir que novas questões fossem exploradas sempre que surgissem elementos relevantes durante o diálogo. Segundo Lüdke e André (2004), esse tipo de entrevista parte de questionamentos apoiados em referenciais teóricos, sem restringir a possibilidade de aprofundamento das respostas conforme o desenvolvimento da interação entre pesquisador e participante. Da mesma forma, Manzini (2012) destaca que a entrevista semiestruturada constitui um instrumento capaz de favorecer a exploração de aspectos não previstos inicialmente pelo pesquisador.

O roteiro das entrevistas desta pesquisa foi estruturado de modo a compreender diferentes aspectos da gestão do conhecimento no ambiente de trabalho, entre os quais estão: o nível de familiaridade dos servidores com o tema; a percepção acerca dos impactos da rotatividade e da descontinuidade das equipes; o reconhecimento de situações excepcionais vivenciadas durante a execução das atividades; as práticas atualmente utilizadas para registrar aprendizados; os impactos decorrentes da ausência de compartilhamento do conhecimento; as lacunas percebidas nos mecanismos existentes; a disposição dos servidores para participar

de novas iniciativas voltadas ao tema; as possíveis barreiras culturais e comportamentais associadas ao compartilhamento; além de estratégias para favorecer o engajamento da equipe.

Em conjunto, essas questões buscaram compreender não apenas o conhecimento já presente na equipe, mas também identificar elementos capazes de subsidiar a construção de uma proposta aderente à proposta desta pesquisa. Cabe lembrar que os participantes desta etapa corresponderam aos servidores da Superintendência Administrativa descritos anteriormente no contexto da pesquisa. A opção pela realização de um censo decorreu da reduzida dimensão da equipe juntamente com a diversidade de atribuições desempenhadas por seus integrantes, de modo que a experiência acumulada por cada servidor constituía importante fonte de informações para a compreensão do problema investigado.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial nas dependências da Universidade Federal da Fronteira Sul, respeitando a disponibilidade dos participantes perante o rodízio da presencialidade vigente voltada ao atendimento do público externo, sendo registradas mediante gravação em áudio após autorização expressa dos entrevistados. O tempo médio de duração de cada entrevista foi de aproximadamente cinquenta minutos.

Entretanto, considerando a consolidação do Programa de Gestão e Desenvolvimento (PGD) na instituição, que possibilita a execução integral das atividades em regime de teletrabalho, estabeleceu-se como critério de exclusão a impossibilidade de realização da entrevista em decorrência da ausência do servidor durante o período destinado à coleta de dados por afastamentos funcionais. Foi justamente este critério que levou ao número de dez participantes durante etapa da realização das entrevistas, pois, além da necessidade específica da exclusão do pesquisador nesta etapa, outras duas servidoras estavam formalmente ausentes neste período.

Já em relação a observância dos princípios éticos que orientam pesquisas envolvendo seres humanos, consta que todas as informações obtidas foram utilizadas exclusivamente para fins científicos, assegurando-se desde o princípio a anonimização dos participantes e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os registros produzidos durante a pesquisa foram armazenados em ambiente seguro, tanto em formato físico quanto digital, observando-se os

procedimentos de segurança e o prazo de guarda estabelecido pelas normas institucionais vigentes.

Após a realização das entrevistas, os registros em áudio foram transcritos com o apoio da ferramenta digital de transcrição automática *TurboScribe*. Em seguida, as transcrições foram submetidas à análise de conteúdo, entendida por Bardin (2016) como um conjunto de técnicas sistemáticas voltadas à interpretação das comunicações por meio da identificação de padrões e da inferência de significados. Para isso, ferramentas de inteligência artificial, como o Notebook LM, ChatGPT e Gemini, foram utilizadas como apoio ao processo de identificação de possíveis padrões interpretativos, tudo mantido sob constante supervisão do pesquisador, tendo o escopo do seu uso ainda ampliado durante o desenvolvimento do modelo metodológico.

3.4 PROPOSTA METODOLÓGICA PARA CONCEPÇÃO DO ARTEFATO

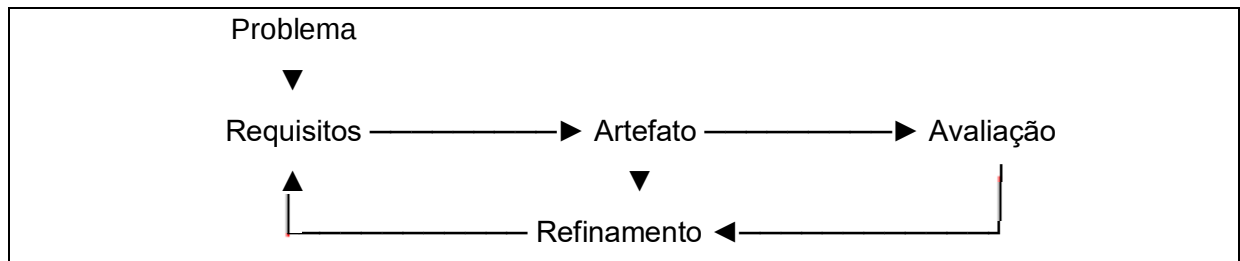
Após a realização do diagnóstico da situação-problema, a pesquisa avança para a etapa destinada ao desenvolvimento da proposta de intervenção, correspondente à construção do artefato que compõe o Produto Técnico-Tecnológico (PTT). Diferentemente da etapa anterior, cujo propósito consistia na compreensão do contexto organizacional investigado, esta fase descreve os procedimentos metodológicos que orientam a concepção, a implementação, a avaliação e o aperfeiçoamento da proposta de intervenção, preservando desde já a distinção entre o planejamento do desenvolvimento, apresentado nesta seção, e sua efetiva materialização, a ser debatida posteriormente ao longo desta pesquisa.

Conforme apresentado na caracterização metodológica da pesquisa, o desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico incorpora princípios da *Design Science Research* (DSR). Nessa abordagem, o desenvolvimento de um artefato é compreendido como um processo cíclico orientado à solução de problemas concretos, no qual teoria e evidências empíricas são continuamente articuladas para subsidiar decisões de projeto.

Essa perspectiva mostrou-se particularmente adequada ao presente estudo, uma vez que o modelo metodológico não foi concebido de forma integral desde o início da pesquisa, mas construído progressivamente a partir das evidências produzidas em cada etapa de desenvolvimento e avaliação. Logo, a fim de ilustrar essa dinâmica

estabelecida através da DSR, apresenta-se a Figura 12 para demonstrar simplificadaamente o processo a ser concebido por esta metodologia:

Figura 12 – Síntese dos princípios da DSR adotados nesta pesquisa



Fonte: Adaptada de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) e Sposito *et al.* (2024).

Tomando esses princípios como referência, a concepção da proposta de intervenção fundamenta-se na integração entre três fontes complementares de conhecimento: o referencial teórico, a experiência profissional acumulada pelo pesquisador no contexto investigado e os requisitos identificados durante o diagnóstico da situação-problema. Assim, parte-se do entendimento de que o desenvolvimento de um modelo metodológico não decorre exclusivamente da literatura nem exclusivamente das evidências empíricas, mas da articulação entre elas, permitindo que decisões concebidas sejam posteriormente confrontadas, confirmadas ou reformuladas ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Ainda durante o planejamento da proposta, algumas diretrizes passaram a orientar sua concepção. Essas diretrizes são resultado de expectativas advindas tanto das experiências vivenciadas no cotidiano da Superintendência Administrativa quanto das contribuições identificadas no referencial teórico e representam expectativas iniciais sobre características consideradas desejáveis para uma solução compatível com o contexto investigado.

Ressalta-se que tais diretrizes constituem pressupostos do projeto elaborados a partir do diagnóstico inicial da situação-problema, representando referências orientadoras para o desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico. Embora formuladas antes da construção do artefato, essas diretrizes não permaneceram estáticas ao longo da pesquisa. Ao contrário, serviram como referências iniciais que foram continuamente confirmadas, ajustadas ou ampliadas à medida que novos achados emergiam durante o desenvolvimento do modelo metodológico.

Ou seja, sua aderência ao contexto organizacional e sua capacidade de responder às necessidades identificadas não são sumariamente presumidas, sendo analisadas ao longo das etapas de desenvolvimento, aplicação e avaliação do artefato. Com o objetivo de explicitar essas diretrizes iniciais, organiza-se o Quadro 4.

Quadro 4 – Diretrizes que orientam a concepção inicial do artefato

Diretriz	Contextualização	Expectativa inicial
Evitar burocratização	Experiências anteriores demonstravam baixa adesão a instrumentos extensos e excessivamente formais.	Desenvolver uma proposta simples, intuitiva e de baixo esforço de preenchimento.
Favorecer engajamento	Tentativa anterior de atualização colaborativa do manual interno apresentou baixa participação da equipe.	Estimular a participação voluntária por meio de elementos lúdicos e estratégias de mobilização.
Reduzir receio de exposição	O compartilhamento de experiências poderia envolver situações administrativas sensíveis.	Possibilitar mediação textual e anonimização antes da divulgação dos relatos.
Utilizar ferramentas familiares	A UFFS já utiliza institucionalmente o Google Workspace como ambiente de trabalho.	Reduzir a necessidade de aprendizagem de novas plataformas.
Não depender da maturidade em Gestão do Conhecimento	A literatura frequentemente sugere avaliações de maturidade antes das intervenções.	Verificar a viabilidade de uma proposta incremental, mesmo em contextos sem elevado grau de maturidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Na operacionalização dessas diretrizes, o objetivo é manter coerência entre os princípios estabelecidos durante a concepção da proposta e os recursos empregados ao longo de seu desenvolvimento. Em vez da introdução de novas plataformas tecnológicas, por exemplo, prioriza-se a utilização de ferramentas já incorporadas ao ambiente digital institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul. Nesse caso, tem-se que o correio eletrônico institucional está integrado ao ecossistema *Google Workspace*. Logo entende-se que a utilização de aplicações pertencentes à mesma infraestrutura tecnológica tende a reduzir barreiras relacionadas à aprendizagem de novos sistemas, favorecendo a integração da proposta às rotinas já consolidadas pelos servidores.

Consequentemente, prevê-se a utilização da aplicação *Google Forms* para estruturar tanto o formulário destinado à captação das experiências, quanto o instrumento de avaliação da proposta. O *Google Meet* é outra aplicação escolhida para apresentação da iniciativa aos participantes e esclarecimento de dúvidas durante sua aplicação. Já o *Google Drive* possui a previsão de ser o ambiente destinado ao compartilhamento das experiências mediadas, conforme já acontece habitualmente nos procedimentos de trabalho realizados pela equipe de servidores que participam desta pesquisa.

Para a comunicação e mobilização dos participantes, o aplicativo *WhatsApp* deve ser empregado como principal canal de contato diante de sua ampla utilização entre os servidores da UFFS, especialmente no âmbito da Superintendência Administrativa. Inclusive, a existência de grupos institucionais já consolidados é visto como um aspecto que favorece a divulgação da proposta e a condução das estratégias de engajamento previstas para o estudo-piloto. A pesquisa ainda prevê que os relatos coletados sejam posteriormente submetidos a um tratamento voltado a reorganização textual, padronização da linguagem e anonimização das experiências compartilhada através do apoio de inteligência artificial.

Abaixo, no Quadro 5, apresenta-se uma síntese das ferramentas e demais instrumentos previstos na aplicação metodológica prevista:

Quadro 5 – Ferramentas previstas para operacionalização do artefato

Etapas	Ferramenta	Finalidade
Apresentação	<i>Google Meet</i>	Apresentação da proposta
Divulgação	<i>WhatsApp</i>	Mobilização e gamificação
Captação	<i>Google Forms</i>	Registro das experiências
Mediação	IA generativa	Produção da devolutiva
Compartilhamento	<i>Google Drive</i>	Acesso aos relatos tratados
Avaliação	<i>Google Forms</i>	Coleta das percepções sobre o PTT

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

É válido destacar que a escolha pela Inteligência Artificial Generativa como recurso de apoio ao tratamento dos relatos está inserida no contexto de preservação da proposta de simplicidade que orienta a concepção do artefato. Afinal, o desenvolvimento de soluções computacionais tende a envolver competências específicas, relacionadas a tecnologia da informação, que nem sempre são de

domínio dos responsáveis pelos problemas que procuram enfrentar. Ao discutir alternativas *low-code*, por exemplo, Gonçalves (2023) destaca justamente a possibilidade de usuários sem experiência em programação participarem do desenvolvimento de aplicações.

No caso das inteligências artificiais generativas baseadas em modelos de linguagem, essa possibilidade assume outra configuração, uma vez que elas oportunizam que tarefas sejam especificadas por meio de instruções concebidas textualmente. Sobre isso, Brown *et al.* (2020) demonstram que modelos de linguagem podem executar diferentes tarefas a partir de instruções e exemplos fornecidos como entrada, inclusive quando a tarefa é descrita apenas em linguagem natural. Foi justamente essa característica que se mostrou compatível com a presente pesquisa, ao permitir explorar o tratamento das experiências relatadas por meio de instruções textuais, sem exigir o desenvolvimento de uma aplicação computacional específica.

Diante desse cenário, a expectativa é que, durante o desenvolvimento do instrumento voltado ao tratamento das lições aprendidas, as evidências produzidas ao longo do percurso tragam subsídios para o próprio aperfeiçoamento da proposta. Para isso, planeja-se ainda a efetivação de um estudo-piloto, de modo a permitir a avaliação do modelo metodológico como um todo, incluindo as etapas de captação e compartilhamento dos conhecimentos externados. Nessa perspectiva, espera-se preservar tanto o caráter iterativo da *Design Science Research* quanto a lógica cíclica da pesquisa-ação, de modo que investigação, intervenção e aprendizagem permaneçam articuladas ao longo de toda a pesquisa (Tripp, 2005; Thiollent, 2007).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção apresenta os resultados obtidos ao longo do desenvolvimento da pesquisa, desde a compreensão inicial do problema investigado até a consolidação do modelo metodológico proposto. Diferentemente de uma sequência linear de etapas previamente definidas, o percurso investigativo foi marcado por sucessivos ciclos de observação, experimentação e refinamento, nos quais os resultados produzidos em cada momento passaram a orientar as decisões adotadas nas etapas seguintes. Em razão dessa característica, os resultados e suas respectivas discussões são apresentados de forma integrada, buscando evidenciar não apenas os produtos desenvolvidos durante a pesquisa, mas também o processo reflexivo que conduziu à sua construção.

4.1 DIAGNÓSTICOS E DEFINIÇÃO PELO MODELO METODOLÓGICO

A definição pela confecção de um modelo metodológico como o artefato a ser desenvolvido teve início pelo diagnóstico do contexto organizacional em que ele será aplicado. Pois, antes da implementação de qualquer solução, buscou-se identificar como os servidores percebiam a produção, o compartilhamento e a preservação do conhecimento decorrente de suas experiências de trabalho. Justamente esse diagnóstico permitiu não apenas caracterizar o problema investigado, mas também identificar elementos que passaram a definir diretamente a configuração prevista para o Produto Técnico-Tecnológico.

4.1.1 Análise das percepções e do contexto organizacional

As entrevistas realizadas junto aos servidores da Superintendência de Administração constituíram uma importante fonte para a compreensão das formas pelas quais o conhecimento é gerado, interpretado, preservado e compartilhado no cotidiano organizacional. O roteiro semiestruturado, ao contemplar questões relacionadas à gestão do conhecimento, à memória organizacional e aos mecanismos de compartilhamento existentes na instituição, possibilitou aos participantes um estímulo para reflexão a respeito do tema abordado por esta pesquisa. Desse modo, criou-se o ambiente para a fala das mais diversas ideias e percepções sobre o

fenômeno estudado, mesmo que muitas vezes os entrevistados apontassem a pouca familiaridade com a terminologia utilizada por este campo de estudos.

Na sequência, ao chegar na análise do conteúdo das transcrições dessas entrevistas, a partir das gravações previamente autorizadas, evidenciou-se que vários aspectos que compõem a temática desta pesquisa já eram percebidos pelos participantes. Sobre elas, curiosamente, observou-se a existência de perspectivas bastante distintas, decorrentes das diferentes experiências profissionais e dos modelos mentais utilizados por cada um para lidar com problemas semelhantes. Desde as primeiras leituras tornou-se evidente que as respostas não poderiam ser representadas por categorias fixas, mesmo diante da construção em blocos do roteiro semiestruturado utilizado para as entrevistas.

Afinal, mesmo que determinados assuntos, como documentação, rotatividade, capacitação ou dificuldades de acesso às informações, aparecessem em praticamente todas as respostas, a maneira como cada participante compreendia esses elementos variava significativamente. Em muitos casos, dois servidores reconheciam o mesmo problema, mas acabavam atribuindo sentidos distintos às suas causas, apresentando estratégias igualmente distintas para enfrentá-lo.

Essa constatação levou ao abandono da expectativa inicial de identificar grandes categorias temáticas, direcionando a análise para um nível interpretativo mais profundo em torno de achados preponderantes. Com isso, em vez de compreender apenas o que era mencionado pelos participantes, buscou-se compreender como cada um estruturava seu raciocínio diante das situações apresentadas. Essa mudança permitiu perceber que, mais do que opiniões sobre gestão do conhecimento, as entrevistas revelavam diferentes formas de enxergar e agir sobre o problema de pesquisa apresentado em conjunção ao contexto organizacional.

Como resultado desse processo analítico, observou-se ainda que cada participante apresentava uma forma predominante de compreender sua atuação diante do conhecimento organizacional. Assim com o objetivo de ilustrar essas formas de atuação sem necessariamente vinculá-las a cargos, funções ou características pessoais, optou-se pela construção de arquétipos interpretativos representados por metáforas. Essas metáforas se valeram dos padrões encontrados nos diferentes raciocínios externados pelos participantes nas respostas dadas as questões levantadas nas entrevistas, optando-se por nomenclaturas de objetos e estruturas

inanimadas que trouxessem alguma relação com as palavras e as perspectivas observadas, a fim de assegurar ao máximo a confidencialidade dos entrevistados.

Por certo, tal artifício não pretende descrever integralmente os participantes, funcionando apenas como um recurso capaz de sintetizar a principal lógica de atuação identificada nesta etapa da pesquisa. Para isso, apresenta-se o Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Arquétipos interpretativos identificados na análise das entrevistas

Arquétipo	Principais ações e pontos de vista observados
O Bisturi	• Valorizar a precisão e a segurança na construção de soluções. • Priorizar o domínio técnico e a discussão coletiva antes da decisão.
O Mapa	• Organizar o conhecimento ao dominar os diferentes caminhos. • Aproveitar novos contextos para propor mudanças de rotas.
A Ponte	• Conectar conhecimentos quando situações exigem interpretações. • Dar atenção ao contexto antes de se chegar aos procedimentos.
O Carrossel	• Transitar por diferentes experiências proporciona mais repertório. • Promover o rodízio de pessoal amplia a cobertura para ausências.
A Lanterna	• Explorar outras referências ao se deparar com novos problemas. • Esclarecer as alternativas encontradas antes de definir o caminho.
O Mirante	• Enxergar conexões das decisões que vão além das suas atividades. • Procurar novos conhecimentos ao vislumbrar necessidades futuras.
O Painel	• Usar mecanismos de controle ajuda nos casos de substituição. • Fazer uso de modelos próprios gera agilidade e reduz falhas.
A Lupa	• Reexaminar as informações antes de consolidar interpretações. • Detectar e registrar detalhes que podem afetar a tramitação.
A Armadura	• Solicitar a formalização de registros para reduzir vulnerabilidades. • Documentar decisões para fortalecer a proteção institucional.
A Horta	• Registrar a lição implica tempo de amadurecimento do aprendizado. • Promover a institucionalização de cultivadores do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A utilização dessas metáforas mostrou-se particularmente útil por permitir representar, de maneira sintética, diferentes formas de contribuição para a memória organizacional sem reduzir os participantes a perfis individuais. Ou seja, em vez de enfatizar características pessoais, os arquétipos se propõem a destacar modelos mentais predominantes sobre o conhecimento organizacional, evidenciando que sua produção e circulação possui dependência de raciocínios complementares e não de um comportamento único esperado dos servidores. Com o propósito de preservar

essa mesma lógica de confidencialidade, alguns trechos das entrevistas também serão apresentados nesta seção pelos respectivos arquétipos interpretativos.

Diante dessas definições, a análise dos arquétipos também permitiu identificar algumas aproximações entre diferentes formas de perceber o conhecimento organizacional. Houve entrevistados, por exemplo, que demonstraram maior preocupação com a construção de interpretações consistentes, enfatizando a precisão, a contextualização e a revisão das informações antes da tomada de decisões, características representadas pelos arquétipos O Bisturi, A Ponte e A Lupa. Outros concentraram sua atenção na organização e orientação do conhecimento, buscando estruturar caminhos, explorar novas referências e compreender relações mais amplas entre as atividades, como ilustram O Mapa, A Lanterna e O Mirante.

Também foram identificadas evidências voltadas à preservação da continuidade organizacional, representados por O Painel e A Armadura, nos quais predominam preocupações relacionadas à estabilidade, à formalização de registros e à redução de vulnerabilidades decorrentes da perda de conhecimento. Por fim, O Carrossel e A Horta revelam uma percepção mais dinâmica do conhecimento, associando sua evolução tanto à circulação de experiências quanto ao tempo necessário para que aprendizados amadureçam e possam ser incorporados à memória organizacional.

Esses agrupamentos revelam, portanto, que diferentes entrevistados podem, ainda assim, compartilhar de preocupações semelhantes mesmo que suas respectivas formas de se expressar os levassem a posições distintas na análise global das transcrições. Outro aspecto recorrente entre eles foi a percepção de que o conhecimento organizacional extrapola significativamente aquilo que pode ser formalizado em documentos institucionais. Afinal, ainda que manuais, normativas, fluxos e procedimentos sejam frequentemente mencionados como importantes instrumentos de apoio, diversos participantes destacaram que a execução das atividades exige interpretações construídas ao longo da prática profissional, envolvendo elementos dificilmente capturados por registros formais.

Essa percepção aparece de forma particularmente clara na fala de um dos entrevistados ao reconhecer a existência de conhecimento sobre a execução da atividade que não se encontrava disponível para consulta: “Eu sei como fazer. Mas eu não tenho em lugar nenhum escrito como fazer isto. Não tenho em lugar nenhum um

vídeo, nada de material, onde ela possa ir lá, consultar e fazer isso aí que eu tenho de conhecimento” (O Mapa).

Nesse sentido, tem-se que a experiência acumulada pelos servidores mostra-se indissociável da capacidade de compreender contextos, reconhecer exceções, estabelecer relações entre processos e adaptar procedimentos às particularidades de cada situação. Em contrapartida, a sobrecarga de trabalho, mudanças frequentes na legislação, atualização constante dos sistemas institucionais, rotatividade de servidores e ausência de tempo destinado à documentação apareceram como obstáculos recorrentes para a consolidação de mecanismos permanentes de memória organizacional.

A limitação de tempo para aprofundar e consolidar conhecimentos apareceu explicitamente em algumas falas, como por exemplo: “É aí também que eu me refiro na questão do tempo de você estudar e pesquisar. A gente não tem. [...] Então a gente faz automático. [...] eu iria ler e ia mais a fundo nos assuntos se eu tivesse esse tempo, mas eu não tenho tempo” (O Mirante).

Paralelamente a tudo isso, alguns participantes ainda chamaram atenção para aspectos menos tangíveis, como a falta de reconhecimento institucional das atividades relacionadas ao compartilhamento do conhecimento. Por fim, a análise das entrevistas permitiu concluir que a gestão do conhecimento, no contexto estudado, manifesta-se como um fenômeno essencialmente plural. Em vez de um único modo de produzir, compartilhar ou preservar conhecimentos, observou-se a coexistência de diferentes racionalidades que, embora distintas entre si, revelaram-se complementares no contexto da organização.

Contudo, além dos diferentes perfis identificados, as entrevistas permitiram também observar que o principal desafio para a preservação do conhecimento organizacional não está necessariamente na inexistência de registros. Sobre isso, diversos participantes relataram que documentos institucionais normalmente descrevem o procedimento executado, porém raramente preservam o caminho a ser seguido metodicamente e nem as razões que fundamentaram determinadas decisões, justamente os elementos que tendem a orientar situações futuras semelhantes.

Essa insuficiência dos registros torna-se particularmente perceptível nos momentos de substituição ou ausência do detentor do conhecimento. Conforme sintetizado por um dos entrevistados: “Quem vir, vai sofrer. Porque vai ter que descobrir” (A Ponte).

Outro aspecto recorrente foi a percepção de que a segmentação das responsabilidades dificulta a compreensão do funcionamento global de alguns dos processos administrativos. Um dos participantes resumiu essa condição recorrendo a uma metáfora: “Eu só consigo ver a parte, a partezinha (sic). Sabe a história do elefante no quarto escuro? [...] você não vê o todo” (A Ponte). Essa percepção ajuda a compreender por que determinadas soluções acabam permanecendo restritas a setores ou servidores específicos, dificultando ainda mais a sua circulação pela organização.

As entrevistas também evidenciaram um fenômeno curioso relacionado à experiência profissional. À medida que determinadas atividades passam a ser dominadas e executadas de forma automatizada pelo servidor, alguns conhecimentos podem deixar de ser percebidos como algo que precisa ser explicitado ou atualizado. Essa condição aparece de forma concreta no relato de um dos participantes: “Eu tinha esses tutoriais. Só que como eu já fazia aquilo no automático, não tinha mais revisado eles e eles já estavam desatualizados” (O Carrossel).

Sob essa perspectiva, compreende-se que o desafio da gestão do conhecimento não consiste apenas em registrar experiências, mas também em identificar quais elementos implícitos precisam ser tornados explícitos para que possam ser reutilizados por outras pessoas. Por fim, verificou-se que a decisão de registrar experiências convive permanentemente com as limitações impostas pela rotina administrativa. Os participantes em vários momentos reconheceram que situações excepcionais, justamente por exigirem respostas imediatas, frequentemente deixam de ser registradas, apesar de produzirem alguns dos aprendizados mais relevantes. Por outro lado, alguns dos entrevistados destacaram que o exercício de registrar uma experiência tende a favorecer a reflexão sobre a prática adotada, possibilitando consolidar ainda mais o aprendizado expressado.

Por certo, a identificação desses diferentes modos de atuação não apenas ampliou a compreensão do fenômeno investigado, como também forneceu um referencial interpretativo para a construção do modelo metodológico a seguir, no qual será possível observar como essas diferentes perspectivas dialogam com a proposta a ser desenvolvida. Assim, aspectos como a valorização da narrativa da experiência, a contextualização das situações apresentadas, a preocupação com a recuperação

do conhecimento e o reconhecimento das exceções passam a integrar o conjunto de elementos a serem considerados e incorporados ao Produto Técnico-Tecnológico.

Além disso, ressalta-se também que os achados obtidos nas entrevistas apresentam forte convergência com os referenciais discutidos anteriormente. Afinal, a percepção de que documentos institucionais não conseguem representar integralmente os conhecimentos mobilizados na prática aproxima-se da distinção estabelecida por Nonaka e Takeuchi (1997) entre conhecimento explícito e tácito, especialmente quando se reconhece que parte significativa do saber permanece incorporada à experiência do usuário e ao seu contexto de atuação. De forma semelhante, Davenport e Prusak (2003) também destacam que o conhecimento organizacional não se encontra apenas em documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos e experiências acumuladas pelas pessoas.

A dificuldade de circulação desse conhecimento também encontrou correspondência na literatura que aborda as estruturas organizacionais. Schlesinger *et al.* (2008), por exemplo, associam as formatações rígidas baseadas em setores e unidades à formação de “silos de conhecimento”, dificultando a troca entre funcionários e departamentos. No contexto analisado desta pesquisa, essa condição apareceu na percepção dos participantes de que a segmentação das responsabilidades acaba limitando a compreensão global dos processos e, por consequência, favorecendo com que determinadas soluções permaneçam vinculadas a servidores específicos.

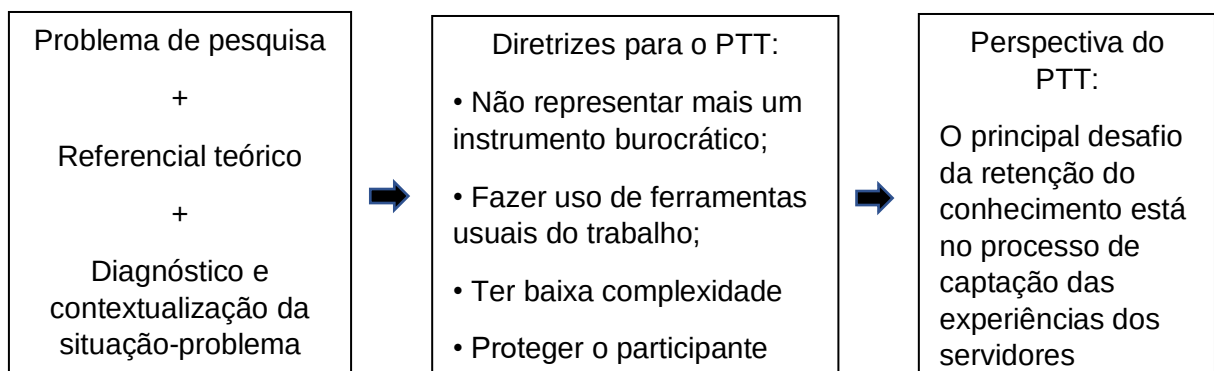
Assim, o diagnóstico desta etapa da pesquisa permitiu compreender que o problema investigado não decorria apenas da ausência de registros, mas também da combinação entre conhecimentos de natureza implícita, dificuldades de externalização e fragmentação de sua circulação no contexto organizacional. Afinal, considerando os elementos analisados, como os eixos interpretativos e os aspectos complementares identificados ao longo das entrevistas, verificou-se que o problema de pesquisa não reside apenas na relevância da preservação do conhecimento organizacional, mas também nos fatores que dificultam sua externalização, compartilhamento e reutilização no cotidiano administrativo.

4.1.2 Diretrizes iniciais do modelo metodológico

Após a realização do diagnóstico da situação-problema, a pesquisa avança para a etapa destinada ao desenvolvimento conceitual do modelo metodológico. Pois, diferentemente da etapa anterior, cujo propósito consistia na compreensão do contexto organizacional investigado, esta fase descreve os procedimentos metodológicos que orientam a concepção, preservando desde já a distinção entre o planejamento do desenvolvimento, apresentado nesta seção, e sua efetiva materialização, a ser debatida posteriormente ao longo desta pesquisa

A concepção da proposta, conduzida sob a lógica processos experienciais previstos na metodologia *Design Science Research* (DSR), apontou que o artefato a ser desenvolvido partia da identificação de um problema prático, da definição de objetivos e da construção progressiva para atender aos requisitos inicialmente estabelecidos. A Figura 13 abaixo sintetiza esses passos, relacionando-se com os princípios que antecedem a constituição do artefato:

Figura 13 – Síntese da etapa preliminar da construção do PTT



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Partindo-se dessa compreensão, assumiu-se que, uma vez obtidos relatos suficientemente representativos dessas experiências, sua reorganização por meio de inteligência artificial e posterior disponibilização em um repositório institucional seriam etapas relativamente diretas. Por isso, a maior parte do esforço inicial de concepção do protótipo concentrou-se na fase da externalização a partir da criação de um instrumento capaz de tornar o ato de compartilhar experiências tão simples e natural quanto possível.

Essa preocupação conduziu à adoção de uma perspectiva centrada na experiência do usuário. Embora o pesquisador não possuísse experiência prévia no

desenvolvimento de aplicações digitais nem domínio completo das funcionalidades oferecidas pelo *Google Workspace*, optou-se por explorar os recursos já disponibilizados institucionalmente pela UFFS, conciliando o aprendizado dessas ferramentas com o próprio desenvolvimento do protótipo. Essa limitação inicial acabou contribuindo para que as decisões de projeto privilegiassem soluções de baixa complexidade tecnológica, mantendo aderência às práticas já consolidadas na organização, de modo a garantir também a familiaridade dos usuários quanto ao artefato a ser disponibilizado.

Uma das decisões metodológicas de projeto consistiu na definição de uma identidade própria para o instrumento de captação. Pretendia-se evitar que ele fosse percebido apenas como mais um formulário administrativo, condição que poderia comprometer justamente o engajamento que se buscava estimular. Nesse contexto, retomou-se parte de um título provisório inicialmente cogitado para esta pesquisa, “Além do Manual”, para representar justamente a ênfase nos conhecimentos produzidos em situações que extrapolavam aqueles disponíveis nos documentos institucionais.

A coincidência entre suas iniciais (“A.M.”) e a tradicional frequência das emissoras de rádio despertou a associação com a conhecida expressão “rádio corredor”, coloquialmente utilizada para representar o fluxo informal de informações entre colegas de trabalho. A partir dessa analogia surgiu a ideia de construir um ambiente inspirado em uma estação de rádio, no qual os relatos pudessem circular de maneira espontânea. Entretanto, durante o amadurecimento dessa concepção, percebeu-se que a metáfora poderia ser ampliada, visto que a noção de “estação” também remetia às estações ferroviárias, cujos espaços são caracterizados pelo fluxo contínuo de chegadas e partidas de pessoas.

Essa dupla interpretação entre circulação de pessoas e circulação do conhecimento se mostrou particularmente compatível com a proposta inicial atrelada a uma estação de rádio, dando origem ao nome “Estação A.M. – Além do Manual”, entendido, naquele momento, como a principal materialização do PTT. A identidade construída passou, então, a orientar as decisões seguintes, de modo que, se a proposta pretendia representar uma “estação”, o processo de registro das experiências também deveria afastar-se da linguagem tradicional dos formulários administrativos.

Com isso, a próxima providência a ser tomada foi superar o contexto de perguntas objetivas ou campos genéricos de descrição, optando-se por estruturar o relato segundo a lógica das narrativas, estratégia frequentemente associada ao *storytelling* e considerada mais compatível com a forma como as pessoas compartilham experiências em conversas informais. Para isso, depois de várias tentativas, foram definidos quatro campos de preenchimento para o usuário: “A Encrenca”, destinado à contextualização da situação enfrentada; “A Manobra”, reservado às ações adotadas para solucioná-la; “O Pulo do Gato”, voltado ao principal aprendizado obtido; e “S.O.S. – Salvou o Serviço”, de preenchimento opcional, destinado ao apontamento de apoios recebidos durante o enfrentamento da situação.

A própria nomenclatura procurou romper com a formalidade normalmente presente nos registros administrativos, incentivando uma escrita mais próxima da linguagem cotidiana utilizada entre colegas. Buscando reduzir ainda mais o esforço necessário para participação nesta iniciativa, decidiu-se que o servidor não iniciaria seu relato a partir de uma página em branco. Logo, cada campo do formulário passou a apresentar pequenas narrativas introdutórias, a fim de funcionar como um convite para que o participante dê continuidade a uma história já iniciada. Essa estratégia pretendia reduzir a insegurança frequentemente associada à escrita, favorecer a fluidez da narrativa e minimizar a sensação de estar produzindo um documento formal.

Complementarmente, incluiu-se uma questão objetiva destinada a identificar a frequência com que situações semelhantes ocorriam naquele setor, informação considerada útil para distinguir aprendizados derivados de situações recorrentes em relação aqueles associados a eventos ocasionais ou raros. Como já era esperado, o *Google Forms* se revelou a alternativa mais adequada para a etapa de captação, não apenas por integrar o *Google Workspace*, mas também pela possibilidade de consolidar automaticamente todas as respostas, posteriormente, em planilhas eletrônicas.

Essa funcionalidade visava permitir, inclusive, o encaminhamento único de todos os relatos em um lote para uma inteligência artificial generativa, para reorganização dos textos, melhoraria da sua coerência narrativa e adequação da sua linguagem a um futuro leitor. Para tanto, decidiu-se também incorporar ao arcabouço criado, para subsidiar a inteligência artificial, informações provenientes de fluxos de procedimentos, manuais internos, mapas de processos, instruções normativas e demais orientações disponibilizadas para o público externo na página da Universidade

na internet, a fim de auxiliar na contextualização do aprendizado disponibilizado pelos servidores.

Valendo-se da perspectiva da utilização das aplicações do *Google Workspace*, o *Notebook LM* foi escolhido inicialmente para a execução da próxima etapa voltada ao tratamento dos relatos. Para isso, foi elaborado um *prompt* preliminar destinado a orientar a atuação da inteligência artificial na mediação dos relatos. A estrutura desse comando estabeleceu explicitamente que o objetivo não era resumir os relatos, mas sim identificar conhecimentos produzidos "além do manual", reorganizando-os de maneira que pudessem ser reutilizados por outros servidores em situações semelhantes.

Para demonstrar a composição dessa etapa do modelo metodológico, o Quadro 7 é apresentado a seguir como forma de ilustrar a lógica estabelecida do *prompt* utilizado nessa primeira versão:

Quadro 7 – Síntese dos objetivos do *prompt* preliminar

Elemento	Aplicação
Função da IA	Reescrita do conhecimento capturado
Material complementar para contextualização	Manuais, fluxos e normas institucionais
Entrada	Situação, solução, aprendizado, SOS e frequência
Objetivo	Preservar conhecimento tácito
Produto esperado	Relato reorganizado e reutilizável

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Decidiu-se ainda que toda a interação com os participantes deveria ocorrer por meio do aplicativo *WhatsApp*, a fim de aproximar o preenchimento ao contexto cotidiano de comunicação já adotado pela equipe. Sobre isso, destaca-se o acréscimo da possibilidade que os atuais *smartphones* disponibilizam em seus teclados do recurso "ditado por voz", o qual permite aos participantes fazer seus registros através de mensagens em áudio. Essa é mais uma opção pensada na experiência do usuário por ser compatível com o preenchimento do formulário gerado pelo *Google Forms*, sendo uma oportunidade de estímulo a participação daqueles que demonstrem familiaridade com o uso da mensagem por voz na sua comunicação do dia a dia.

Por fim, os relatos tratados seriam disponibilizados a equipe de servidores através do repositório setorial hospedado no *Google Drive* de cada unidade da Superintendência Administrativa. Essa decisão partia da perspectiva de encontrar um meio de superar preventivamente qualquer tipo de receio dos autores em relação a exposição e julgamentos dos colegas sobre os relatos disponibilizados. Ou seja, apesar da lógica voltada a expansão do conhecimento, o cuidado em questão possuía a intenção de fazer com que os saberes ficassem disponíveis apenas onde as circunstâncias e as situações levassem a replicação dos aprendizados, seja pelo próprio autor ou por algum servidor substituto.

Embora a concepção da primeira versão da proposta tenha sido orientada pelas diretrizes metodológicas apresentadas anteriormente, compreende-se que muitas das decisões do projeto não decorreram exclusivamente dessas diretrizes. A análise das entrevistas realizadas durante a etapa diagnóstica, por exemplo, evidenciou várias das necessidades, limitações e expectativas dos participantes e passaram a integrar diretamente a configuração do artefato. De tal modo, demonstra-se que a concepção da Estação A.M. representou também um processo de tradução dos achados empíricos, conforme sintetizado no Quadro 8:

Quadro 8 – Contribuições do diagnóstico organizacional para o PTT

Achado do diagnóstico (entrevistas)	Decisão incorporada à primeira versão do Produto Técnico-Tecnológico
O conhecimento tácito tende a circular nas conversas entre colegas no ambiente de trabalho.	Identidade "Estação A.M." faz uso da metáfora da "rádio corredor" e linguagem dinâmica.
A indicação de registros das lições aprendidas é percebida como uma atividade pouco atrativa.	Uso de narrativas em pequenos blocos, baseada no <i>storytelling</i> (<i>A Encrenca</i> , <i>A Manobra</i> , <i>O Pulo do Gato</i> e <i>S.O.S.</i>).
A pressão do trabalho limita o tempo disponível para documentar experiências.	Uso de narrativas introdutórias, do <i>WhatsApp</i> e até do recurso "ditado por voz"
Ferramentas familiares podem facilitar a participação.	Uso de aplicações do <i>Google Workspace</i> , como o <i>Google Forms</i> e o <i>Google Drive</i> .
A recorrência de situações indica o impacto do conhecimento a ser compartilhado.	Inclusão do campo "Frequência" no formulário.
O conhecimento institucionalizado é insuficiente para superar algumas situações	<i>Prompt</i> preliminar visa organizar o conhecimento tácito presente nos relatos para possibilitar o compartilhamento.
É preciso compreender o propósito da iniciativa antes de colaborar.	Necessidade de apresentação da Estação A.M. no início da campanha.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como se observa, as diretrizes incorporadas à concepção inicial do Produto Técnico-Tecnológico representam respostas diretamente derivadas das evidências produzidas durante o diagnóstico organizacional. Entretanto, no contexto da *Design Science Research*, tais decisões de projeto constituem apenas proposições de solução, cuja efetividade somente pode ser verificada por meio da aplicação e avaliação do artefato em seu contexto de uso. Com essa finalidade, a etapa seguinte da pesquisa dedica-se à aplicação do estudo-piloto da Estação A.M. junto aos participantes da pesquisa.

4.2 DESENVOLVIMENTO DO MODELO METODOLÓGICO

Os resultados obtidos durante a etapa diagnóstica, aliados às diretrizes extraídas da literatura, conduziram ao desenvolvimento de um modelo metodológico voltado ao compartilhamento de lições aprendidas em situações de não conformidade. Como será visto a seguir, sua construção ocorreu de forma progressiva ao longo da pesquisa, resultando em dois componentes complementares: a Estação A.M., responsável pela mobilização e captação das experiências, e o Protocolo de Mediação Interpretativa, destinado à identificação, reconstrução, validação e encaminhamento do conhecimento nelas presente. As subseções seguintes apresentam o desenvolvimento de cada um desses componentes.

4.2.1 Primeiro ciclo de aplicação do estudo-piloto

Diante da definição dos elementos que passaram a compor os instrumentos de coleta, tratamento e compartilhamento dos saberes individuais, a pesquisa avança para a realização de um estudo-piloto junto aos participantes. Nessa etapa, a avaliação passa a integrar o próprio processo de desenvolvimento do artefato por meio de ciclos sucessivos de aprendizagem e refinamento da proposta. Essa dinâmica encontra correspondência com a lógica cíclica da pesquisa-ação, na qual investigação, intervenção e aprendizagem se retroalimentam ao longo do processo investigativo (Tripp, 2005; Thiollent, 2007).

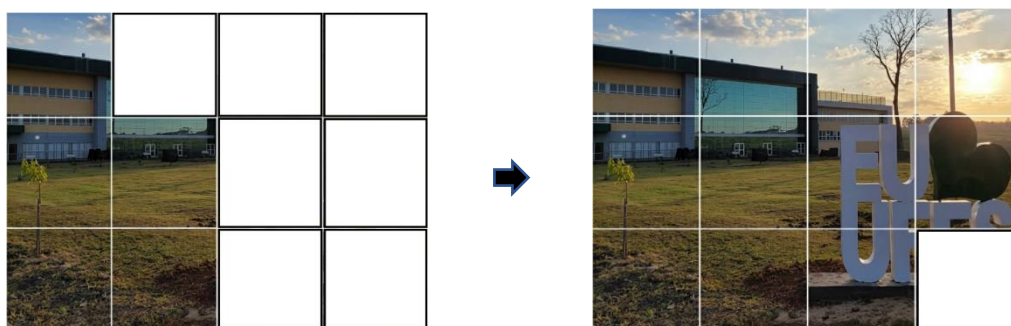
Assim, deu-se início ao planejamento e a aplicação do estudo-piloto junto aos participantes. Considerando que a proposta apresentava uma dinâmica distinta

daquela normalmente encontrada em formulários institucionais, optou-se pela realização de uma reunião *on-line* de apresentação antes do início da etapa de coleta. Nesse encontro foi apresentada a lógica de funcionamento da Estação A.M. e do papel esperado dos participantes na construção coletiva do artefato. Assim, buscou-se contextualizar a iniciativa como um espaço destinado à preservação de experiências construídas na rotina administrativa.

Com isso, teve início a campanha de mobilização dos participantes, conduzida integralmente por meio do grupo de *WhatsApp* já utilizado pela equipe para comunicações cotidianas. A escolha desse ambiente tinha por objetivo reduzir barreiras de participação, privilegiando ferramentas incorporadas à rotina institucional. Entretanto, em vez de utilizar repetitivos avisos lembrando o preenchimento do instrumento, procurou-se incorporar ao processo um elemento lúdico inspirado nos princípios da gamificação leve. Para este caso, optou-se por uma dinâmica centrada na colaboração para o alcance de uma meta coletiva.

Para operacionalizar essa estratégia, foi utilizada uma imagem do *campus* da UFFS em Chapecó, dividida em doze partes, para formar um quebra-cabeça cuja revelação progressiva indicaria a evolução dos relatos submetidos à Estação A.M. O número de peças foi definido de forma simbólica, correspondendo aos dez servidores entrevistados na etapa diagnóstica, o pesquisador, e a servidora que recentemente havia retornado da sua licença, como uma forma de integrá-la ao contexto da iniciativa em andamento. A Figura 14 abaixo ilustra a progressão da dinâmica dessa proposta:

Figura 14: Demonstração da progressão do elemento utilizado na gamificação



Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Definidas a identidade da proposta e a estrutura narrativa do instrumento, iniciou-se sua implementação no ambiente *Google Forms*, plataforma escolhida por atender simultaneamente às necessidades de simplicidade, familiaridade e integração

com as demais ferramentas que constituem o *Google Workspace*. Por exemplo, a integração nativa entre o *Google Forms* e o *Google Sheets* permitiu que cada novo relato fosse automaticamente incorporado a uma planilha eletrônica, formando a base de dados que posteriormente seria submetida à etapa de mediação por inteligência artificial.

Nessa etapa, as diretrizes anteriormente estabelecidas passaram a ser traduzidas em elementos concretos da interface e do fluxo de utilização da ferramenta, buscando preservar as características de simplicidade, familiaridade e baixo esforço de participação identificadas durante o diagnóstico organizacional. A sua interface foi organizada em três etapas sucessivas, iniciando com o acolhimento do participante, passando pelo registro da experiência, até chegar a confirmação do envio. Tudo isso no intuito de reduzir a complexidade percebida durante o preenchimento do formulário, produzido e implementado através da plataforma *Google Forms*, conforme demonstra a Figura 15 a seguir:

Figura 15 – Interface inicial da Estação A.M. aplicada no estudo-piloto

Seção 1 – Tela inicial
Estação AM - Além do Manual "Transmitindo experiências juntos, em sintonia." Bem-vindo(a)! Este é um espaço para compartilhar experiências práticas que podem facilitar o trabalho de outros colegas no futuro.  Leva cerca de 3 minutos. Você só precisa completar três pequenos trechos (e um quarto, opcional) e assinalar a frequência do evento. Para o seu conforto, você poderá utilizar o recurso de ditado por voz disponível no teclado do seu smartphone. Ao optar por esta funcionalidade, fale com clareza e revise rapidamente a transcrição antes do envio. Depois disso, seu relato será organizado, estruturado e anonimizado com apoio de Inteligência Artificial antes de integrar o repositório colaborativo de conhecimentos do seu setor. Porque nem tudo o que faz diferença está no manual. Para começar clique em "Avançar".

Seção 2 – Tela de registro da experiência

1. **A Encrenca:** Nem sempre as atividades seguem o caminho esperado. Em uma dessas situações, deparei-me com...

2. **A Manobra:** Como o procedimento previsto não era suficiente e o serviço precisava continuar, foi preciso...

3. **O Pulo do Gato:** O detalhe, cuidado ou caminho que fez diferença e vale a pena deixar registrado foi...

4. **S.O.S - Salvou o Serviço** (opcional): Nessa situação, uma ajuda importante veio do(a)..

5. Com que frequência a situação descrita acontece?

- ☐ Ocorreu apenas uma vez
- ☐ Já ocorreu algumas vezes
- ☐ Ocorre com muita frequência

Seção 3 – Tela de confirmação do envio

Pronto!

Seu registro foi enviado com sucesso.

Agora é só acompanhar as próximas atualizações da campanha e, em breve, consultar as lições aprendidas disponíveis no Drive do seu setor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Além dessa estrutura de interação com o participante, foram realizadas configurações específicas na própria plataforma visando facilitar o acompanhamento da campanha de coleta. O acesso ao formulário foi condicionado à autenticação por meio do endereço eletrônico institucional, sendo permitido apenas um envio por usuário. Embora essa configuração contribuísse para evitar respostas duplicadas, sua

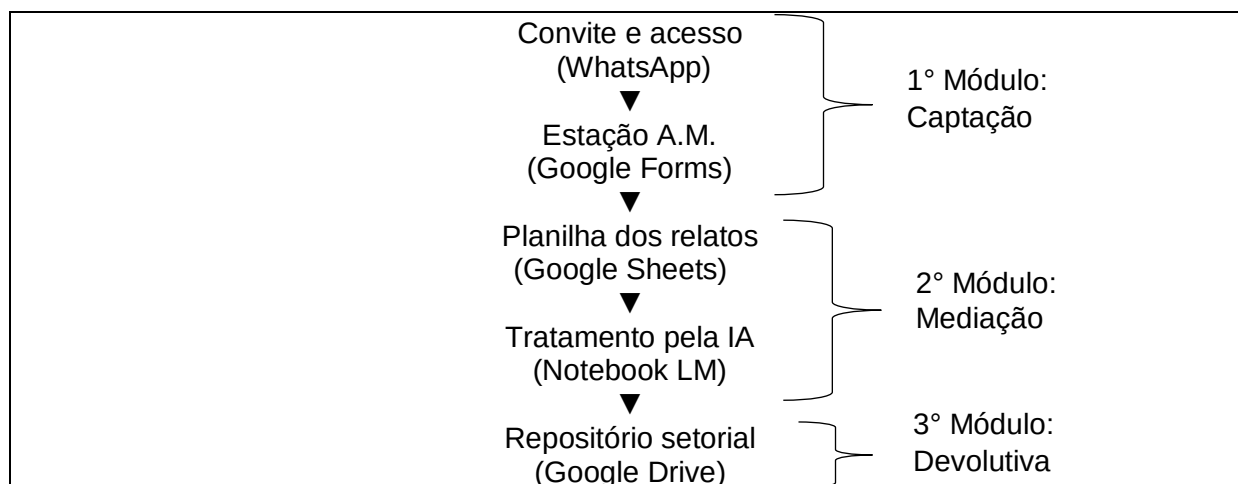
principal finalidade consistia em permitir o monitoramento da evolução da participação ao longo da campanha. Dessa forma, a revelação progressiva das peças do quebra-cabeça permaneceu sincronizada com o número efetivo de relatos recebidos, reforçando a percepção de avanço coletivo da iniciativa.

Essa estratégia ainda permitiu que a atualização da dinâmica de gamificação leve desenvolvida no grupo de *WhatsApp*, transcorresse sem a identificação dos servidores que ainda não haviam participado com a disponibilização de seus relatos, a fim de não gerar qualquer tipo de cobrança individualizada. Complementarmente, pensou-se em convidar servidores com maior ascendência perante o restante do grupo para validar a iniciativa e possivelmente ampliar o engajamento. Porém, tal providência não se mostrou necessária, visto que manifestações espontâneas de colegas sobre o artefato foram vistas em postagens no mesmo grupo de *Whatsapp* onde a Estação A.M. estava disponibilizada através de um *link* fixado.

Como resultado, após sete dias da campanha, foram obtidos nove relatos de experiências, correspondentes à participação de oito dos dez servidores entrevistados na fase anterior da pesquisa, acrescidos do relato produzido pelo próprio pesquisador no contexto da pesquisa-ação. Ainda que a adesão não tenha alcançado a totalidade dos participantes inicialmente convidados, o conjunto de relatos mostrou-se suficiente para dar continuidade ao desenvolvimento do artefato, permitindo iniciar a etapa seguinte de tratamento dos relatos pela inteligência artificial.

Naquele momento, entendia-se que a principal expectativa do estudo-piloto, de combinar estratégias de engajamento com uma experiência de preenchimento mais leve e o uso de ferramentas familiares, estavam satisfatoriamente atendidas para viabilizar a produção de conhecimentos relevantes efetivamente compartilháveis com destino aos repositórios setoriais. A partir da Figura 16, ilustra-se o modelo metodológico previamente concebido durante a execução do estudo-piloto, já contendo a perspectiva de três módulos (captação-mediação-devolutiva), a fim de validar a sua funcionalidade e ratificar a proposta do Produto Técnico-Tecnológico.

Figura 16 – Fluxo operacional previsto para a 1ª versão do modelo metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Essa primeira configuração representava, a expectativa de que a combinação entre uma experiência de uso mais leve, recursos de *storytelling*, elementos lúdicos, ferramentas já familiares aos servidores e mediação por inteligência artificial seria, a princípio, suficiente para transformar experiências individuais em conhecimentos compartilháveis. Partia-se da expectativa de que, uma vez superado o desafio da externalização do conhecimento, as etapas posteriores de tratamento e compartilhamento poderiam ser conduzidas com relativa simplicidade mediante o emprego de inteligência artificial generativa e de um repositório institucional. Porém, como será discutido na seção seguinte, a aplicação prática dessa configuração revelou que essa alternativa era apenas parcialmente verdadeira.

Isso porque, após a aplicação do *prompt* sobre os relatos coletados, o resultado obtido foi considerado como contraproducente, podendo ser descrito como algo que não levava o leitor ao aprendizado esperado. Nesse momento, verificou-se que o principal desafio da retenção do conhecimento não residia em engajar os servidores a compartilhar suas experiências, conforme inicialmente cogitado, mas sim em encontrar uma forma de transformar relatos breves em conhecimentos capazes de produzir informações úteis para o leitor. Diante disso, conduziu-se à redefinição do próprio artefato, a partir de novos processos experienciais que caracterizaram o restante de seu desenvolvimento.

4.2.2 Reconhecimento das limitações da proposta inicial

Diante da consolidação da etapa de captação dos conhecimentos individuais relatados, através da Estação A.M., e contando com o apoio da dinâmica promovida pela gamificação leve utilizada junto aos participantes da pesquisa, foi preciso reunir esforços para aprimorar o tratamento das informações recebidas. Isso porque se fazia presente a necessidade de atender a expectativa criada quanto ao melhoramento das experiências compartilhadas, que posteriormente seriam disseminadas setorialmente no âmbito da Superintendência Administrativa.

Logo, a primeira providência foi atuar na qualificação da escrita gerada pela inteligência artificial generativa, no período em que o potencial deste apoio tecnológico ainda não era devidamente explorado, sendo colocado apenas como uma ferramenta propícia para executar revisões textuais de construções informais. Isso porque, naquele momento, partia-se da premissa de que relatos bem escritos tenderiam, naturalmente, a se transformar em conhecimentos mais acessíveis e úteis aos futuros leitores. Em outras palavras, acreditava-se que o principal desafio residia na forma de apresentação das experiências e que sua reorganização textual seria suficiente para favorecer sua compreensão e posterior reutilização.

Entretanto, os resultados obtidos na sequência revelaram uma realidade distinta daquela inicialmente imaginada. Embora os textos produzidos passassem a apresentar melhor organização gramatical, a sensação era de que pouco havia sido acrescentado em termos de conhecimento organizacional, assemelhando-se mais a um trecho de um livro de organização e métodos. Ou seja, as novas versões preservavam os fatos descritos pelos autores, mas limitavam-se, em grande medida, a reorganizá-los sob uma redação mais elaborada, produzindo textos considerados excessivamente descritivos e pouco capazes de conduzir o leitor ao aprendizado decorrente da experiência vivida.

Em vez de revelar o conhecimento produzido, as respostas produzidas pela inteligência artificial tendiam, nas condições iniciais de uso, a apenas recontar os acontecimentos utilizando palavras diferentes, situação que já havia sido parcialmente observada durante a análise dos primeiros resultados obtidos com o *prompt* preliminar descrito na seção anterior. Essa constatação representou um importante ponto de inflexão no desenvolvimento da pesquisa, dada a atenção direcionada desde o início a concepção da Estação A.M. e do seu referencial teórico, afinal, sob essa nova perspectiva, tornou-se evidente que o desenvolvimento da pesquisa passava a exigir um percurso não previsto em seu planejamento inicial.

Em vez de simplesmente aperfeiçoar sucessivos comandos destinados à reescrita textual, foi necessário compreender pouco a pouco quais elementos deveriam orientar a inteligência artificial para que sua atuação deixasse de produzir apenas versões mais bem escritas dos relatos e passasse efetivamente a reconstruir o conhecimento produzido pelas experiências narradas. Iniciava-se, assim, um processo cíclico de experimentação, avaliação crítica e refinamento contínuo, cuja finalidade deixava de ser a elaboração de um *prompt* mais elaborado e passava a concentrar-se na construção de um modelo de mediação do conhecimento.

Essa mudança representou mais do que o aperfeiçoamento técnico dos comandos fornecidos à inteligência artificial. Afinal, enquanto o *prompt* preliminar operava como uma instrução voltada à produção de determinada resposta textual, o protocolo que começou a ser construído passou a estabelecer um percurso mais longo e acima de tudo mais consistente, ao focar na interpretação dos relatos, sendo necessária a definição de princípios, etapas e critérios para essa transformação. Desse modo, a evolução observada não correspondeu apenas à passagem de um comando simples para outro mais detalhado, mas à transformação de uma estratégia de geração textual em um método destinado a mediar a reconstrução do conhecimento presente nas experiências relatadas.

A relevância atribuída às instruções durante esse processo de construção do protocolo encontra correspondência na literatura que aborda os modelos de linguagem. Zhou *et al.* (2023), por exemplo, demonstram que a simples formulação de uma instrução em linguagem natural não garante o comportamento pretendido de um modelo, visto que diferentes formas de orientar uma tarefa podem gerar resultados distintos, exigindo experimentação e avaliação das respostas geradas. Ouyang *et al.* (2022) também evidenciam que os modelos desenvolvidos para seguir instruções permanecem sujeitos a produzir respostas divergentes das intenções do usuário. No contexto desta pesquisa, essas limitações foram percebidas durante os sucessivos testes realizados com os relatos, e sua superação ocorreu pela compreensão da necessidade em definir princípios, etapas e critérios para orientar a mediação, deslocando o foco do aperfeiçoamento do *prompt* para a construção de um protocolo.

Nesse processo, a utilização da inteligência artificial mostrou-se pertinente à proposta em desenvolvimento ao permitir que os critérios estabelecidos para o tratamento dos relatos fossem progressivamente expressos e operacionalizados por meio de instruções em linguagem natural, sem exigir o desenvolvimento de uma

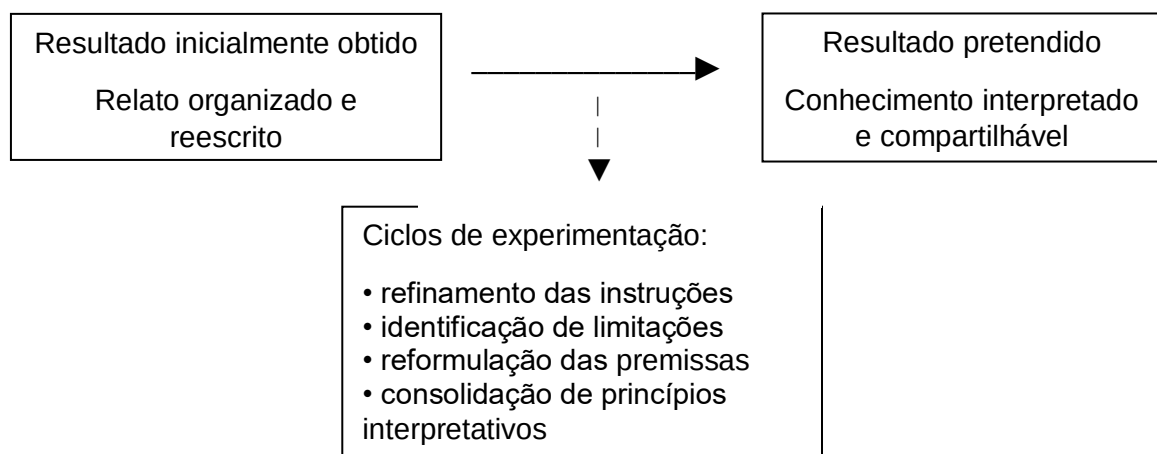
aplicação computacional específica ou formação pontual na área de tecnologia. A inteligência artificial generativa passou, assim, a atuar como recurso tecnológico de apoio à mediação, sendo orientada a partir de princípios, etapas e critérios incorporados ao protocolo, enquanto sua forma de utilização permaneceu sujeita à aplicação, avaliação e refinamento ao longo do desenvolvimento do artefato.

No plano operacional, destaca-se que a ampliação das exigências da mediação também evidenciou que o NotebookLM já não atendia às necessidades da pesquisa, especialmente em razão da limitação de caracteres para a elaboração das instruções. A ferramenta foi, então, substituída por outras inteligências artificiais generativas, como o ChatGPT e o Gemini. Diante desse cenário, foi preciso tratar a nova problemática a partir de uma representação lógica no qual a situação atual e a situação esperada estão separadas por uma série de intervenções, para que se pudesse ir de um estágio para o outro.

Trazendo esse esboço representativo para a realidade da pesquisa, tem-se em uma extremidade o resultado inicialmente produzido pela inteligência artificial, caracterizado por uma reescrita incapaz de despertar no leitor a compreensão do aprendizado construído pela experiência. Na outra extremidade está o resultado pretendido, representado por uma narrativa capaz de conduzir gradualmente o leitor à descoberta do conhecimento reconstruído, preservando a naturalidade da experiência a fim de favorecer sua reutilização em situações futuras.

O espaço entre os dois extremos representa, portanto, os sucessivos ciclos de refinamento, composto por um conjunto de comandos voltados a encontrar a mediação mais eficaz das experiências, conforme representado na Figura 17.

Figura 17 – Processo experiencial de refinamento da mediação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Com isso, se quer demonstrar que as mudanças implementadas ao longo desse percurso não decorreram apenas da correção de limitações observadas na inteligência artificial, mas sim da reformulação progressiva da própria compreensão acerca do problema investigado. Em diversos momentos, soluções consideradas promissoras, após várias tentativas de comandos em uma mesma experiência analisada, mostraram-se insuficientes quando confrontadas com novos relatos, exigindo novas revisões do mecanismo de mediação. Desse modo se conseguiu compreender quais pressupostos precisavam ser abandonados e quais novos princípios deveriam orientar a construção de um protocolo superior e mais complexo do que o *prompt* preliminar.

Curiosamente, essa diversidade já havia sido parcialmente identificada durante a etapa diagnóstica da pesquisa, quando a análise das entrevistas evidenciou diferentes formas de interpretar, narrar e atribuir significado às experiências administrativas. Os arquétipos anteriormente identificados deixaram, portanto, de representar apenas uma característica dos participantes da pesquisa para assumir influência direta sobre a própria mediação do conhecimento. O Quadro 9 sintetiza as principais mudanças de compreensão observadas durante esse processo.

Quadro 9 – Evolução da compreensão do problema após refinar a mediação

Compreensão inicial	Descoberta durante o refinamento	Compreensão consolidada
Melhorar a redação produz melhores resultados.	A boa redação não garantiu a identificação do conhecimento produzido pela experiência.	A escrita deve ser consequência da mediação, e não seu objetivo principal.
O relato contém o conhecimento que será compartilhado.	Em muitos casos, o relato apresentou apenas os acontecimentos ou os meios utilizados para resolver uma situação.	O conhecimento precisa ser reconstruído a partir da essência produzida pela experiência.
Quanto mais contexto documental for fornecido à IA, melhor será sua interpretação.	O excesso de documentos institucionais reduziu o protagonismo do próprio relato.	A mediação deve priorizar as evidências da experiência antes de recorrer ao contexto institucional.
O aumento da quantidade de comandos tende a melhorar os resultados.	O excesso de instruções comprometeu a estabilidade e a consistência das respostas produzidas.	O protocolo deve apoiar-se em princípios interpretativos e não apenas em comandos sucessivos.

Compreensão inicial	Descoberta durante o refinamento	Compreensão consolidada
Um mesmo conjunto de comandos pode atender satisfatoriamente a qualquer relato.	Relatos distintos exigiram diferentes caminhos de interpretação e organização narrativa.	O protocolo deve ser suficientemente flexível para acomodar diferentes formas de construção do conhecimento.
Todo conhecimento pode ser tratado da mesma forma.	A natureza do conhecimento poderia indicar sua forma de preservação e compartilhamento.	A mediação deve considerar o destino institucional mais compatível em detrimento de um repositório padrão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise dessas transformações evidencia que o processo de refinamento não correspondeu apenas à ampliação quantitativa das instruções fornecidas aos modelos de inteligência artificial. Na realidade, cada ciclo de experimentação contribuiu para modificar a própria compreensão acerca da finalidade da mediação, deslocando gradativamente o foco da pesquisa da preocupação inicial com a qualidade tão somente da reescrita para a identificação e reconstrução do conhecimento produzido pelas experiências compartilhadas.

Como exemplo da complexidade observada nesta etapa da pesquisa, tem-se a verificação de que o relato disponibilizado pelo participante nem sempre apresentava, de forma explícita, o conhecimento que deveria ser compartilhado. Em diversas experiências analisadas, o texto concentrava-se ora na descrição da solução adotada, ora na ferramenta utilizada, ora nas providências executadas para superar determinada situação, enquanto o aprendizado efetivamente produzido permanecia implícito.

Em outras palavras, aquilo que inicialmente parecia representar o elemento central da narrativa, muitas vezes, indicava apenas ao meio pelo qual o conhecimento havia se manifestado. Pois, essa foi uma das mudanças de perspectiva que estabeleceram as bases conceituais para o desenvolvimento do protocolo de mediação apresentado nas seções seguintes, cuja construção passou a ser orientada por princípios interpretativos, e não mais por comandos destinados ao aperfeiçoamento textual.

Logo, as transformações apresentadas até este momento representam a evolução da compreensão do pesquisador acerca do problema investigado. Com isso, tornou-se necessário convertê-las em um procedimento metodológico capaz de orientar, de forma consistente, a atuação da inteligência artificial diante de novos

relatos. A subseção seguinte tem a intenção de descrever justamente como essas descobertas passaram a ser incorporadas ao desenvolvimento do protocolo de mediação.

4.2.3 Necessidade de um mecanismo para mediação do conhecimento

Esta etapa da pesquisa parte da análise dos primeiros resultados produzidos com o auxílio da inteligência artificial generativa, o qual demonstrou que a simples elaboração de comandos voltados à reescrita dos relatos não seria suficiente para alcançar os objetivos da pesquisa. A partir dessa constatação, o esforço passou a direcionar-se à construção de mecanismos capazes de interpretar os relatos antes de qualquer tentativa de redação. A escrita deixou, assim, de representar o centro do processo e passou a ocupar uma posição posterior, subordinada à identificação do conhecimento produzido pela experiência.

Cabe ressaltar, entretanto, que os sucessivos refinamentos realizados durante essa etapa não decorreram da intenção inicial de construir um protocolo metodológico. Ao contrário, pois cada nova regra que era incorporada tinha o objetivo de solucionar uma diferente limitação observada nas interpretações produzidas pela inteligência artificial. Em um primeiro momento, essas soluções assumiram a forma de comandos adicionais ao *prompt* original. Contudo, à medida que novas aplicações revelavam problemas distintos, tornou-se evidente que o aperfeiçoamento não dependia apenas da inclusão de instruções, mas da organização de um conjunto coerente de princípios, etapas e critérios capazes de orientar todo o processo interpretativo. Foi desse movimento gradual que emergiu o protocolo de mediação.

Embora essa estruturação seja resultado de uma ação experiencial resultante desta pesquisa, e não necessariamente da adoção de técnicas de engenharia de *prompt*, o percurso encontrado, ainda assim, apresenta aproximações com estudos que abordam modelos de linguagem. Wei *et al.* (2022), por exemplo, demonstram que tarefas complexas de raciocínio tendem a ser favorecidas pela decomposição de problemas em múltiplas etapas. Já Kojima *et al.* (2022) indicam que instruções capazes de induzir raciocínio passo a passo favorecem a resolução de tarefas, organizando seu procedimento, além de separar a produção do raciocínio da extração da resposta final. Logo, essas evidências não correspondem ao processo metodológico desenvolvido no PMI, porém ajudam a compreender, posteriormente,

por que a passagem de uma solicitação direta de reescrita para uma sequência de operações intermediárias mostrou-se relevante nessa construção.

Desse modo, o desenvolvimento do protocolo passou a ocorrer não pela simples inclusão de novos comandos, mas pela definição progressiva de princípios e procedimentos destinados a orientar a reconstrução interpretativa do conhecimento. O primeiro problema identificado dizia respeito à tentativa de fazer a inteligência artificial interpretar e avaliar simultaneamente a mesma mediação. Isso porque, durante as sucessivas aplicações experimentais, verificou-se que algumas interpretações ainda produziam textos distantes da experiência compartilhada ou eram marcadas por atribuições não presentes no relato original.

Essa constatação permitiu compreender que a qualidade da mediação interpretativa depende da separação entre os processos de construção e de avaliação da interpretação, evitando que critérios de validação interfiram prematuramente na reconstrução do conhecimento extraído do relato. Assim, enquanto a mediação passou a concentrar-se na identificação, reconstrução e organização do conhecimento presente na experiência, chegou-se à conclusão da necessidade de agregar ao protocolo também uma etapa de validação. Isso devido a necessidade de um mecanismo para verificar se a narrativa permanecia fiel ao relato, preservava o conhecimento identificado, mantinha a naturalidade da linguagem e conduzia adequadamente o leitor à compreensão do aprendizado.

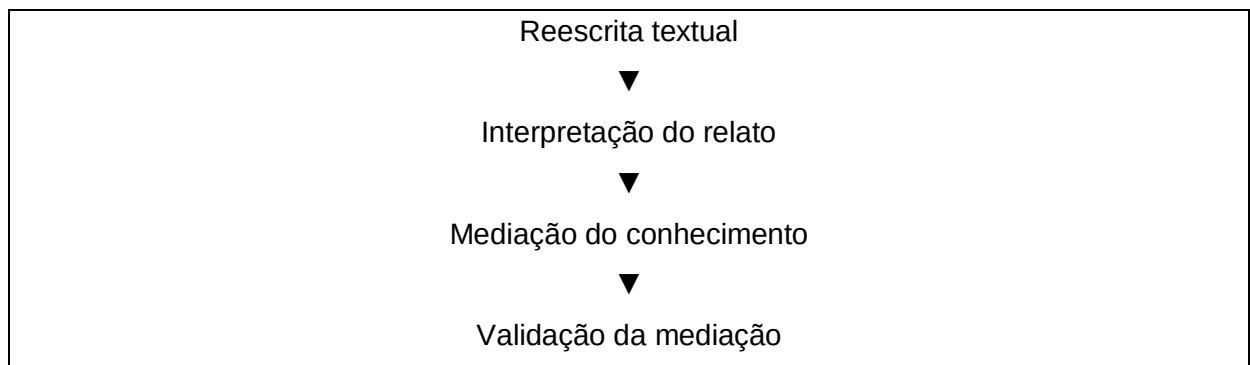
A necessidade de submeter criticamente os resultados produzidos pela IA também encontra respaldo em algumas das limitações identificadas na literatura. Tem-se, por exemplo, o apontamento de Ouyang *et al.* (2022) de que modelos de linguagem podem produzir conteúdos não pretendidos, ora por deixar de seguir adequadamente instruções, ora por apresentar informações não fundamentadas, exigindo à avaliação humana no exame da qualidade e do alinhamento das respostas produzidas. Logo, no contexto desta pesquisa, tais evidências reforçam a opção de tratar a inteligência artificial tão somente como suporte tecnológico que necessita da submissão prévia a critérios metodológicos e de validação.

As tentativas de reunir as duas atividades em um único conjunto de instruções mostraram-se contraproducentes, visto que os critérios de avaliação acabavam interferindo no próprio processo interpretativo. Diante de comandos sobrepostos, a inteligência artificial tendia a produzir respostas excessivamente cautelosas e pouco naturais, como se buscasse evitar qualquer desvio antes mesmo de concluir a

mediação. Isso porque parte das instruções definia comportamentos que deveriam ser evitados, enquanto a outra parte indicava as posturas desejadas, aparentemente dificultando o momento de construir a interpretação.

Importa observar que os estudos mencionados até o momento não estabelecem essa separação específica entre mediação e validação. Essa configuração específica constitui uma solução desenvolvida durante os ciclos experimentais desta pesquisa no intuito de organizar as premissas que foram geradas originalmente de maneira mesclada. A literatura, neste ponto, vem a contribuir para ressaltar a pertinência da decomposição e avaliação dos relatos, ratificando a evidência empírica que conduziu à arquitetura adotada no PMI. Afinal, a separação entre mediação e validação, aplicada após vários revezes na etapa experiencial, tornou-se uma relevante definição metodológica, sendo prontamente incorporada conforme desenho destacado na Figura 18.

Figura 18 – Adição do processo interpretativo no desenvolvimento do protocolo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Superada a separação entre mediação e validação, uma nova limitação passou a se repetir nas aplicações experimentais. Isso porque o elemento de maior destaque em um relato nem sempre correspondia ao conhecimento que deveria permanecer. Uma solução adotada, uma ferramenta utilizada, uma pessoa consultada ou uma situação extraordinária poderiam atrair naturalmente a atenção, embora representassem apenas o meio pelo qual o aprendizado havia sido produzido.

Diante disso, incorporou-se ao protocolo a identificação do denominado Conhecimento Central da Experiência, entendido como a transformação realmente produzida pela situação vivenciada a fim de tornar compreensível o aprendizado advindo do relato. Ou seja, antes de iniciar a redação, a inteligência artificial se presta

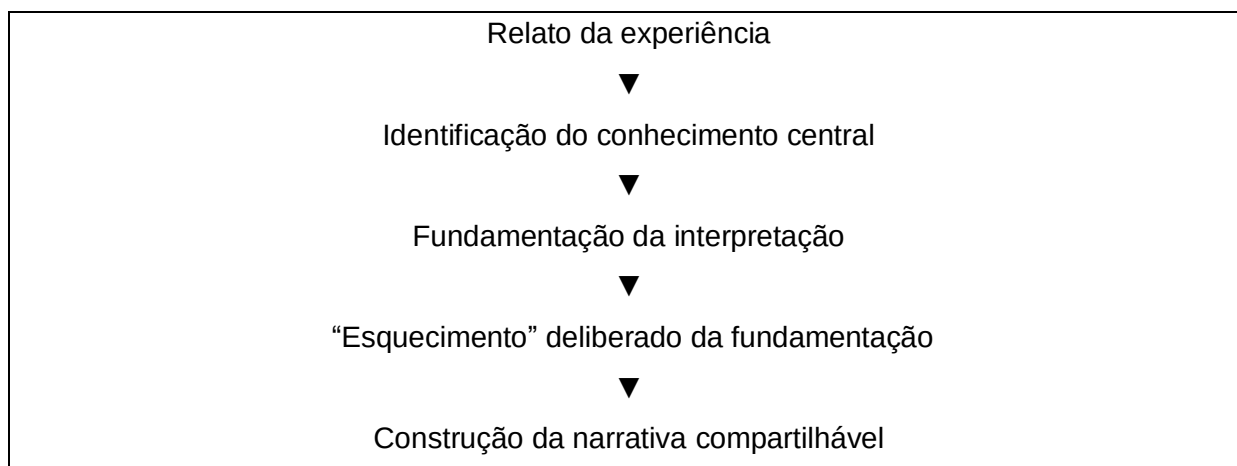
a distinguir aquilo que efetivamente mudou em razão da experiência dos acontecimentos. Logo, somente após identificar e fundamentar o conhecimento central é que a inteligência artificial constrói a narrativa a ser compartilhada.

Essa dificuldade permite retomar a discussão sobre a dimensão tácita do conhecimento já apresentada no referencial teórico desta pesquisa. Pois, ao revisitar a obra de Polanyi, Grant (2007) contesta a compreensão habitual entre conhecimento tácito e explícito, propondo compreendê-los de modo que diferentes graus de tacitidade e de explicitação podem coexistir. Nessa perspectiva, componentes do conhecimento podem tornar-se mais explícitos em determinadas circunstâncias sem que isso represente a eliminação de sua dimensão tácita. Essa leitura ajuda a compreender o processo observado nesta pesquisa sobre a necessidade da extração de um conhecimento “escondido” no relato.

Afinal, os participantes explicitaram diferentes acontecimentos, ações, decisões, soluções e resultados em seus relatos, mas o aprendizado produzido pela relação entre esses elementos nem sempre se encontrava diretamente articulado. Essa dificuldade é também trazida por Miguel e Popadiuk (2019), que, recorrendo mais uma vez a Polanyi, destacam o conhecimento tácito também através de signos mediadores de um processo interpretativo de construção de significado. Com isso, os elementos narrados deixaram de ser compreendidos como o próprio conhecimento a ser compartilhado, mas sim como evidências a partir das quais o aprendizado gerado pela experiência poderia ser interpretativamente reconstruído.

Essa constatação foi importante ao evidenciar que o conhecimento organizacional nem sempre se apresenta de forma explícita nos relatos de experiência. Em muitos casos, ele permanece diluído entre descrições de fatos, soluções ou procedimentos adotados, exigindo um processo interpretativo capaz de reconstruir o aprendizado efetivamente produzido pela experiência narrada. Na prática, porém, a proposta para este protocolo é que a construção desse conhecimento e a sua justificativa interpretativa permaneçam somente nos bastidores. Isso porque o propósito da mediação não é simplesmente entregar ao leitor uma conclusão pronta, mas sim proporcionar uma jornada atrativa para que ele perceba gradualmente a transformação e o aprendizado produzidos pela experiência. A Figura 19 ilustra a formulação desse conceito.

Figura 19 – Processo de reconstrução do conhecimento adotado pelo protocolo



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Cabe ressaltar que a proposital ocultação deliberada da fundamentação não significa abandono da interpretação realizada, visto que ela continua sustentando a narrativa, embora deixe de aparecer de forma explícita no final ao usuário. Essa decisão buscou evitar que a mediação entregasse a conclusão antes da apresentação do aprendizado obtido a partir da experiência. Assim, o conhecimento passa a emergir ao longo da própria narrativa, de modo a se aproximar da maneira como um colega experiente compartilharia algo que aprendeu durante o trabalho.

Mesmo após identificar corretamente o conhecimento central, porém, permanecia uma dificuldade relacionada à forma de apresentá-lo ao leitor. Nas primeiras versões, buscava-se reproduzir na mediação uma estrutura semelhante à utilizada na captação dos relatos pela Estação A.M., com blocos previamente definidos. Contudo, verificou-se ao longo da reestruturação dos relatos que as experiências compartilhadas apresentavam lógicas muito distintas. Em determinadas situações, o conhecimento tornava-se compreensível a partir da dificuldade enfrentada; em outras, a partir da adaptação realizada, ou do critério empregado em uma decisão, ou até mesmo da mudança de entendimento ao final de um processo.

Nesse cenário, a estrutura fixa acabava impondo uma organização artificial para as experiências. No entanto, verificou-se que a efetividade da mediação não depende da adoção de uma estrutura narrativa padronizada, mas da capacidade de organizar cada experiência de acordo com a lógica própria do conhecimento que se pretende compartilhar. Por isso, em substituição a esse modelo, definiu-se que os blocos deveriam emergir conforme o movimento da própria narrativa.

Os títulos também deixaram de apenas identificar partes previamente estabelecidas e passaram a orientar o percurso do leitor, sinalizando mudanças de foco sem antecipar a interpretação. Essa forma emergente preservou as particularidades de cada relato e reduziu a tendência de produzir devolutivas uniformes ou excessivamente padronizadas. Assim, o processo de mediação deixou de se concentrar na reorganização dos relatos originais e passou a privilegiar a identificação, interpretação e reconstrução dos conhecimentos não necessariamente articulados nos relatos, a fim de conferir maior aderência às experiências compartilhadas e às necessidades dos futuros leitores.

O Quadro 10 sintetiza os principais refinamentos incorporados ao protocolo ao longo de seu desenvolvimento, evidenciando como cada constatação passou a influenciar diretamente a forma de interpretar e reconstruir os conhecimentos extraídos dos relatos.

Quadro 10 – Descobertas metodológicas ao refinar o Protocolo de Mediação

Compreensão inicial	Compreensão consolidada
O relato orienta diretamente a escrita.	O relato fornece as evidências para reconstruir o conhecimento.
O conhecimento é prontamente identificado.	O conhecimento é gradualmente percebido pelo leitor.
A interpretação aparece ao longo do texto.	A interpretação permanece nos bastidores servindo de subsídio a narrativa.
Os blocos seguem a mesma estrutura da captação do relato.	Os blocos emergem conforme os movimentos naturais da experiência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Já no momento que a mediação passou a produzir narrativas mais consistentes, surgiu uma nova questão: o que deveria acontecer com aquele conhecimento após sua reconstrução? Afinal, inicialmente, considerava-se que o encerramento natural do processo consistiria no armazenamento das experiências mediadas em um repositório institucional. Entretanto, as nuances que foram surgindo ao longo do desenvolvimento do protocolo indicaram que diferentes destinos organizacionais poderiam ser aplicados para conhecimentos distintos.

Essa percepção tornou-se particularmente relevante diante de relatos envolvendo situações excepcionais. Em algumas situações, por exemplo, o valor da experiência residia principalmente em sua preservação como memória da equipe, sem

que a solução adotada devesse ser transformada em uma orientação institucional. Já em outros casos, uma situação inicialmente apresentada no relato como sendo algo excepcional, na verdade continha apenas critérios, cuidados ou aprendizados que poderiam apoiar a condução de outras ocorrências futuras semelhantes. Tal constatação só foi possível, neste caso, pelo cruzamento dos relatos com as informações disponibilizadas preliminarmente nas entrevistas individuais.

Com isso, verificou-se que a natureza do conhecimento assume importante papel na definição do destino a lição identificada, estabelecendo a necessidade de uma nova análise interpretativa sobre as características do conhecimento reconstruído. Essa compreensão revelou, portanto, que a permanência do conhecimento organizacional depende menos da existência de um repositório único e mais da compatibilidade entre a natureza do conhecimento produzido e o mecanismo institucional escolhido para assegurar sua continuidade.

Por isso, em resposta a essa necessidade, o método de mediação passou a incorporar também uma etapa específica de análise da continuidade do conhecimento. Nela, o conteúdo reconstruído é classificado, sempre que possível, de acordo com sua natureza, podendo corresponder, por exemplo, a um procedimento recorrente, uma boa prática operacional, um critério de decisão, uma situação excepcional ou uma oportunidade de aperfeiçoamento institucional. A partir dessa classificação, a inteligência artificial passa a avaliar seu potencial de reutilização, os instrumentos institucionais compatíveis, dando ao autor a responsabilidade para iniciar alguma forma de continuidade colocada como sugestão.

Essa compreensão foi relevante ao se opor a ideia de que todo conhecimento deveria ser conduzido automaticamente para um único repositório. Passou-se, assim, a reconhecer a existência de uma ecologia organizacional de instrumentos, na qual conhecimentos de naturezas distintas podem encontrar formas igualmente distintas de permanência. Fluxos do Portal de Serviços, checklists, reuniões de equipe, materiais de orientação, memórias técnicas, *drives* compartilhados e propostas de revisão institucional passaram, portanto, a ser considerados como destinos de acordo com as características do conhecimento reconstruído.

Essa necessidade de diferenciar os destinos atribuídos aos conhecimentos mediados, inclusive, aproxima os resultados da pesquisa das discussões sobre a efetividade dos mecanismos de preservação do conhecimento. Santana, Pereira e Mattos (2023) apontam que a simples existência de repositórios não assegura sua

posterior utilização, sendo preciso a aderência desses aprendizados às práticas e necessidades dos usuários. Essa mudança, portanto, ampliou o papel da mediação, e o Quadro 11 sintetiza essa evolução conceitual.

Quadro 11 – Evolução dos princípios orientadores do Protocolo de Mediação

Compreensão inicial	Compreensão consolidada
Todo conhecimento é armazenado em um repositório.	A alocação do conhecimento depende da sua natureza.
A devolutiva representa a etapa final da mediação.	A mediação orienta as possibilidades de continuidade do conhecimento.
A excepcionalidade declarada pelo autor define o destino da experiência.	A natureza do conhecimento depende de sua análise interpretativa
Toda experiência produz uma orientação aplicável para toda a organização.	Alguns conhecimentos permanecem como memória técnica, evitando de transformar exceções em regras.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ao final desses sucessivos ciclos de refinamento, verificou-se que as alterações incorporadas deixaram de representar ajustes pontuais sobre um mesmo procedimento e passaram a constituir um modelo interpretativo coerente, composto por princípios, etapas e critérios próprios. Essa consolidação, portanto, marcou a transição entre um processo contínuo de experimentação e a definição da estrutura metodológica definitiva do Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI) (Apêndice C), apresentada na seção seguinte.

4.2.4 Estruturação do protocolo de mediação concebido

Os ciclos sucessivos de experimentação descritos na seção anterior resultaram na consolidação de uma nova estrutura metodológica voltada a reunir, de forma integrada, todos os princípios interpretativos incorporados ao longo do processo de desenvolvimento. A consolidação do protocolo, portanto, não resultou apenas na definição de um conjunto de componentes independentes, mas na organização de um processo interpretativo composto por etapas sucessivas e interdependentes. Cada elemento incorporado durante os ciclos de refinamento passou a desempenhar uma função específica dentro da mediação, de modo que a qualidade das etapas posteriores passou a depender da adequada execução das etapas anteriores.

De tal modo, o Protocolo de Mediação Interpretativa passou, assim, a assumir a configuração em torno de duas grandes partes operacionais. A primeira corresponde ao protocolo de mediação propriamente dito, que reúne os fundamentos e procedimentos empregados na reconstrução do conhecimento. A segunda consiste em um protocolo interno de validação, aplicado após a elaboração da narrativa para avaliar criticamente o resultado antes da produção da devolutiva.

Contudo, ressalta-se que a lógica estabelecida para a análise e reescrita dos relatos surgiu da identificação de limitações recorrentes nos resultados produzidos. Assim, cada limitação identificada conduziu à incorporação de novos comandos corretivos, com o objetivo de aproximar as mediações da proposta de construção de narrativas mais adequadas ao compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, a trajetória observada guarda também alguma aproximação limitada com Zhou *et al.* (2023) no reconhecimento de que a formulação das instruções pode ser submetida a partir de ciclos de avaliação e refinamento conforme os resultados produzidos. No presente estudo, esses ciclos ocorreram durante a pesquisa-ação e conduziram, progressivamente, à transformação dos comandos corretivos em uma estrutura metodológica própria.

Nesse contexto, à medida que o conjunto de comandos se tornava mais extenso e complexo, maior se fazia a necessidade de sistematização do conteúdo construído junto à inteligência artificial, em uma perspectiva não planejada originalmente pelo pesquisador, mas que emergiu durante os próprios ciclos de refinamento. Para a sua efetivação, portanto, decidiu-se pelo o apoio da própria inteligência artificial no reconhecimento de padrões sobre os comandos sucessivamente incorporados ao protocolo, de maneira análoga ao que foi feito na análise de conteúdo das entrevistas na etapa anterior desta pesquisa, no diagnóstico da situação-problema.

Como resultado desse processo de sistematização, o protocolo passou a ser organizado em três dimensões complementares: nove princípios de mediação, sete etapas metodológicas e dezessete testes de validação. Cada uma responde a uma necessidade distinta identificada durante o desenvolvimento do artefato e para a compreensão de suas funções, apresenta-se inicialmente o Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 – Arquitetura metodológica consolidada do PMI

Dimensão	Composição	Função no protocolo
Princípios da mediação	9 princípios	Estabelecer os fundamentos, os limites e os critérios gerais que devem orientar todo o processo de mediação.
Método de mediação	7 etapas	Organizar o percurso de reconstrução do conhecimento, desde a leitura do relato até a reflexão sobre sua continuidade.
Protocolo de validação	17 testes	Submeter a mediação produzida a uma avaliação crítica, pela própria IA, antes de sua disponibilização ao participante.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Embora desempenhem funções distintas, princípios e etapas atuam de forma integrada durante toda a mediação. Assim, entende-se que enquanto os princípios permanecem ativos do início ao fim do processo, orientando a forma como cada decisão interpretativa deve ser tomada, as etapas servem para organizar a sequência operacional pela qual essas decisões são concretizadas. Essa proposição se aproxima dos apontamentos feitos por Wei *et al.* (2022), para os quais a explicitação de etapas intermediárias pode auxiliar modelos de linguagem na resolução de tarefas complexas.

No caso do PMI, entretanto, ressalta-se que essa decomposição assume função metodológica própria, afinal cada etapa responde a uma limitação identificada durante os ciclos de aplicação, organizando operações distintas de compreensão, descoberta do conhecimento central, fundamentação, mediação e análise de continuidade. O Quadro 13 a seguir apresenta a estrutura geral que compõe especificamente a dimensão da mediação dentro do protocolo proposto:

Quadro 13 – Estrutura das dimensões relativas a mediação do PMI

Dimensão	Componentes
Princípios da mediação	Fidelidade • Interpretação fundamentada • Centralidade do conhecimento • Economia narrativa • Proporção narrativa • Naturalidade • Hospitalidade da mediação • Voz compartilhada • Resistência ao caso extraordinário
Etapas da mediação	1. Compreensão • 2. Descoberta do Conhecimento Central • 3. Fundamentação • 4. Esquecimento deliberado • 5. Mediação • 6. Análise da Continuidade do Conhecimento • 7. Reflexão da Curadoria

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base no PMI.

Os princípios possuem o objetivo de impedir que a capacidade de geração textual produza narrativas incompatíveis com os propósitos do modelo metodológico, de modo a garantir a centralidade do conhecimento identificado e a naturalidade da comunicação estabelecida com o leitor. Entre seus componentes, a Fidelidade e Interpretação Fundamentada, por exemplo, visam assegurar que toda mediação permaneça ancorada exclusivamente nas evidências presentes no relato.

Na sequência, tem-se que a Centralidade do Conhecimento, a Economia Narrativa e a Proporção Narrativa possuem o propósito de orientar a organização das informações, evitando que acontecimentos secundários assumam protagonismo na narrativa. Por outro lado, a Naturalidade, a Hospitalidade da Mediação e Voz Compartilhada buscam justamente aproximar a devolutiva da forma como experiências costumam ser compartilhadas entre colegas de trabalho. Por fim, a Resistência ao Caso Extraordinário é um subterfúgio aplicado para impedir que situações incomuns sejam automaticamente transformadas no principal elemento da mediação apenas por seu caráter excepcional.

Na próxima dimensão atribuída ao protocolo de mediação, as etapas surgem para organizar quando e em que ordem cada operação deve ocorrer. No caso, as cinco primeiras, Compreensão, Descoberta do Conhecimento Central, Fundamentação, Esquecimento deliberado e Mediação, concentram-se na compreensão da experiência, na identificação do conhecimento central e na elaboração da narrativa compartilhável. Enquanto as duas últimas, Análise da Continuidade do Conhecimento e Reflexão da Curadoria, atuam na ampliação do alcance dessa mediação construída nas etapas anteriores, ao incorporar uma reflexão sobre a continuidade do conhecimento produzido.

A propósito, essa última etapa será a única cuja identificação é padronizada para corresponder à reflexão final denominada "Agora é com você!", diferentemente dos demais títulos que emergem da própria narrativa reconstruída. Essa denominação acaba por exercer uma função metodológica específica ao convidar o participante para refletir sobre possibilidades de continuidade para o conhecimento produzido, considerando os instrumentos institucionais compatíveis com sua preservação. A padronização desse subtítulo reforça, portanto, a transição entre a mediação do conhecimento e a mobilização do participante como agente ativo de sua continuidade.

Concluída a contextualização feita sobre a mediação, o protocolo chega a sua terceira dimensão metodológica criada para promover a avaliação crítica sobre a

narrativa produzida nas dimensões anteriores. Nesse caso, a validação interrompe o processo interpretativo anterior para que a inteligência artificial assuma temporariamente a função de editora da própria mediação elaborada, no intuito de identificar fragilidades interpretativas, inconsistências narrativas e oportunidades de aperfeiçoamento capazes de comprometer a qualidade da devolutiva.

Para poder operacionalizar toda essa análise complementar, o protocolo organiza a validação em um conjunto de dezessete testes complementares. Embora todos incidam sobre a mesma narrativa, cada teste busca observar aspectos distintos da mediação, como a fidelidade interpretativa, a coerência narrativa, a naturalidade da linguagem e a capacidade de favorecer a continuidade do conhecimento. Em conjunto, compreende-se que esses testes permitem examinar a qualidade da mediação, reduzindo consideravelmente as limitações percebidas na fase do desenvolvimento do protocolo de mediação. A representação desta dimensão de validação é feita a partir do Quadro 14 a seguir:

Quadro 14 – Estrutura da dimensão avaliativa do PMI

Grupo de análise	Testes
Consistência interpretativa	Fidelidade ao relato • Conhecimento central • Fundamentação interpretativa • Ausência de extrapolações
Construção narrativa	Naturalidade • Voz compartilhada • Economia narrativa • Proporção narrativa • Hospitalidade da mediação
Continuidade do conhecimento	Análise da continuidade • Adequação institucional • Reflexão da curadoria • Papel ativo do autor
Coerência metodológica	Aderência às etapas • Integração dos princípios • Qualidade global • Consistência da devolutiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base no PMI.

O primeiro grupo de testes concentra-se na confirmação da consistência interpretativa da mediação. Seu propósito consiste, portanto, em verificar se o conhecimento reconstruído permanece ancorado nas evidências apresentadas pelo participante, a fim de evitar possíveis interpretações não fundamentadas ou deslocamentos indevidos do conhecimento central identificado durante a mediação. Já o segundo conjunto de testes volta-se ao cuidado quanto a construção narrativa propriamente dita. Nessa etapa, a preocupação passa a considerar também a forma como o conhecimento é comunicado ao leitor.

Aspectos como naturalidade da linguagem, fluidez da leitura, economia narrativa e preservação da voz compartilhada são analisados de maneira integrada, buscando assegurar que a devolutiva permaneça acessível sem comprometer sua consistência metodológica. Por fim, os testes relacionados à continuidade do conhecimento e à coerência metodológica verificam se a mediação cumpre integralmente os objetivos do protocolo. Além de ratificar a adequação da reflexão final e das possibilidades de institucionalização do aprendizado produzido, essa etapa avalia também a integração entre princípios, etapas e narrativa a fim de assegurar que a devolutiva represente um conhecimento compartilhável e útil ao leitor.

Com isso, descreve-se os elementos que compõem a estrutura do Protocolo de Mediação Interpretativa, cuja construção representou uma das principais contribuições metodológicas desta pesquisa. Embora sua elaboração não integrasse o planejamento inicial do estudo, o processo de refinamento revelou-se necessário, visto que a captação de experiências somente alcançaria seus objetivos se fosse igualmente capaz de identificar o conhecimento nelas produzido, reconstruí-lo em uma narrativa compartilhável e favorecer sua continuidade no contexto organizacional. Sob essa perspectiva, o protocolo representa o mecanismo da transformação de relatos de experiência em conhecimento passível de circulação e reutilização.

4.3 AVALIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO MODELO METODOLÓGICO

Concluída a etapa de desenvolvimento, o modelo metodológico foi submetido à avaliação por meio do estudo-piloto, buscando verificar sua aplicabilidade, identificar limitações e reunir evidências para seu aperfeiçoamento. Em consonância com a abordagem *Design Science Research*, os resultados dessa avaliação não foram tratados apenas como mecanismo de validação do artefato, mas como insumos para sua consolidação, permitindo incorporar refinamentos antes da definição da versão final do Produto Técnico-Tecnológico.

4.3.1 Análise dos resultados da avaliação do estudo-piloto

Concluída a construção do Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI), iniciou-se a etapa de avaliação do estudo-piloto junto aos participantes da pesquisa. Diferentemente das fases anteriores, cujo objetivo concentrou-se no desenvolvimento

e refinamento do artefato, esse momento buscou compreender como os próprios autores percebiam o resultado da mediação realizada sobre suas experiências e quais aspectos poderiam contribuir para o aperfeiçoamento da proposta.

Antes, porém, como forma de ilustrar o produto efetivamente disponibilizado aos participantes do procedimento de mediação, a Figura 20 traz um exemplo de devolutiva, derivada do relato do próprio pesquisador. Cabe ressaltar que o formato do material encaminhado aos participantes trouxe junto o formulário de avaliação, fazendo novamente o uso do *Google Forms* (Apêndice D).

Figura 20 – Exemplo de devolutiva produzida pelo processo de mediação

Seção 2 – Devolutiva da mediação ao participante A seguir, em nossa programação: QUANDO O PROCEDIMENTO PRECISA DE UMA VOZ INSTITUCIONAL Quando chegava a época das avaliações, o mesmo problema aparecia Todo ano, quando chegava o momento de solicitar a avaliação de desempenho dos coordenadores de projeto, a situação se repetia. O procedimento era conhecido, mas a participação costumava ficar abaixo do esperado. A atividade seguia seu fluxo, porém os retornos eram poucos e a avaliação acabava dependendo de novas tentativas de contato. O que fez diferença Com o tempo, ficou claro que insistir da mesma forma não mudava o resultado. Em vez disso, quando a solicitação passava a ser encaminhada pela Pró-Reitoria ou até mesmo pela Reitoria, a participação aumentava e o processo conseguia avançar. O aprendizado que permaneceu Nem toda dificuldade de um processo está no procedimento que foi definido. Em algumas situações, parte do próprio trabalho consiste em reconhecer quando é hora de mobilizar a autoridade institucional adequada para que as pessoas também se mobilizem. Mais do que reforçar uma cobrança, esse movimento permite que uma atividade prevista alcance o resultado para o qual foi criada. Agora é com você!
--

Como esse conhecimento depende da articulação institucional, talvez valha a pena compartilhá-lo na próxima reunião da unidade ou com a chefia imediata. Isso pode ajudar outras equipes a reconhecerem mais rapidamente quando a mobilização da autoridade institucional também faz parte da condução do processo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Nota: Devolutiva produzida com apoio de inteligência artificial generativa, mediante aplicação do Protocolo de Mediação Interpretativa.

Ao trazer um exemplo gerado pelo relato do próprio pesquisador, manteve-se a confidencialidade dos demais participantes garantida ao longo da pesquisa, cujos relatos permaneceram restritos ao processo de avaliação individual. Para o estudo-piloto, fez-se a opção pelo uso do *Google Forms* para a devolutiva pela possibilidade de agregar um instrumento de avaliação aos participantes. Composto por questões fechadas, além de um espaço final para comentários e sugestões, o referido instrumento avaliativo foi criado com o objetivo de compreender se a mediação proposta havia conseguido representar adequadamente o conhecimento que cada participante pretendia compartilhar, bem como verificar aspectos relacionados à experiência de utilização da Estação A.M. durante sua primeira aplicação.

Assim, após a exclusão da participação do pesquisador nesta etapa da avaliação, o universo de respondentes foi reduzido de nove para oito participantes. Com isso, o Quadro 15 apresenta uma síntese dos resultados obtidos no formulário de avaliação que acompanhou a devolutiva anteriormente apresentada.

Quadro 15 – Síntese da avaliação do modelo metodológico pelos participantes (n=8)

Questão	Resultado predominante
A experiência mediada representou adequadamente o principal aprendizado que o participante desejava compartilhar?	<u>Sim (100%)</u> Em parte (0%) Não (0%)
A leitura da experiência mediada permitiu perceber algum aspecto que antes não havia sido notado com tanta clareza?	Sim (12,5%) <u>Em parte (75%)</u> Não (12,5%)
O participante sentiu receio de compartilhar sua experiência?	Sim (12,5%) Em parte (0%) <u>Não (87,5%)</u>
Como o participante percebeu o tempo necessário para preencher sua experiência na Estação A.M.?	<u>Mais rápido do que imaginei (62,5%)</u> Como imaginei (37,5%) Mais demorado do que imaginei (0%)

O participante teria escrito seu relato de forma diferente se soubesse, desde o início, que o resultado seria devolvido primeiro a ele?	Sim (0%) Em parte (0%) <u>Não (100%)</u>
Quais fatores mais influenciaram a decisão de participar da Estação A.M.? (questão permitia o respondente a assinalar mais de uma opção)	Entrevista inicial (25%) Reunião de apresentação (37,5%) Meta coletiva/quebra-cabeças (0%) Proximidade do prazo (12,5%) <u>Interesse pelo tema (50%)</u> Outro (0%)
O participante voltaria a participar caso a Estação A.M. fosse aplicada periodicamente?	<u>Sim (75%)</u> Talvez (25%) Não (0%)
Ao final, foi possível dar forma, em palavras, a um conhecimento construído a partir da experiência e refletir sobre sua continuidade no setor?	<u>Sim (75%)</u> Em parte (25%) Não (0%).

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ao fazer uma análise pontual de cada questão, tem-se no primeiro resultado algo particularmente expressivo, uma vez que todos os participantes afirmaram que a mediação representou adequadamente o principal aprendizado que pretendiam compartilhar. Embora essa percepção não permita afirmar, por si só, que o protocolo tenha reconstruído integralmente o conhecimento presente em cada experiência, ela indica que os próprios autores reconheceram suas devolutivas como representações fiéis daquilo que julgavam mais relevante transmitir aos colegas. Considerando que a finalidade expressa originalmente aos participantes consistia em adequar o conhecimento a ser disponibilizado para terceiros, esse resultado sugere o alcance do propósito originalmente estabelecido.

Em relação à segunda questão, verificou-se um comportamento ainda mais expressivo. Isso porque, ao representar um avanço em relação a primeira questão, na tentativa de avaliar o impacto do processo de mediação interpretativo agregado a ideia original, em decorrência da aplicação do PMI, verificou-se que um participante afirmou ter percebido aspectos que antes não havia identificado em sua própria experiência. Já a maior parte dos respondentes apontou que isso ocorreu em parte. Esse resultado parece sugerir que o processo de mediação conseguiu superar pelo menos parte das expectativas dos próprios autores, principalmente pelo cenário no qual esperavam apenas reconhecer seus aprendizados com uma escrita mais adequada.

Outro aspecto observado refere-se ao reduzido receio manifestado pelos participantes em compartilhar suas experiências. Apenas um respondente declarou ter sentido algum tipo de receio, enquanto os demais afirmaram não perceber qualquer dificuldade significativa nesse sentido. Esse resultado sugere que a proposta da Estação A.M., estruturada para integrar-se ao ambiente organizacional em que foi aplicada, mostrou-se compatível com a redução barreiras relacionadas ao compartilhamento do conhecimento individual.

A percepção acerca do processo de preenchimento também apresentou resultados favoráveis. Cinco participantes afirmaram que o registro da experiência ocorreu de forma mais rápida do que imaginavam, enquanto os demais consideraram que o tempo empregado correspondeu às expectativas iniciais. Esse resultado reforça uma das preocupações presentes desde a concepção do artefato, relacionada à necessidade de minimizar o esforço exigido para registrar experiências administrativas, reduzindo um dos fatores frequentemente apontados na literatura como limitador da externalização do conhecimento.

Um resultado que despertou alguma surpresa foi observado na quinta questão do instrumento de avaliação. Isso porque, após a observação da forma enxuta que os relatos foram disponibilizados na Estação A.M., chegou-se a cogitar que o imediato encaminhamento da devolutiva para um repositório setorial poderia ser um foco de insegurança não detectado previamente na condução do processo. Aliás, essa preocupação motivou, inclusive, a alteração do procedimento previsto, de modo que cada devolutiva passou a ser encaminhada ao seu respectivo autor, para leitura e avaliação, antes de qualquer forma de compartilhamento institucional.

Contudo, os resultados obtidos revelaram uma realidade distinta da inicialmente sugestionada. Afinal, quando questionados se teriam escrito seus relatos de maneira diferente caso soubessem, desde o início, que o resultado seria devolvido primeiramente a eles, todos os participantes responderam negativamente. Ou seja, a possibilidade de revisão prévia da mediação não altera a motivação em torno do registro das experiências. Esse resultado sugere que a devolutiva individual, embora metodologicamente importante, aparentemente não exerce qualquer influência sobre o comportamento na fase inicial da externalização do conhecimento.

Outro resultado que merece destaque refere-se aos fatores que motivaram a participação dos servidores na Estação A.M. Como a proposta foi concebida em torno da adoção de elementos de gamificação leve, esperava-se que o acompanhamento

coletivo do quebra-cabeças representasse um dos principais fatores de superação do aspecto voluntário que costuma limitar a participação dos envolvidos. Entretanto, essa expectativa não se confirmou. Nenhum participante indicou o acompanhamento da meta coletiva como elemento determinante para sua decisão de participar da pesquisa. Em contrapartida, sobressaíram fatores relacionados ao interesse pelo tema, à reunião de apresentação da proposta e às entrevistas realizadas previamente.

A percepção mais ampla é de que, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, a gamificação foi deixando de ser compreendida como um dos principais elementos do modelo metodológico, principalmente pelo aspecto artesanal que caracterizou a condução desse processo de demonstração da evolução da participação na pesquisa. Essa mudança de percepção acompanhou também a própria evolução conceitual do artefato, refletindo-se na versão final da Estação A.M., na qual os mecanismos de mediação e devolutiva passaram a ocupar posição muito mais relevante do que alguns dos elementos lúdicos inicialmente concebidos.

Já os resultados obtidos na sétima questão reforçam ainda mais a receptividade da proposta. Nela, seis participantes afirmaram que participariam novamente da Estação A.M. caso ela fosse aplicada periodicamente, enquanto os demais responderam que talvez participassem. Nenhum respondente descartou uma nova participação. Embora essa informação não permita confirmar o comportamento efetivo em futuras aplicações, ela indica uma percepção positiva da experiência vivenciada pelos servidores durante o estudo-piloto.

Por fim, quando questionados se a mediação permitiu dar forma, em palavras, ao conhecimento construído a partir de suas experiências, seis participantes responderam afirmativamente e dois indicaram concordância parcial. Esse resultado se aproxima com o objetivo central do protocolo aplicado, de que a mediação existe para transformar experiências tácitas em narrativas capazes de representar conhecimentos úteis e disponíveis para aqueles que necessitem se inteirar sobre meios para dar continuidade as atividades desenvolvidas pela organização.

Essa etapa da pesquisa permitiu conferir a viabilidade do modelo metodológico aplicado ao longo do estudo-piloto. A articulação entre a Estação A.M. e o PMI mostrou-se capaz de transformar relatos de experiências administrativas em conhecimentos organizacionais estruturados, estimulando ainda reflexões sobre sua continuidade no contexto institucional. Dessa forma, o estudo-piloto não representou apenas uma avaliação do modelo metodológico desenvolvido, mas também a

oportunidade de rediscussão de alguns mecanismos antes de estabelecer as bases para a definição do Produto Técnico-Tecnológico.

4.3.2 Contribuições para o aperfeiçoamento do modelo metodológico

Embora a avaliação do modelo metodológico tenha evidenciado boa aceitação por parte dos participantes e indicado sua viabilidade para a mediação do conhecimento organizacional, uma análise integrada dos resultados no decorrer da pesquisa revelou ainda oportunidades pontuais de aperfeiçoamento relacionadas à operacionalização do produto técnico-tecnológico. Cabe destacar que tais oportunidades não decorreram de falhas identificadas no modelo proposto, mas sim do amadurecimento da compreensão do pesquisador acerca das diferentes etapas que compõem o processo de identificação, mediação, preservação e continuidade do conhecimento.

Dessa forma, o rol de aprimoramentos a ser apresentado nesta seção tem o propósito de representar os ajustes adotados para a consolidação da versão final do produto técnico-tecnológico, preservando os princípios metodológicos validados durante o estudo-piloto e incorporando elementos fundamentados nas evidências produzidas durante a própria investigação. Para isso, tem-se o Quadro 16 a seguir:

Quadro 16 – Aprimoramentos incorporados à versão final do PTT

Elemento	Evidência observada	Aprimoramento proposto	Justificativa
Ferramenta de captação	Relatos são mais sintéticos do que as entrevistas	Reformulação dos campos de registro, mantendo quatro etapas, porém com maior capacidade de ancoragem cognitiva	Favorecer a externalização de conhecimentos tácitos sem ampliar significativamente o esforço de preenchimento
Proposição da Devolutiva	A natureza do conhecimento passou a orientar o seu destino	Inclusão de recomendação padrão para preservação da devolutiva em repositório institucional, complementarmente a institucionalização sugerida	Garantir retenção do conhecimento caso as ações sugeridas para continuidade não sejam devidamente implementadas
Apresentação da Devolutiva	O instrumento não conta com uma avaliação permanente	Substituição do formulário por um modelo compatível com a proposta	Encontrar um formato de fácil concepção e próprio ao compartilhamento e a preservação

Elemento	Evidência observada	Aprimoramento proposto	Justificativa
Estratégia de engajamento	A gamificação leve não foi percebida pelos participantes como fator relevante de participação	Substituição gradual da gamificação por pedidos de manifestações de incentivo dos participantes e chefias	Favorecer o engajamento social observado durante o estudo-piloto e reduzir o esforço operacional necessário para manutenção da campanha

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como pode se ver, uma das evidências observadas durante o estudo-piloto foi a diferença entre o nível de detalhamento das experiências compartilhadas nas entrevistas realizadas durante a etapa diagnóstica e os relatos posteriormente registrados na Estação A.M. Embora o protocolo de mediação tenha demonstrado capacidade para reconstruir os conhecimentos implícitos nas experiências relatadas, verificou-se que os registros produzidos pelos participantes eram, em geral, mais sintéticos e menos contextualizados do que os discursos obtidos durante as entrevistas.

Essa diferença reforçou uma dificuldade relacionada à externalização do conhecimento tácito, processo que, na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997), envolve sua articulação a fim de torná-lo compartilhável. No contexto desta pesquisa, essa dificuldade manifestou-se a partir da constatação de que nem sempre o conhecimento a ser preservado estava explicitamente apresentado no relato. Em alguns casos, por exemplo, o participante descrevia a situação enfrentada ou a forma encontrada para solucioná-la, sem necessariamente explicitar o aprendizado que poderia ser extraído daquela experiência.

Assim, constatou-se que a transformação dos relatos em conhecimento compartilhável não poderia se limitar à reorganização das informações registradas conforme inicialmente previsto, exigindo providências adicionais voltadas a identificação do conhecimento intrínseco à experiência narrada. Afinal, diferentemente das entrevistas, nas quais o pesquisador podia solicitar esclarecimentos, exemplos ou detalhes adicionais durante a conversa, a Estação A.M. depende exclusivamente da capacidade do participante de organizar sua própria experiência.

Para isso, a proposta é que os campos passem a conduzir o participante por uma sequência lógica desde a contextualização da situação normalmente esperada, a fim de levá-lo em direção da descrição da excepcionalidade vivenciada, e, por fim,

para uma reflexão sobre possibilidades de prevenir ou enfrentar situações semelhantes. A expectativa, com essa reorganização, é de ampliar o potencial de externalização do conhecimento tácito sem comprometer a leveza e a espontaneidade que caracterizam a Estação A.M, conforme ilustrado no Quadro 17.

Quadro 17 – Evolução das metáforas consolidadas no instrumento de captação

Versão avaliada	Versão consolidada	Objetivos da nova proposta
-	Em nossa programação normal...	Espaço para ilustrar a situação normalmente esperada (fluxo padrão) pelo servidor.
Encrenca	Interrompemos nossa programação...	Manutenção do espaço para o relato da situação de não conformidade (fora do fluxo padrão)
Manobra	Plantão da solução aplicada!	Manutenção do espaço para apresentar a adaptação que permitiu a continuidade da tramitação
Pulo do gato	Para as próximas transmissões...	Espaço para o participante falar sobre como evitar, mitigar ou até mesmo evoluir com a situação
S.O.S.	-	
Frequência	Depois do intervalo...	Manutenção do espaço de apontamento objetivo da frequência com que a situação atípica acontece

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Outro aprimoramento proposto para a consolidação do Produto Técnico-Tecnológico refere-se à etapa de devolutiva ao participante. Como já observado, a classificação da natureza do conhecimento permitiu superar a lógica inicialmente adotada, segundo a qual toda experiência mediada deveria resultar na recomendação de inclusão em um repositório institucional. Para avançar sobre isso, propõe-se a inclusão de uma recomendação padrão ao final de todas as devolutivas, de modo a orientar o participante a preservar o resultado da mediação em algum repositório de fácil acesso do setor.

Essa proposição, inclusive, serviu ampliar o escopo originalmente atribuído à devolutiva. Pois, além de retornar ao participante uma representação mediada de sua experiência, tornou-se necessário indicar possibilidades para que o conhecimento produzido pudesse alcançar os mecanismos institucionais compatíveis com sua natureza. A preservação passou, assim, a depender de uma postura ativa dos

participantes na etapa posterior à mediação, a fim de aproximar a lição identificada das condições necessárias à sua efetiva incorporação pela organização.

Essa recomendação, no entanto, não altera a lógica atribuída a etapa final do modelo metodológico. Afinal, a intenção de assegurar a preservação do conteúdo produzido permanece, uma vez que as ações necessárias para a inserção dos aprendizados nos instrumentos institucionais podem exigir tempo para serem efetivadas. Dessa maneira, preservação e continuidade passam a desempenhar papéis complementares, seja garantindo que o conhecimento permaneça acessível à organização, ou dando sequência a orientação de incorporação aos mecanismos institucionais mais adequados à sua natureza.

Mais um aprimoramento proposto refere-se à forma de apresentação e preservação da devolutiva encaminhada ao participante. Isso porque, durante o estudo-piloto, os resultados da mediação foram disponibilizados por meio do *Google Forms*, diante da necessidade de abrigar também o instrumento de avaliação do modelo no contexto da pesquisa. Com o encerramento dessa etapa, entretanto, a manutenção do formulário deixa de apresentar uma função prática, pois, não está previsto o preenchimento de um questionário avaliativo após cada devolutiva na aplicação regular do produto.

Com isso, propõe-se que o conhecimento mediado seja apresentado em arquivo no formato PDF, organizado visualmente como “Boletim Informativo da Estação A.M”. Assim, além de preservar a identidade de canal de comunicação, esse formato ainda facilita o envio, a consulta e o armazenamento do resultado nos espaços compartilhados da unidade. Com isso, reitera-se que a alteração do formato de entrega não modifica a função atribuída à devolutiva, que permanece destinada a comunicar ao autor o conhecimento reconstruído a partir de sua experiência e a indicar possibilidades para sua continuidade no contexto institucional.

Como pode-se perceber, o formato em PDF também favorece justamente o acréscimo da recomendação de preservação do produto gerado, pois permite que o próprio documento seja armazenado em local de fácil acesso no setor, reduzindo o risco de perda do conhecimento caso os encaminhamentos sugeridos não sejam implementados imediatamente. Dessa maneira, a devolutiva passa a desempenhar simultaneamente uma função comunicacional e uma função documental, sem assumir o caráter burocrático de um formulário adicional.

Por fim, a avaliação realizada durante o estudo-piloto também permitiu revisar a estratégia previamente concebida para estimular a participação voluntária dos servidores. A proposta original previa a utilização de mecanismos de gamificação leve, materializados principalmente por meio da construção coletiva de um quebra-cabeças virtual que seria gradualmente completado à medida que novos relatos fossem registrados na Estação A.M. Embora essa estratégia tenha contribuído para manter a campanha visível ao longo do período de coleta, os resultados obtidos indicaram que ela não foi percebida pelos participantes como um fator determinante para sua participação.

Pelo contrário, pois elementos como a apresentação inicial da proposta e o interesse despertado pelo tema foram apontados com maior frequência como fatores motivadores para o engajamento. Esse resultado obtido no estudo-piloto aplicado, reduziu a expectativa inicial de que elementos lúdicos atuam diretamente como estímulos ao compartilhamento do conhecimento. Sobre isso, Jorge e Sutton (2016) apontavam a ludicidade como uma alternativa viável para favorecer o envolvimento dos indivíduos as práticas da Gestão do Conhecimento.

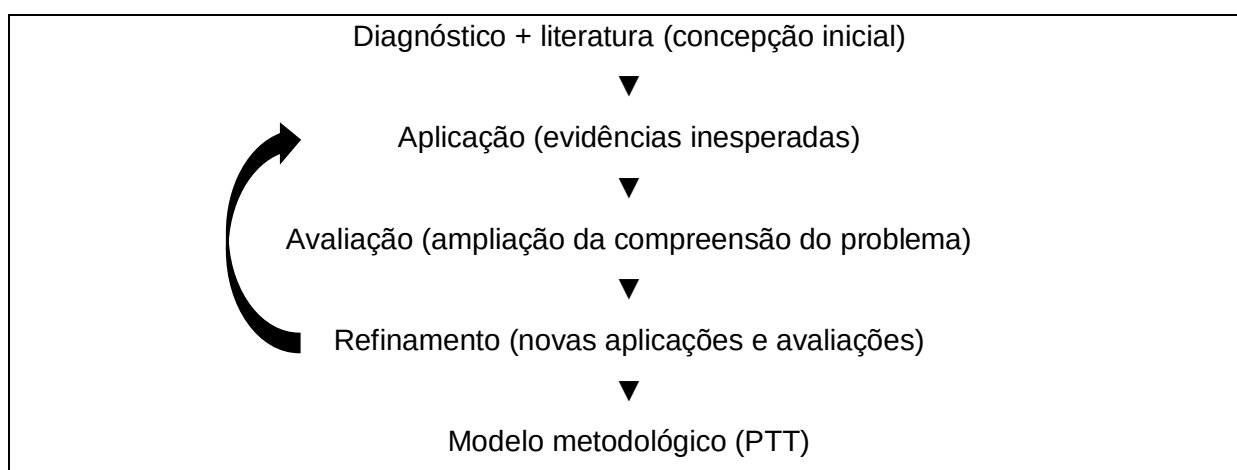
Porém, embora esse recurso tenha servido muito para manter a iniciativa visível aos participantes, a avaliação feita junto a eles posteriormente sugere que o engajamento observado esteve menos associado ao mecanismo lúdico de alcance da meta coletiva e mais à percepção de sentido e identificação sobre a iniciativa. Esse resultado, aliás, conduziu à revisão da estratégia originalmente proposta. Em seu lugar, sugere-se a aplicação de mecanismos de mobilização social baseados em manifestações espontâneas dos próprios participantes e das chefias imediatas durante a condução prática da iniciativa, de modo a enaltecer o propósito do procedimento ao mesmo tempo que dá destaque ao caráter coletivo.

Tais manifestações, aliás, podem assumir diferentes formatos, desde mensagens institucionais de incentivo até comunicações informais confirmando a realização de novos registros, preservando a autonomia dos participantes quanto ao tom adotado. A intenção, portanto, não consiste em estabelecer um procedimento formal de incentivo, mas em favorecer a criação de um ambiente no qual o compartilhamento de experiências seja percebido como uma prática coletiva e socialmente valorizada.

O percurso desenvolvido evidencia, assim, que a construção da intervenção não ocorreu de maneira linear. Afinal, embora o diagnóstico e os referenciais

identificados na literatura tenham subsidiado sua concepção inicial, as evidências produzidas durante a aplicação e avaliação do estudo-piloto retroalimentaram a compreensão do problema por diversos momentos e orientaram sucessivos refinamentos do artefato. Para isso, a Figura 21 se propõe a sintetizar esse movimento, indicando o caráter cíclico assumido pelo desenvolvimento da proposta.

Figura 21 - Percurso de desenvolvimento e refinamento do PTT



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Assim, concretiza-se a última etapa do refinamento do modelo metodológico, em consonância aos princípios do *Design Science Research*, chegando-se a consolidação da versão final do Produto Técnico-Tecnológico, cuja estrutura definitiva é apresentada na seção seguinte.

5 SEÇÃO PROPOSITIVA (PTT)

A seção anterior apresentou o processo de desenvolvimento, avaliação e refinamento do Produto Técnico-Tecnológico. Em decorrência desse percurso, chegou-se a versão final do modelo metodológico. Sobre isso, é válido ressaltar que a compreensão acerca do próprio Produto Técnico-Tecnológico evoluiu de maneira significativa ao longo do desenvolvimento da pesquisa, acompanhando o amadurecimento das análises e os resultados obtidos em cada etapa da investigação.

Isso porque, em sua concepção inicial, entendia-se que a principal contribuição prática corresponderia à Estação A.M., concebida como uma ferramenta destinada à captação de experiências administrativas capazes de registrar situações excepcionais vivenciadas pelos servidores durante a execução de suas atividades. Essa percepção encontrava respaldo, inclusive, nas entrevistas realizadas durante a etapa diagnóstica, que evidenciaram a inexistência de mecanismos simples e acessíveis voltados ao compartilhamento sistemático desse tipo de experiência.

Porém, o desenvolvimento da pesquisa demonstrou que a simples existência de um mecanismo de registro não seria suficiente para transformar experiências individuais em conhecimentos passíveis de reutilização pela organização. Embora a Estação A.M. tenha se mostrado eficaz para estimular a externalização inicial das experiências, os relatos produzidos durante o estudo-piloto evidenciaram que a reconstrução do conhecimento neles contido exigia um processo adicional de interpretação, capaz de identificar o aprendizado implícito em cada situação e reorganizá-lo de forma compreensível para outros servidores.

Essa constatação conduziu ao desenvolvimento do protocolo de mediação, inicialmente concebido como um instrumento destinado a orientar a atuação da inteligência artificial generativa durante a interpretação dos relatos. Contudo, à medida que sua construção avançou, verificou-se que a mediação do conhecimento não se restringia à produção de um novo texto. Tornou-se necessário incorporar mecanismos destinados à validação da interpretação produzida, à classificação da natureza do conhecimento identificado, à recomendação de estratégias para sua continuidade e, posteriormente, à devolutiva dos resultados ao próprio participante.

Como consequência desse processo evolutivo, consolidou-se a compreensão de que o Produto Técnico-Tecnológico não corresponde à Estação A.M., tampouco ao Protocolo de Mediação Interpretativa isoladamente. O produto final consiste em um

modelo metodológico para mediação do conhecimento organizacional, estruturado a partir da integração dos diferentes instrumentos que atuam de maneira complementar desde a mobilização e a captação das experiências até sua devolutiva e posterior encaminhamento para preservação e institucionalização da lição aprendida.

Essa proposta constitui o denominado “Modelo AM-PMI: modelo metodológico para fortalecimento da memória organizacional”, cuja identificação reúne os dois principais instrumentos desenvolvidos nesta pesquisa: a Estação A.M. e o Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI). Esse entendimento é sintetizado na Figura 22.

Figura 22 – Estrutura sintetizada do Produto Técnico-Tecnológico

Instrumentalização:

Estação A.M.(formulário e boletim) + Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI)

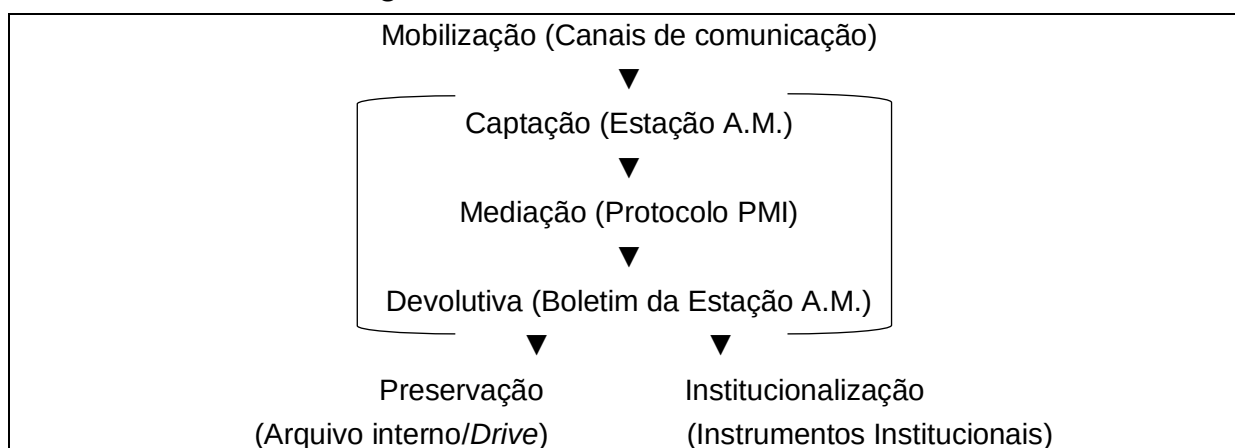
Modelo AM-PMI:

(Mobilização) → Captação → Mediação → Devolutiva → (Preservação / Institucionalização)

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A consolidação do Produto Técnico-Tecnológico permitiu, assim, compreender que sua efetividade decorre da integração entre diferentes instrumentos, cada um responsável por uma função específica dentro do processo de retenção do conhecimento organizacional. Diferentemente de soluções centradas unicamente em ferramentas tecnológicas ou repositórios documentais, o modelo proposto organiza um conjunto de procedimentos que acompanham o percurso percorrido pelo conhecimento. A Figura 23 apresenta o fluxo do modelo metodológico consolidado:

Figura 23 – Fluxo do Modelo AM-PMI



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Embora representados de forma sequencial, esses componentes não devem ser compreendidos como instrumentos independentes, mas como elementos interdependentes de um mesmo processo metodológico. A mobilização cria condições para a participação voluntária dos servidores; a Estação A.M. favorece a externalização das experiências; o protocolo orienta a identificação e a reconstrução do conhecimento implícito nos relatos; o Boletim da Estação A.M. comunica o resultado da mediação ao participante; os mecanismos de preservação asseguram sua retenção; e os instrumentos institucionais possibilitam sua continuidade por meio da incorporação às práticas organizacionais.

Além da consolidação de sua arquitetura metodológica, torna-se necessário caracterizar o Produto Técnico-Tecnológico à luz dos critérios estabelecidos pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). Essa caracterização evidencia de que forma o Modelo AM-PMI atende às expectativas relacionadas aos produtos oriundos de pesquisas aplicadas, considerando aspectos como impacto, aplicabilidade, inovação, complexidade e replicabilidade. Por fim, o Quadro 18 sintetiza a forma como o Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido atende aos principais critérios de avaliação estabelecidos pelo PROFIAP:

Quadro 18 – Critérios de avaliação do PTT no âmbito do PROFIAP

Critério	Caracterização do Modelo AM-PMI
Impacto	Favorece a retenção e continuidade do conhecimento organizacional que se perde perante a rotatividade de pessoal.
Aplicabilidade	Avaliação do estudo-piloto identificou o bom nível de participação dos servidores e de interesse sobre o tema.
Inovação	Emprega a dinâmica comunicacional de uma estação de rádio como interface para desburocratizar a captação e a devolutiva das experiências.
Complexidade	Exige a articulação de procedimentos humanos, inteligência artificial e instrumentos institucionais em um fluxo integrado.
Replicabilidade	Pode ser implementado em diferentes unidades administrativas por fazer uso de ferramentas amplamente disponíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Além dos requisitos anteriormente descritos, o modelo metodológico também se destaca pela simplicidade de sua aplicação. Embora seu desenvolvimento tenha envolvido sucessivos refinamentos conceituais e metodológicos, sua utilização prática demanda poucas etapas e não exige conhecimentos especializados em programação ou desenvolvimento de *software*. Com o formulário de captação consolidado, basta disponibilizar seu acesso aos servidores pelos canais de comunicação utilizados pela unidade. Assim, na etapa seguinte, é possível organizar as experiências registradas em uma planilha, de modo a fornecê-las à ferramenta de inteligência artificial generativa, juntamente com o Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI), para execução da mediação a partir de um único comando.

Nesse arranjo, a linguagem natural funciona como interface entre o protocolo metodológico e a ferramenta de inteligência artificial generativa. Cabe destacar, no entanto, que a inteligência artificial, por si só, não representa o método de mediação e nem o Produto Técnico-Tecnológico, sendo apenas o recurso empregado para operacionalizar as diretrizes, princípios, etapas e critérios estabelecidos pelo PMI. Essa configuração permite que o conhecimento metodológico incorporado ao protocolo seja aplicado sem a necessidade de sua tradução para uma linguagem de programação ou do desenvolvimento de *software* específico, contribuindo para a acessibilidade e a replicabilidade da proposta.

Na etapa seguinte, tem-se a organização das experiências registradas em uma planilha pelo *Google Forms*. Esse arquivo, juntamente com o Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI), é então anexado à inteligência artificial generativa, para produzir a mediação das experiências a partir de um único comando. Por fim, o resultado obtido é inserido em um modelo previamente estruturado de boletim informativo da Estação A.M., em formato PDF, destinado ao participante que compartilhou a experiência. Dessa forma, entrega-se toda uma operacionalização por meio de procedimentos simples, acessíveis e facilmente reproduzíveis.

Ainda em relação à aplicação do modelo metodológico, sua concepção prevê que as ações de mobilização e captação de experiências ocorram de forma sazonal. Essa estratégia busca conferir maior visibilidade à iniciativa em meio às demandas cotidianas das unidades administrativas, criando momentos específicos voltados ao compartilhamento do conhecimento. Ao mesmo tempo, evita-se que a disponibilização contínua do instrumento reduza sua capacidade de mobilização ou faça com que sua utilização passe despercebida pela equipe.

Complementarmente, recomenda-se o estabelecimento de um período previamente definido para a participação dos servidores, favorecendo a percepção de início e encerramento de cada ciclo de captação e permitindo que essa atividade seja incorporada de maneira planejada à rotina de trabalho. No que se refere aos demais princípios metodológicos, tem-se que os aprimoramentos incorporados à versão originalmente concebida do Produto Técnico-Tecnológico mantiveram a sua concepção central, concentrando-se apenas no aperfeiçoamento de aspectos operacionais identificados durante a aplicação piloto.

Como resultado, foi possível se chegar a uma versão mais consistente, mantendo-se os fundamentos que orientaram sua construção desde o início da pesquisa. As Figuras 24 e 25 a seguir apresentam os dois principais pontos de interação do usuário com o Modelo AM-PMI: a Estação A.M., utilizada para a captação das experiências novamente através da plataforma *Google Forms*; além do Boletim Informativo como instrumento para disponibilizar a devolutiva ao participante após a aplicação do Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI).

Figura 24 – Interface consolidada da Estação A.M. para captação dos relatos

Seção 1 – Tela inicial
Estação AM - Além do Manual "Transmitindo experiências para a nossa sintonia." Bem-vindo(a), estamos no ar! Hoje, a Estação A.M. convida você a compartilhar aquelas experiências de trabalho que dificilmente aparecem nos manuais, mas que fazem toda a diferença quando uma situação inesperada surge. A proposta é simples: conte o que aconteceu, como você lidou com a situação e o que vale a pena deixar registrado para quem passar por algo parecido no futuro. Não precisa escrever de forma técnica ou formal. Fale como se estivesse contando o caso a um colega. Você também pode usar o ditado por voz do celular, revisando o texto antes do envio. Depois, seu relato será analisado com apoio do Protocolo de Mediação Interpretativa — PMI, que ajudará a identificar o conhecimento central da experiência e a transformá-lo em uma devolutiva da Estação A.M. Porque nem tudo o que faz diferença está no manual. Para começar clique em "Avançar".

Seção 2 – Tela de registro da experiência

Abrindo a nossa transmissão

1. Em nossa programação normal... (Como a atividade normalmente acontece?)

Conte como esse procedimento costuma ser realizado quando tudo ocorre conforme o esperado. Esse contexto ajudará a compreender o que tornou essa situação diferente. (Normalmente, essa atividade é realizada...)

2. Interrompemos nossa programação... (O que aconteceu de diferente nessa ocasião?)

Descreva a situação que interrompeu o fluxo habitual de trabalho. Explique o que tornou necessário buscar uma alternativa para dar continuidade ao processo. (Desta vez, porém...)

3. Plantão da solução aplicada! (Como a situação foi conduzida para que o trabalho pudesse continuar?)

Conte qual adaptação, decisão, consulta, providência ou encaminhamento permitiu superar a situação encontrada. (Para dar continuidade ao trabalho...)

4. Para as próximas transmissões... (O que poderia ser feito para que situações como essa sejam melhor enfrentadas no futuro?)

Aponte uma mudança, um cuidado ou uma melhoria que ajude a contornar situações como essa, de modo a evitar, mitigar ou até mesmo evoluir a partir da adoção de uma nova condução. (Em situações como essa...)

5. Depois do intervalo... (Com que frequência você percebe esse tipo de situação?)

- ☐ Ocorreu apenas uma vez
- ☐ Já ocorreu algumas vezes
- ☐ Ocorre com muita frequência

Seção 3 – Tela de confirmação de envio

Sua transmissão foi recebida!

Sua experiência já faz parte da programação da Estação A.M.

A partir de agora, nos bastidores, ela será analisada pelo Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI), que buscará organizar e transcrever o conhecimento presente no seu relato.

Ao final, você receberá um boletim da Estação A.M. com o resultado dessa mediação e as possibilidades para que esse conhecimento continue em circulação.

Se desejar, conte no grupo da SUADM que você acabou de enviar seu relato. Sua participação pode inspirar outros colegas a também compartilharem as suas experiências.

Obrigado por contribuir com mais uma transmissão!

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Figura 25 – Interface consolidada do instrumento de devolutiva da Estação A.M.

Boletim Informativo da Estação A.M. – Além do Manual

Edição nº x/4 – Ano 202X

Nesta edição:

(espaço destinado a devolutiva gerada pela inteligência artificial após a aplicação do Protocolo de Mediação Interpretativa – PMI sobre o relato previamente coletado)

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como é possível observar, primeiramente, além das três seções apresentadas repletas de metáforas radiofônicas no intuito de trazer maior ludicidade ao instrumento de compartilhamento de experiências, a versão consolidada da Estação A.M. incorpora ainda um convite opcional para que o participante informe aos demais integrantes da equipe, por meio da ferramenta institucional de comunicação, que realizou o compartilhamento de sua experiência. Embora simples, esse recurso busca ampliar a visibilidade da iniciativa e estimular a participação espontânea de outros servidores, de modo a favorecer a formação de um ciclo contínuo de compartilhamento sem recorrer a mecanismos de obrigatoriedade ou incentivos formais.

Já em relação a devolutiva materializada através de um boletim informativo, a opção pela identificação das edições no formato "Edição nº X/4 – Ano XXXX" busca evidenciar um ciclo anual composto por quatro campanhas de captação, considerando a sazonalidade trimestral originalmente estabelecida. Assim, ao utilizar como exemplo

a estrutura atual da Superintendência Administrativa, composta por doze servidores, esse modelo representa um potencial para reunir até quarenta e oito experiências compartilhadas a cada ano. Dessa forma, mantida essa periodicidade, a sucessão das edições tende a constituir uma biblioteca de boletins informativos capaz de preservar, de forma progressiva, os aprendizados decorrentes das situações de não conformidade vivenciadas pela unidade, consolidando a sua memória organizacional.

Cabe ressaltar, no entanto, que o propósito dessa devolutiva não consiste apenas em reunir esses conhecimentos em um repositório de consultas ocasionais. Espera-se que os aprendizados mediados passem a compor os instrumentos que orientam o trabalho cotidiano da Superintendência, como fluxos de trabalho, *checklists*, instruções normativas, manuais, orientações disponibilizadas no Portal de Serviços e demais mecanismos de apoio utilizados pelas equipes. Dessa forma, a memória organizacional também se torna um patrimônio ativo, continuamente incorporado aos processos de trabalho e capaz de influenciar a atuação de outros servidores diante de situações semelhantes.

Assim, considera-se que o Produto Técnico-Tecnológico apresentado responde ao problema de pesquisa por meio do Modelo AM-PMI, destinado ao fortalecimento da memória organizacional a partir das soluções aplicadas e das novas perspectivas produzidas visando ao atendimento de situações que extrapolam os ritos processuais habituais. Para isso, a proposta busca preservar a simplicidade necessária à participação dos servidores e o rigor requerido para a transformação das experiências compartilhadas em conhecimento organizacional. As orientações destinadas à sua operacionalização encontram-se sistematizadas no Guia de Aplicação do Modelo AM-PMI (Apêndice E), enquanto sua proposta contextualizada é apresentada ao final deste trabalho, em conformidade com as normas do PROFIAP (Apêndice F).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa partiu do reconhecimento de que parte do conhecimento produzido no cotidiano administrativo permanecia restrito às pessoas que vivenciam determinadas situações singulares, dificultando sua reutilização pela organização. Diante desse contexto, buscou-se desenvolver um instrumento capaz de favorecer a externalização dessas experiências e transformá-las em conhecimento passível de compartilhamento entre servidores, contribuindo para a gestão do conhecimento no âmbito da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Um dos primeiros achados da pesquisa consistiu na constatação de que a expressão "gestão do conhecimento" era pouco familiar aos participantes, embora as experiências relatadas evidenciassem amplo reconhecimento do fenômeno em sua prática cotidiana. Nesse sentido, as entrevistas revelaram que os servidores identificam situações relacionadas à perda, retenção, compartilhamento e reutilização do conhecimento, ainda que não recorram à terminologia da área para descrevê-las. Esse resultado reforça que a gestão do conhecimento se manifesta como uma necessidade organizacional concreta antes mesmo de ser percebida como um campo formal de estudos.

Outro resultado relevante refere-se ao processo de engajamento dos participantes. Inicialmente, imaginava-se que a natureza voluntária da proposta, somada ao contexto de elevada carga de trabalho dos participantes da pesquisa, exigiria mecanismos adicionais de incentivo, especialmente estratégias de gamificação discutidas pela literatura. Entretanto, essa perspectiva não se confirmou durante a aplicação do instrumento. Os servidores não associaram sua participação à existência de elementos lúdicos, sugerindo que outros fatores, como o interesse pelo tema e o reconhecimento da utilidade da proposta, exerceram papel mais relevante na decisão de participar.

A própria concepção do instrumento de captação dos relatos, materializado através da chamada Estação A.M. também evoluiu ao longo da investigação. Inicialmente pensada apenas como um instrumento de coleta de experiências, sua construção progressivamente assumiu características de um espaço de comunicação entre servidores. Essa configuração mostrou-se coerente com os objetivos da pesquisa ao aproximar o compartilhamento de experiências da lógica cotidiana da comunicação organizacional a partir da ampliação do desenvolvimento de um cenário

que trouxe elementos de uma estação radiofônica, abrindo espaço inclusive para a devolutiva do conhecimento reconstruído através de boletins informativos.

Como se observou ao longo do percurso da pesquisa, as principais contribuições surgiram durante o próprio desenvolvimento do artefato proposto. A ênfase inicial das ações em favor do instrumento de captação mostrou-se limitada na prática, uma vez que a pesquisa revelou a necessidade de maiores providências nas etapas seguintes. Isso porque a transformação do relato compartilhado pelos servidores não ocorria de maneira satisfatória apenas pela formulação de comandos direcionados à melhoria textual.

Foi justamente nesse contexto que emergiu uma das principais contribuições desta pesquisa: o Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI). Seu diferencial não reside propriamente na utilização da inteligência artificial para reescrever relatos de experiência, mas sim na organização de um processo metodológico capaz de identificar, reconstruir, validar e encaminhar o conhecimento implícito presente nas experiências organizacionais, convertendo aprendizados individuais em conhecimento passível de compartilhamento e reutilização institucional. De modo que, integrado à Estação A.M. e às demais etapas destinadas à circulação e preservação do conhecimento, o protocolo em questão passou a constituir um dos principais instrumentos do Modelo AM-PMI, constituído como um modelo metodológico para o fortalecimento da memória organizacional.

Foi assim que surgiu a necessidade do desenvolvimento de um procedimento específico de mediação capaz de interpretar a experiência relatada, identificar o conhecimento nela produzido, reconstruí-lo em linguagem acessível e, posteriormente, ainda submeter o resultado a uma segunda etapa de validação crítica. Esse processo culminou na elaboração do Protocolo de Mediação Interpretativa, cuja construção promoveu a consolidação de princípios, etapas e testes destinados a adequar o processo interpretativo a fim de favorecer sua transformação em conhecimento reutilizável.

Um outro aprendizado, decorrente da pesquisa realizada, aponta que o estímulo ao compartilhamento de experiências não depende exclusivamente de estratégias voltadas ao engajamento inicial dos participantes. Pois, embora recursos lúdicos e mecanismos de incentivo possam favorecer a aproximação dos servidores com a proposta, sua continuidade parece depender também da percepção de valor gerada pelo próprio resultado da mediação. Sobre isso, tem-se que o aperfeiçoamento

sucessivo do Protocolo de Mediação Interpretativa contribuiu para a produção devolutivas consideradas úteis pelos participantes, aspecto refletido na manifestação de interesse em participar novamente caso a iniciativa viesse a ser reaplicada.

Essa percepção reforça, portanto, que a qualidade do conhecimento devolvido ao servidor constitui também um importante mecanismo de incentivo ao compartilhamento, justificando a centralidade atribuída à construção e ao refinamento do protocolo ao longo deste estudo. Em outras palavras, a pesquisa indica que o engajamento não decorre apenas da atratividade do instrumento de captação, mas também da confiança gerada a partir da percepção de que o tempo destinado ao compartilhamento do conhecimento leva a produção de um documento capaz de preservar e potencializar o aprendizado produzido pela experiência individual.

Contudo, mesmo diante dos resultados alcançados, algumas limitações devem ser consideradas na interpretação deste estudo. Por exemplo, o estudo-piloto foi realizado em um contexto organizacional muito específico e com um grupo restrito de participantes, de modo que a replicabilidade do Modelo AM-PMI em outras unidades e instituições ainda demanda novas aplicações. Além disso, a participação nas diferentes etapas da pesquisa exigiu que os servidores disponibilizassem parte do tempo destinado às suas atividades de trabalho, sendo esta uma das principais barreiras ao compartilhamento identificadas durante o diagnóstico. Pois, embora a configuração final do modelo consiga reduzir algumas das exigências vivenciadas no estudo-piloto, sua operacionalização continua dependendo da disponibilidade dos participantes para compartilhar experiências e contribuir para sua preservação.

Outra limitação a ser destacada foi o período disponível para o desenvolvimento da pesquisa, que restringiu a realização de novas rodadas de aplicação destinadas a examinar alternativas de aperfeiçoamento identificadas ainda no estudo-piloto. Do ponto de vista tecnológico, tem-se ainda que o desenvolvimento permaneceu delimitado ao uso de ferramentas acessíveis e de inteligências artificiais generativas orientadas por linguagem natural, sem a construção de uma aplicação computacional específica. Por fim, ressalta-se que a mediação proposta está condicionada à qualidade e ao volume das informações fornecidas pelos participantes, assim como ao desempenho da inteligência artificial utilizada, reforçando o papel dos mecanismos de validação do PMI como parte indispensável de sua aplicação.

Embora, mesmo que ao final, os resultados obtidos demonstrem a viabilidade da proposta que foi reiteradamente refinada ao longo da jornada deste estudo, a

pesquisa também permite identificar mais algumas sugestões de aperfeiçoamento que não puderam ser exploradas neste estudo em razão do curto espaço de tempo disponível, mas principalmente pela opção metodológica por um procedimento simples e de fácil adoção pelos participantes. É possível que elas possam compreender alternativas a serem testadas em pesquisas futuras.

Uma possibilidade de aperfeiçoamento do Modelo AM-PMI consistiria na incorporação de um documento padrão contendo a descrição sintética das principais atividades e responsabilidades atribuídas a cada setor responsável pelo relato. Diferentemente da utilização do conjunto de normativas institucionais inicialmente experimentada durante a construção do protocolo, cujo o elevado volume de informações acabou deslocando a interpretação para aspectos normativos em detrimento da experiência compartilhada, essa alternativa buscaria apenas fornecer o contexto organizacional para que a inteligência artificial compreenda o ambiente em que a situação ocorreu, sem substituir o protagonismo do relato na mediação.

A adoção dessa estratégia, entretanto, constitui apenas uma possibilidade de aprimoramento, cuja efetividade ainda precisaria ser investigada. Embora esse documento possa favorecer a compreensão do contexto em que a experiência foi produzida, sua incorporação ao procedimento ampliaria a complexidade da mediação e poderia exigir adaptações no próprio Protocolo de Mediação Interpretativa. Entre elas, a necessidade de estabelecer novos critérios para diferenciar claramente as informações contextuais das atribuições do setor em relação às evidências efetivamente apresentadas pelo participante, a fim de evitar que responsabilidades institucionais sejam interpretadas como elementos integrantes do relato.

Além disso, essa alternativa acrescentaria uma nova etapa ao procedimento atualmente proposto, exigindo que o referido documento de contextualização acompanhasse o relato e o protocolo durante a mediação. Dessa forma, embora represente uma possibilidade promissora de enriquecimento do modelo, sua adoção dependeria de estudos específicos para poder avaliar seus impactos sobre os princípios, as etapas e os testes de validação que atualmente compõem o Protocolo de Mediação Interpretativa. A ideia cogitada supostamente ofereceria um acréscimo útil de contextualização, representando uma alternativa promissora para a evolução do Protocolo de Mediação Interpretativa.

Uma outra possibilidade consistiria na vinculação dos relatos aos respectivos processos administrativos que deram origem às situações vivenciadas. Afinal, o

processo administrativo registra aspectos objetivos da ocorrência, como a identificação de participantes, documentos, decisões e sua sequência temporal, Enquanto isso, o relato preserva elementos dificilmente recuperáveis por meio da documentação formal, como os motivos que orientaram determinadas escolhas, os aprendizados produzidos durante sua condução e as práticas que poderiam ser revistas em situações semelhantes.

A integração entre esses dois registros poderia, portanto, ser um primeiro acréscimo qualitativo a proposta do modelo metodológico, ao ampliar significativamente o potencial de recuperação do conhecimento organizacional. Embora, compreenda-se que tal iniciativa implicaria em uma maior complexidade para a operacionalização do instrumento que, por certo, exigiria uma avaliação da adesão dessa etapa contínua por parte dos servidores. Uma terceira possibilidade consistiria na reordenação das etapas de coleta e de mediação das experiências, a fim de deixar de depender exclusivamente da qualidade do relato inicial.

O que se vislumbra nessa proposição é que o instrumento de captação poderia funcionar como um primeiro registro de contextualização, seguido por uma breve entrevista complementar orientada pela própria inteligência artificial. Assim, a partir da análise do relato inicial, o protocolo poderia sugerir perguntas destinadas a esclarecer lacunas interpretativas, aprofundar aspectos relevantes da experiência e enriquecer a construção da narrativa final, tal qual elas muitas vezes apareceram durante a etapa da realização das entrevistas.

Essa alternativa exigiria a incorporação de uma nova etapa ao Protocolo de Mediação Interpretativa, que passaria a ser responsável também por definir critérios para a formulação dessas perguntas, representando uma ampliação natural do modelo desenvolvido nesta pesquisa. Do mesmo modo, a condução desse percurso alternativo do modelo metodológico aumentaria também a exigência da participação dos servidores, sendo esse um possível risco para o objetivo de estimular a cultura do compartilhamento de lições aprendidas, uma vez que ela passaria a competir com o pouco tempo apontado pelos servidores para as demandas de trabalho do setor.

Por fim, esta pesquisa reforça que a gestão do conhecimento não depende da existência de repositórios, normas institucionais ou tecnologias capazes de armazenar informações. Ela pressupõe a criação de mecanismos que permitem reconhecer, interpretar e manter em circulação os aprendizados produzidos pelas pessoas mesmo em situações de rotatividade de pessoal.

Nesse sentido, o Modelo AM-PMI para fortalecimento da memória organizacional, ao articular instrumentos como a Estação A.M. e o Protocolo de Mediação Interpretativa, demonstra a possibilidade de transformar experiências individuais em patrimônio coletivo por meio de procedimentos capazes de preservar seu significado sem perder sua dimensão humana. Desse modo, espera-se consolidar um meio para que o conhecimento produzido diante das situações de não conformidade deixe de depender exclusivamente da memória dos indivíduos e passe a integrar, de forma progressiva, a memória organizacional, a fim de fortalecer a continuidade dos serviços públicos e a capacidade institucional de aprender com a própria experiência.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 67-86, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/?format=html&lang=pt>> Acesso em: 29 jul. 2025.
- ALBUQUERQUE, Matheus Reisen de; COSTA, Lourenço. Transformação digital no setor público: tendências e impactos. **Revista GESec**, v. 5, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4771>> Acesso em: 07 ago. 2025.
- ALMEIDA, Dagoberto Alves de.; FAGUNDES, Liliane Dolores. Aplicação da gestão do conhecimento no mapeamento de falhas em concessionária do setor elétrico. **Revista Produto & Produção**, v. 8, n. 3, p. 63-79. 2005. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/issue/view/114>> Acesso em: 08 set. 2025.
- ALMEIDA, Amanda Braga de; PEREIRA, Alana Deusilan Sester; MACIEIRA, Renan Araújo. Gestão do conhecimento e a mineração: Proposta de framework como estratégia de nivelamento dos conhecimentos entre colaboradores do mesmo cargo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, p. 4, 2021. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10220062>>. Acesso em: 10 maio 2026.
- ALVARENGA, Geofravia Montoza. A aprendizagem organizacional: a busca da compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editoria, 2008.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./ abr., 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/Mqg8PhhJPdFVTQwyx4gNZMP/?lang=pt>> Acesso em: 23 maio 2025.
- ALVES, Flora. **Gamification - como criar experiências de aprendizagem engajadoras**: um guia completo: do conceito à prática. 2ª ed. São Paulo: DVS, 2015.
- ANDRADE, Rogerio Carvalho. **Turnover de Servidores Técnico-Administrativos em Educação**: uma proposta de modelo de gestão de perda de conhecimento para instituições federais de ensino. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública). Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2024. Disponível em: <<https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/8468>> Acesso em: 16 mar. 2025.

ANGELIS, Cristiano Trindade de. Gestão do Conhecimento no setor público: no setor público: estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 62, p.137-166, jul. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1591>> Acesso em: 30 ago. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, Karina Bonow Boeira Ferreira. **A Gestão do Conhecimento na Coordenadoria de Engenharia de uma Instituição Pública de Ensino Superior: do diagnóstico à proposição de um conjunto de práticas**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215476>> Acesso em: 27 out. 2024.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: < <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/book/29111185-51e2-4a8f-9ea5-7985f1a7abee>> Acesso em: 12 ago. 2025.

BERNARDINO, Jean Francisco; STRAUHS, Faimara do Rocio. Memória Organizacional – uma prática de gestão do conhecimento na Administração Pública Sustentável? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 16, n. 2, p. 1-24, 2024. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/3515/351577342008/351577342008.pdf>> Acesso em: 08 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 set. 2009. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2009/lei-12029-15-setembro-2009-591206-norma-pl.html>> Acesso em: 07 jun 2026.

BRASIL, Ministério da Economia. **Painel Estatístico de Pessoas**. 2025 Disponível em: <<https://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=painel-pep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>>. Acesso em: 08 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgpert-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>>. Acesso em: 21 jul. 2025.

BRAZIL, André; BARUQUE, Lúcia. Gamificação aplicada na graduação em jogos digitais. In: **Brazilian Symposium on Computers in Education** (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação-SBIE). 2015. Disponível em: <<http://milanesa.ime.usp.br/rbie/index.php/sbie/article/view/5338>> Acesso em: 19 set. 2025.

BROWN, Tom et al. Language models are few-shot learners. **Advances in neural information processing systems**, v. 33, p. 1877-1901, 2020. Disponível em: <<https://papers.nips.cc/paper/2020/hash/1457c0d6bfc4967418bfb8ac142f64a-Abstract.html>> Acesso em: 10 ago 2026.

BORBA, Darci de; CHAVES, Marcirio Silveira. Uma análise integrativa de frameworks de implementação da Gestão do Conhecimento: proposta de uma agenda de pesquisa. **Revista Alcance**, vol. 28, núm. 2, 2021, Maio-, pp. 258-277. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/19655/2/UMA_ANLISE_INTEGRATIVA_DE_FRAMEWORKS_DE_IMPLEMENTAO_DA_GESTO_DO_CONHECIMENTO_PROPOSTA_DE_UMA_AGENDA_DE_PESQUISA.pdf>. Acesso em: 03 maio 2026.

BROGNOLI, Tainara da Silva; FERENHOF, Helio Aisenberg. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 10, p. 01-11, jan./dez. 2020. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774794>>. Acesso em: 18 ago. 2025.

CAMPBELL, Joseph. **O herói de mil faces**. 10. ed Editora: Cultrix/Pensamento. São Paulo. 2009.

CAMPOS JUNIOR, Henrique; LOURENÇO, Carlos Eduardo; MELLÃO, Júlia Marmo; LOMBARDI, Vittoria Pereira Valente; CESAR, Eliana Ferreira. Framework de gamificação aplicado a processos organizacionais. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 25, n. 1, 2024. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/m8hyfkSsqwJBMh67sXxCbKK/?lang=pt>>. Acesso em: 16 out. 2025.

CAPOIA, Rodrigo. **Jornada do Herói: 12 passos para uma grande história**. Editora Viseu. Disponível em: <<https://editoraviseu.com/jornada-do-heroi-como-usar/>> Acesso em: 02 out 2025.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. **XXX Encontro anual da ANPAD**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador, 2006. Disponível em: <https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=NTI4MQ> Acesso em: 24 jun. 2025.

CAVALCANTE, Pedro. Momento de reconstruir capacidades. **GV-Executivo**, v. 21, n. 2, p. 32-35, 30 jun. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85749>> Acesso em: 17 out. 2025.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHERUBINI NETO, Reinaldo. “O que é conhecimento? Sintetizando epistemologia,

metodologia e teoria de sistemas em uma nova proposição.” **Revista Eletrônica de Administração**. 25 ed. vol. 8, n. 1, jan.-fev./02. 2002. Disponível: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/46555>> Acesso em: 09 set 2025.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 12, n. 55, p.89-115, jul. 2004. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1342>>. Acesso em: 13 maio 2025.

CORRÊA, Fábio; CARVALHO, Dárlinton Barbosa Feres. Holistic knowledge management: adherence analysis of the Castillo and Cazarini model. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 18, n. 4, p. 439–449, 2020. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14778238.2019.1701963>>. Acesso em: 14 set. 2025.

CUNHA, Lucas Felipe da. **Modelo conceitual para a gamificação em ambientes e-learning e sua utilização no AdaptWeb®**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciência da Computação). Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.udesc.br/entities/publication/e0a526eb-81a9-409b-a91d-91af70c2a5ab>>. Acesso em: 05 ago. 2025.

DAVENPORT, Thomas Hayes; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVILA, Guillermo Antonio; FRAGA, Bruna Devens; DIANA, Juliana Bordinhão; Spanhol, Fernando José. O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 3, n. 7, p. 43-64, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/81762>>. Acesso em: 1 set. 2025.

DETERDING, Sebastian; DIXON, Dan; KHALLED, Rilla; NACKE, Lennart. From game design elements to gamefulness: defining “gamification”. In: **15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments**. New York, NY, USA: ACM, 2011. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/2181037.2181040>> Acesso em: 10 set. 2025.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FARDO, Marcelo Luis. A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem. **Renote – Novas Tecnologias na Educação – UFRGS**, v. 11, n. 1, 2013. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/renote/article/view/41629>>. Acesso em: 26 jul. 2025.

FARIAS, Luiz Alberto de; CRUZ, Leonardo Mastelini da. Rituais e narrativas na organização da experiência: um olhar para as organizações na pandemia da COVID-19. **Interfaces da Comunicação**, v. 2, n. 2, 2024. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/003228556>> Acesso em: 27 set. 2025.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, maio/ago. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/GLqMq6CdJ64QyZcw35vKnBk/?lang=pt>>. Acesso em: 27 ago. 2025.

FERREIRA, Sueli Mara Soares Pinto; PALETTA, Francisco Carlos. Mapping the knowledge management education and professional landscape in brazil. **Library Trends**, v. 72, n. 2, p. 216-233, 2023. Disponível em: <<https://muse.jhu.edu/pub/1/article/941425/summary>>. Acesso em: 18 set. 2025.

FERREIRA, Thaís Xavier de Paiva. **Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública). Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2023. Disponível em: <<https://profiap.org.br/wp-content/uploads/2025/02/THAIS-XAVIER-DE-PAIVA-FERREIRA.pdf>> Acesso em: 28 mar. 2025.

FIRESTONE, Joseph M.; MC ELROY, Mark W. **Key Issues in the New Knowledge Management**. 1. ed. Burlington: KMCI Press/Butterworth-Heinemann, 2003. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/1012867402/Key-Issues-in-the-New-Knowledge-Management-1st-Edition-Joseph-M-Firestone-Ph-D-ebook-testbank-solutions-instant-full-version>>. Acesso em: 28 ago. 2025.

FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. São Paulo: EAESP-FGV, 1996.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. A **Experiência Brasileira na Formulação do Conhecimento para a Administração Pública Federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. Disponível em: <<https://docs.bvsalud.org/biblioref/ses-sp/2007/ses-18172/ses-18172-1926.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

GALHARDO, José Antonio Gouvêa Galhardo; PARISI, Claudio; PEREIRA, Anísio Candido; SILVA, Aldy Fernandes da. Reflexos do contingenciamento da União na gestão das Unidades Gestoras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 39, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/XQksdpxqzFMywPhM5Jk97Xn/?lang=pt>>. Acesso em: 5 ago. 2025

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, LUAN LUIZ. **Mediação tecnológica em ambientes de desenvolvimento colaborativo de softwares**: Apoiando *Citizen Developers*. Dissertação (Pós-Graduação em Ciência da Computação). Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ufsj.edu.br/items/a937446a-5c6d-4910-a2a9-9f439c42a0a4/full>> Acesso em: 12 jul 2026.

GOUVÊA, Maria Teresa Andrade de; PIMENTEL, Mariano; SANTORO, Flavia Maria; CAPELLI, Claudia. Externalização do conhecimento através de Group Storytelling: um estudo de caso em tutoria online. In: **Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI)**. SBC, 2016. Disponível em: <<https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/article/view/5947>>. Acesso em: 24 ago. 2025.

GRANT, Kenneth A. Tacit knowledge revisited – we can still learn from Polanyi. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 2, p. 173-180, 2007. Disponível em: <<https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/770>>. Acesso em: 13 jul. 2025.

GRAY, Peter H. A problem-solving perspective on knowledge management practices. **Decision Support Systems**, v. 31, n. 1, p. 87-102, 2001. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167923600001214>> Acesso em: 11 out 2025.

HEINEMEYER, Catherine. The dying art of storytelling in the classroom. **The Conversation**, 2018. Disponível em: <<https://ray.yorks.ac.uk/id/eprint/3046/>>. Acesso em: 30 set. 2025.

HEISIG, Peter. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009. Disponível em: <<https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/13/4/4/268904/Harmonisation-of-knowledge-management-comparing?redirectedFrom=fulltext>>. Acesso em: 19 maio 2025.

HERDIANSYAH, Muhammad Izman; MIRZA, Ahmad Haidar; ABDULLAH, Dahlan; SUNARJO, Richard Andre; RAHARDJA, Untung; AUDIAH, Sipah. Cross-Cultural Adoption of Gamified Attendance Systems in Multinational Work Environments. In: **4th International Conference on Creative Communication and Innovative Technology (ICCIIT)**. IEEE, 2025. p. 1-7. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/11167101>>. Acesso em: 8 out. 2025.

JESUS, Ananda Fernanda de et al. O uso do método Design Science Research na Ciência da Informação: uma revisão sistemática da literatura. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 12, p. 1-13, 2023. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/87478>>. Acesso em: 05 jul. 2026.

KAPP, Karl. **The Gamification of Learning and Instruction**: Game-based Methods and Strategies for Training and Education. Pfeiffer, 2012. Disponível em:

<https://pt.scribd.com/document/869259304/the-gamification-of-learning-and-instruction#google_vignette> Acesso em: 10 out. 2025.

KOJIMA, Takeshi et al. Large language models are zero-shot reasoners. **Advances in neural information processing systems**, v. 35, p. 22199-22213, 2022.

Disponível em: <<https://arxiv.org/abs/2205.11916>> Acesso em 22 set. 2026.

KLOCK, Ana Carolina Tomé et al. Análise das técnicas de gamificação em ambientes virtuais de aprendizagem. **Cinted**, v. 12, nº 2, dez. 2014. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/renote/article/view/53496>>. Acesso em: 6 ago. 2025.

KRUKOSKI, Eduardo Bruno da Costa. **Sistema de Gestão de Lições Aprendidas e Memória Organizacional do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/182786>>. Acesso em: 2 abr. 2025.

LAVINIKI, Juliane et al. Memória organizacional: uma revisão integrativa dos últimos 10 anos de pesquisas (2015-2024). **Em Questão**, v. 31, p. e-145384, 2025.

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/emquestao/a/43pMy9pwR8cTgmjNSCSXtqB/?lang=pt>>.

Acesso em: 04 maio 2026.

LUCCA, João Paulo Guilhermino de. **Gestão do Conhecimento no Setor Público Brasileiro**: a utilização do Modelo de Conversão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Assistência Estudantil da Universidade Federal de Juiz de Fora. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. Disponível em:

<<https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/10011>>. Acesso em: 11 abr. 2025.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. 8. ed. São Paulo: EPU, 2004.

MACKE, Janaína. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, Christiane Kleinübing et al (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 217-249, 2006.

MAGALHÃES, Anita Cristina Cardoso. Storytelling como Recurso Comunicacional Estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização. **Organicom**, v. 11, n. 20, p. 93-106, 2014. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/321202806_Storytelling_como_recurso_comunicacional_estrategico_construindo_a_identidade_e_a_imagem_de_uma_organizacao> Acesso em: 22 set. 2025.

MANZINI, Eduardo José. Uso da Entrevista em Dissertações e Teses Produzidas em um Programa de Pós-Graduação em Educação. **Revista Percursos**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012. Disponível em:

<<https://repositorio.unesp.br/entities/publication/66cf5bd6-47ba-4371-9b1d-498b3dc9e977>>. Acesso em: 24 jul. 2025.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Felipe Raphael Marins. **Compartilhamento do conhecimento em comissões de processo administrativo disciplinar**: estudo em uma universidade federal à luz da Gestão do Conhecimento. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Vitória, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufes.br/items/5b4f04e3-2ad7-41d0-b5c8-a5ec9e33fc09>>. Acesso em: 2 abr. 2025.

MEIRELLES, Vinicius Cardoso. **A Gestão do Conhecimento nas Universidades Públicas Federais**: um estudo de caso na Universidade Federal de Pelotas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Universidade Federal de Pelotas, 2022. Disponível em: <<https://guaiaca.ufpel.edu.br/handle/prefix/8231>>. Acesso em: 25 abr. 2025.

MENDES, Rafael de Carvalho; MATTOS, Max Cirino de. Lições aprendidas versus lições identificadas: Proposta de um modelo integrado ao ciclo de conversão do conhecimento SECI. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, 13, 1 – 11. 2024. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/88338>>. Acesso em: 27 set. 2025.

MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; POPADIUK, Silvio. A semiótica do compartilhamento de conhecimento tácito: um estudo sob a perspectiva do interacionismo simbólico. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 460-473, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/9TpKrZRRYCdhSN555pnDfBD/?lang=pt>>. Acesso em: 24 set. 2026.

MINAYO, Maria Cecília Souza *et al* (Orgs.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 1. ed. Rio de Janeiro, 96 p. cap. 1, p. 09-29. 2011.

MIRANDA FILHO, Dante Evangelista. **Gestão do Conhecimento no Setor Público**: estudo em um departamento de uma Universidade Pública Federal. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Universidade Federal de Viçosa, Rio Parnaíba, 2023. Disponível em: <<https://locus.ufv.br/items/d353933b-ab86-4e18-bc93-53b7a648381d>>. Acesso em: 25 set. 2025

MOREIRA, Renato Pires; BAX, Marcello Peixoto. Conversão do conhecimento interorganizacional no Sistema de Inteligência de Segurança Pública Mineiro. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/37086>>. Acesso em: 20 set. 2025

MUNIZ, Maria Luiza de Castro. A agenda contemporânea de gestão pública e seus desafios, na visão de Francisco Gaetani. In: **Seminário Sobre a Agenda Contemporânea da Gestão Pública e seus Desafios**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA. Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/91eb1ef1-0437-453e-878b-29c3bff1be8c/content>>. Acesso em: 24 set. 2025

NASCIMENTO, Hellen Cristina Macedo do; OLIVEIRA, Hamilton Vieira de. Gestão do conhecimento e sustentabilidade: das abordagens conceituais à implementação como estratégia nas organizações. **BIBLOS-Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 36, n. 2, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/12610>>. Acesso em: 25 set. 2025

NEIVA, Sergio. Diagnóstico do Ageism no Serviço Público Brasileiro: a necessidade de combater o preconceito projetado para o futuro do servidor. **Revista da CGU**, v. 13, n. 23, p. 106-120, 2021. Disponível em: <https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/399>. Acesso em: 12 jun. 2025

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

NUSS, Douglas. **Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2024. Disponível em: <<https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/34818>>. Acesso em: 21 maio 2025.

OLIVEIRA, Fernando. Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. **Journal of Management Studies**, v.37, n.6, p.811-832, 2000. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00205>>. Acesso em: 26 set. 2025

OLIVEIRA, Smith Araújo de; RODRIGUES, Maray del Carmen Silva. Gestão da Mudança Organizacional em Instituições Públicas. **Revista Foco**, v. 17, n. 4, 2024. Disponível em: <<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/4638>>. Acesso em: 23 set. 2025

OUYANG, Long et al. Training language models to follow instructions with human feedback. **Advances in neural information processing systems**, v. 35, p. 27730-27744, 2022. Disponível em: <https://proceedings.neurips.cc/paper_files/paper/2022/hash/b1efde53be364a73914f58805a001731-Abstract.html> Acesso em: 27 jul. 2026.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma Nova Gestão Pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAULA, Leandro Talma de. **Diagnóstico e Proposições para os Processos de Conversão do Conhecimento Organizacional em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/9307>>. Acesso em: 10 abr. 2025.

PEPULIM, Maria Elizabeth Horn. **Diretrizes para o Gerenciamento das Barreiras Culturais à Efetivação da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186150>>. Acesso em: 16 abr. 2025.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.

RAMOS JUNIOR, Mauricio Augusto Cabral Ramos; CIANCONI, Regina de Barros. O uso de ontologias no registro de lições aprendidas em projetos gerenciados com scrum. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 82-100, 2019. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10219835>>. Acesso em: 04 maio 2026.

RECHE, Daniella; CAMPOS, Heleniza Ávila. O processo de estruturação socioespacial de pequenas cidades no contexto regional de inserção da Universidade Federal da Fronteira Sul. In: MACEDO, Fernando Cezar de; MONTEIRO NETO, Aristides; VIEIRA, Danilo Jorge (Org.). **Universidade e território**: ensino superior e desenvolvimento regional no Brasil do século XXI. Brasília: Ipea, 2022. cap. 9. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/ffb70cb5-00f6-494c-ae2f-5e5750955901/content>>. Acesso em: 07 jun. 2026

REIS, Esther Azevedo; BRITO, Max Leandro de Araújo. Análise temática da rotatividade na interface entre gestão de pessoas e gestão do conhecimento. **Espacios**, v. 36, n. 19, p. 14, 2015. Disponível em: <<https://revistaespacios.com/a15v36n19/15361914.html>>. Acesso em: 27 jul. 2025.

REZENDE, Flávio da Cunha. Desafios gerenciais para a reconfiguração da burocracia no Brasil no contexto das reformas administrativas. **Revista de Sociologia e Política**, n. 33, p. 55-78, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/soc/a/qhdYJsXwGsvXZ9KkCd9g9wN/?lang=pt>>. Acesso em: 4 set. 2025.

ROCHA, Camilla Netto; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. Stories in management education: Relevance, insights, and perspectives. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 21, n. 1, p. 1, 2023. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/5707/570772776016/>>. Acesso em: 30 set. 2025.

ROSÁRIO, Adriana Elita de Jesus. **Gestão de Conhecimento na Transpetro Barreiras para sua Efetivação**. Dissertação (Mestrado de Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/handle/ri/23941>>. Acesso em: 13 maio 2025

SANTANA, Lílian Dominguez; PEREIRA, Frederico Mafra. Gestão do conhecimento na administração pública: temas e modelos. **Ciência da Informação Express**, v. 5, p. 1-25, 2024. Disponível em: <<https://cienciadainformacaoexpress.ufla.br/index.php/revista/article/view/109>>. Acesso em: 24 set. 2025.

SANTANA, Lílian Dominguez; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; MATTOS, Max Cirino de. Ideação de um Repositório Institucional baseado em Periódico Científico: uso do Design Science Research na Ciência da Informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 21, e023005, 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rdbci/a/cqG5LNxDpHJPd5m7M9yZyGv/?lang=pt>>. Acesso em: 23 abr. 2026.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et al. (Orgs.). **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008. 120p.

SILVA, Alexandre de Lana; EIRÃO, Thiago Gomes. Gestão do Conhecimento e Administração Pública: uma proposta de modelo aplicado no Senado Federal. **Revista Bibliomar**, São Luís, v. 23, n. 2, p. 1-21, jul./dez. 2024. Disponível em: <<https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/bibliomar/article/view/23879>>. Acesso em: 24 set. 2025.

SILVA, Allan Gustavo Freire da; SANTOS, Isleno Michel de Sousa; BARRETO, Laís Karla da Silva; FELIX JUNIOR, Luiz Antonio; NASCIMENTO, Alex Bruno Ferreira Marques do; DA SILVA, Luiz Antonio Coelho. Cultura Organizacional e Instituições Públicas: um panorama sobre os estudos publicados entre 2007 a 2017 no Brasil. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 12, n. 3, p. 26-45, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/5246>>. Acesso em: 7 out. 2025.

SILVA, Edson Souza; SOUZA, Talita da Silva Livramento. Desafios e Perspectivas da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 17, n. 1, 2025. Disponível em: <<https://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/4061>>. Acesso em: 17 set. 2025.

SILVA, Fabiana Bigão. Gamificação aplicada à transformação digital na Administração Pública. **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**. 2022. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7870>>. Acesso em: 25 set. 2025.

SILVA FILHO, William Koga; AGUIAR, Jordana Alves de; LEAL, Geraldo Sadoyama; SILVA, Hewerton Renato Fleury. A Gestão do Conhecimento na Administração Pública: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Foco**, Curitiba (PR), v. 16, n. 6, p. 01-14, 2023. Disponível em:
<<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2468>> Acesso em: 11 set. 2025.

SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko; BINOTTO, Erlaine. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: Um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 44-66, 2018. Disponível em:
<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864644>>. Acesso em: 08 maio 2026.

SOUSA, Nuno M.; COSTA, Carlos J.; APARICIO, Manuela. Ba: um fator determinante no uso de sistemas de gestão do conhecimento. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 22, p. 1, 2017. Disponível em:
<<https://repositorio.iscte-iul.pt/entities/publication/80157b88-eea5-446e-9300-bf53403b46d0>> Acesso em: 12 ago. 2026.

SPOSITO, Lincoln *et al.* Design Science Research: um estudo sobre o ensino do método. **Revista Ciências Administrativas**, v. 30, p. 1-18, 2024. Disponível em:
<<https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13989>> Acesso em 03 jun. 2026.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, Faimara do Rocio *et al.* (Orgs.). **Gestão do Conhecimento no Setor Público**: experiências e reflexões. Curitiba: IESDE, 2012.

TENORIO, João Viane; HÉKIS, Helio Roberto; ALMEIDA, Mariana Rodrigues de; SOUZA, Thalles Magno Freire de; LIRA NETO, Roberto Eider; OLIVEIRA, Laís Pereira de. Proposta de um Framework de Gestão do Conhecimento aplicada ao desenvolvimento de softwares para a Administração Pública. **Research, Society and Development**, v. 14, n. 3, p., 2025. Disponível em:
<<https://rsdjournal.org/rsd/article/view/48560>>. Acesso em: 15 out. 2025.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. (15ª ed.). São Paulo: Cortez. 2007.

TOLOMEI, Bianca Vargas. A gamificação como estratégia de engajamento e motivação na educação. **EAD em foco**, v. 7, n. 2, 2017. Disponível em:
<<https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/440>>. Acesso em: 29 ago. 2025.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, p. 443-466, 2005. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/ep/a/3DkbXnqBQqyq5bV4TCL9NSH/?lang=pt>> Acesso em: 14 maio 2026.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório de Gestão UFFS 2025**. Disponível em: <<https://www.uffs.edu.br/uffs/conteudo/DPLAN/Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o/RG%202025%20UFFS.pdf>> Acesso em: 07 jul. 2026.

VALENÇA, Marcelo Mello; TOSTES, Ana Paula Balthazar. O storytelling como ferramenta de aprendizado ativo. **Carta Internacional**, v. 14, n. 2, 2019. Disponível em: <<https://www.cartainternacional.abri.org.br/Carta/article/view/917>> Acesso em: 12 out. 2025.

VASCONCELOS, Bruno Cursino de; SEIXAS, Luma da Rocha; MELO, Rosangela Maria de; MELO FILHO, Ivanildo José de. Compreendendo a gamificação e seus elementos como exemplos no suporte ao docente nas diferentes modalidades de ensino. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 8, e-8090, 2023. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1451>>. Acesso em: 07 jul. 2026.

VASCONCELOS, Geisa Maria Rodrigues de. **Gestão do conhecimento no Ensino Superior Federal**: Caso UFERSA. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Universidade Federal de Campina Grande, Souza, 2016. Disponível em: <<https://dspace.sti.ufcg.edu.br/handle/riufcg/1651>> Acesso em: 2 mai. 2025.

VELÁSTEGUI, César Andrés Guerrero; PAREDES, Ruth Elizabeth Infante; GARZÓN, Katherine Adriana Cruz; GAMBOA, Natasha Tamara Villacis. Gamificación como estrategia de transformación para la cultura organizacional. **Revista Ciencia UNEMI**, v. 18, n. 49, p. 71-84, 2025. Disponível em: <<https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/2113>> Acesso em: 4 out. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIANNA, Ysmar et al. **Gamification Inc.**: Como Reinventar Empresas a partir de Jogos. Rio de Janeiro: MJV Press, E-book. 2013. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/205264402/Livro-Gamification-Inc-MJV-Copy-pdf>>. Acesso em 12 maio 2026.

VOGLER, Christopher. **A jornada do escritor**: estrutura mítica para escritores. Editora Seiva, 2024.

WEI, Jason *et al.* Chain-of-thought prompting elicits reasoning in large language models. **Advances in neural information processing systems**, v. 35, p. 24824-24837, 2022. Disponível em: <<https://arxiv.org/abs/2201.11903>>. Acesso em 22 set. 2026.

WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228382906_Knowledge_management_in_public_administration> Acesso em: 19 ago. 2025.

WILDBERGER, Mateus; GILEÁ, José. Post-New Public Management, governança e controle externo: um diálogo necessário. **Revista Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, p. 1-21, 2020. Disponível em:

<<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/6647>> Acesso em: 8 ago. 2025.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de. COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, vol. 10, n. 1, p. 54-74, fev. 2009. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/7787>> Acesso em: 19 ago. 2025.

ZHOU, Yongchao *et al.* Large language models are human-level prompt engineers.

arXiv preprint arXiv:2211.01910, 2022. Disponível em:

<<https://arxiv.org/abs/2211.01910>>. Acesso em: 27 jul. 2026.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

ESTUDO DE CASO E PESQUISA-AÇÃO SOBRE A CULTURA DO COMPARTILHAMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS EM FAVOR DO DESENVOLVIMENTO DE UMA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.

Prezado/a participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA SITUAÇÕES DE NÃO CONFORMIDADE: POR UM ESTÍMULO À CULTURA DO COMPARTILHAMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS”. Desenvolvida por Raphael Palmeiro Lencina, mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, da Rede Nacional PROFIAP.

O objetivo central do estudo é: desenvolver um produto técnico-tecnológico que oportunize a manutenção dos aprendizados individuais visando a continuidade dos serviços prestados. Este estudo foi concebido com o intuito de estimular a transformação da cultura organizacional em favor do compartilhamento das lições aprendidas no ambiente de trabalho ao longo do tempo.

O convite a sua participação se deve ao fato de você trabalhar na Superintendência Administrativa, unidade vinculada a Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura, escolhida como *lócus* da pesquisa no contexto da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Sua participação é de fundamental importância para contribuir com informações sobre os aprendizados obtidos ao longo da realização de suas atividades, os impactos gerados e a documentação das mudanças, novas proposições e tentativas frustradas. Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista ao pesquisador do projeto. A entrevista será realizada no local combinado anteriormente com o participante. O roteiro tem questões envolvendo a percepção dos servidores a respeito de elementos do campo de estudos da Gestão do Conhecimento no âmbito da Superintendência Administrativa. Serão entrevistados os que aceitarem participar da entrevista.

O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente vinte minutos.

A entrevista será gravada somente para a transcrição das informações e somente com a sua autorização.

Assinale a seguir conforme sua autorização:

☐ Autorizo gravação ☐ Não autorizo gravação

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas o pesquisador.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

A sua participação consistirá também em colaborar, num segundo momento, junto a toda a equipe de servidores da Superintendência Administrativa no desenvolvimento metodológico de ações voltadas a criar estímulos para o compartilhamento de lições aprendidas decorrentes das atividades realizadas no ambiente de trabalho.

Para a execução dessa etapa, não haverá necessidade de deslocamentos visto que a intenção é fazer tão somente o uso de ferramentas de comunicação e de repositórios de arquivo em nuvem, todos no ambiente virtual. Softwares proprietários que apresentem versões gratuitas de uso poderão ser indicados como elementos facilitadores durante a participação dessa etapa, visto que um dos objetivos desta etapa da pesquisa será justamente o de encontrar e avaliar mecanismos que estimulem o compartilhamento do conhecimento individual em prol da coletividade.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é agregar elementos a cultura organizacional, a fim de ressaltar a relevância do conhecimento tácito e explícito dos servidores como um ativo estratégico do setor. Para os servidores, o benefício esperado é se ver amparado em situações pertinentes a rotatividade ou descontinuidade da equipe de trabalho.

Os riscos podem ser de diferentes naturezas. Há riscos quanto a não adesão dos servidores da SUADM a pesquisa; dificuldade de encontrar todos os servidores no local de trabalho devido à natureza de suas atividades, ou devido a afastamentos e licenças; dificuldade em utilizar e interagir nos instrumentos presentes no ambiente virtual; não preenchimento do TCLE; perda dos dados por guarda inapropriada. Para os pesquisados, pode ser que eles fiquem incomodados por não compartilharem com as mesmas preocupações apontadas pelo tema da pesquisa, causando desconforto, estresse, aborrecimento, além da pouca disponibilidade de tempo para responder ao instrumento de pesquisa.

Para minimizar esses riscos, o pesquisador fará uma apresentação prévia dos objetivos da pesquisa, deixando à vontade o pesquisado que não se sentir bem em responder alguma pergunta da entrevista, podendo até mesmo solicitar o seu encerramento a qualquer momento; o pesquisado poderá solicitar esclarecimentos adicionais ao pesquisador sobre a pesquisa e as questões realizadas; será ressaltado a prerrogativa da confidencialidade do material gerado a partir entrevista semiestruturada, sendo utilizado apenas para fins científicos; o local da entrevista levará em conta a escolha do pesquisado, com preferência dada ao próprio local de trabalho a fim de minimizar custos e deslocamentos; serão somente perguntados itens que estão diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa; o nome do pesquisado não irá aparecer na pesquisa e nem nos bancos de dados.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será

entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

CAAE:

Número do Parecer de aprovação no CEP/UFS:

Data de Aprovação:

....., ... de de

Raphael Palmeiro Lencina

Contato profissional com o pesquisador responsável:

Tel: (49) 2049-xxxx

E-mail: raphael.lencina@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFS –
Reitoria, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, Bloco C, Sala 402. CEP 89815-899.
Chapecó - Santa Catarina – Brasil

“Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o
Comitê de Ética em Pesquisa da UFS”:

Tel e Fax - (055) 49 2049-xxxx

E-mail: cep.uffs@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFS -
Comitê de Ética em Pesquisa da UFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP
89815-899. Chapecó - Santa Catarina – Brasil

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e
concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista semiestruturada está organizada em nove eixos temáticos, cada qual iniciado por uma respectiva questão norteadora, de modo a garantir a cobertura dos tópicos essenciais à pesquisa.

- **Nível de interesse e conhecimento sobre o tema da pesquisa:**

- 1) *“Qual seu grau de interesse e familiaridade sobre os conceitos e práticas em torno da Gestão do Conhecimento? Você já teve a oportunidade de se informar e discutir sobre o assunto durante a sua formação profissional?”*

- **Avaliação sobre a rotatividade e a descontinuidade das equipes:**

- 2) *“Qual a sua percepção sobre a rotatividade de servidores e da descontinuidade das equipes, tanto no seu setor quanto na UFFS? Quais impactos essas situações podem causar na manutenção dos serviços prestados?”*

- **Reconhecimento de situações de não conformidade no trabalho:**

- 3) *“Poderia descrever exemplos de ‘nãoconformidade’ ou de um desvio de procedimento que exigiu a criação de uma solução ou adaptação pontual? Essa experiência gerou uma ‘lição aprendida’ que deveria ser institucionalizada?”*

- **Práticas de registro de aprendizados atualmente adotadas:**

- 4) *“Que mecanismos, formais ou informais, você utiliza para registrar e preservar os aprendizados adquiridos? Em sua opinião, as ferramentas de compartilhamento atuais são eficazes para a consulta de outros colegas?”*

- **Impactos da ausência de compartilhamento do conhecimento:**

- 5) *“Quais riscos, vivenciados em seu setor ou na UFFS, você já identificou que poderiam ter sido evitados ou mitigados, caso as lições aprendidas por servidores ausentes tivessem sido compartilhadas ou retidas de forma eficaz?”*

- **Percepção de lacunas e oportunidades sobre o tema no setor:**

- 6) *“Quais lacunas ou oportunidades de melhoria você identifica em seu ambiente de trabalho no que tange à gestão e preservação do conhecimento organizacional, em especial, relacionados a situações de não conformidade?”*

- **Disponibilidade para engajamento em ações voltadas ao tema:**

- 7) *“Qual seria seu nível de interesse e disponibilidade para se engajar em um projeto-piloto voltado ao desenvolvimento e teste de novas práticas para a gestão do conhecimento no setor?”*

- **Análise dos obstáculos culturais e comportamentais presentes:**

- 8) *“Na sua perspectiva, quais seriam os principais obstáculos culturais ou comportamentais à adoção de práticas colaborativas e ao engajamento ativo dos servidores em uma iniciativa como esta?”*

- **Estratégias para mitigar possíveis resistências da equipe:**

- 9) *“Na sua opinião, que tipo de instrumentos e estratégias poderiam tornar o registro e o compartilhamento de lições aprendidas mais atrativo e eficaz para a equipe?”*

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO INTERPRETATIVA (PMI)

Trata-se da metodologia para mediação de relatos de experiência disponibilizadas pelos servidores da Superintendência Administrativa da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Os relatos são obtidos através do instrumento chamado Estação A.M. concebido a partir de um formulário do *Google Forms*.

A- PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO DA ESTAÇÃO A.M.

1. FINALIDADE

A Estação A.M. não existe para resumir relatos nem para melhorar sua redação.

Sua finalidade é mediar uma experiência vivida para que outra pessoa consiga compreender o aprendizado que ela produziu.

O produto da mediação não é o relato.

Também não é a solução adotada.

O produto é a mudança na forma de compreender ou exercer o trabalho que surgiu daquela experiência.

A mediação não explica essa mudança.

Ela cria as condições para que o leitor a descubra.

2. PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO

2.1 Fidelidade

Não criar fatos.

Não modificar acontecimentos.

Não atribuir intenções, emoções ou pensamentos que o relato não apresente.

2.2 Interpretação fundamentada

Toda interpretação deverá nascer exclusivamente das informações presentes no relato.

A curadoria pode tornar explícito um conhecimento implícito.

Nunca poderá criar um conhecimento inexistente.

2.3 Centralidade do conhecimento

Os fatos existem para contextualizar.

O conhecimento existe para permanecer.

Durante a mediação, os acontecimentos devem conduzir naturalmente ao conhecimento produzido pela experiência.

2.4 Naturalidade

Escreva como um colega experiente contando algo que aprendeu trabalhando.

Não escreva como alguém demonstrando sua capacidade de interpretar o relato.

2.5 Hospitalidade da Mediação

A mediação deve acolher o leitor.

Ela não existe apenas para preservar conhecimento.

Ela também precisa convidar alguém a permanecer na leitura.

Se duas redações forem igualmente fiéis ao relato, prefira aquela que desperta maior curiosidade, produz uma leitura mais fluida e faz o conhecimento permanecer por mais tempo na memória.

2.6 Voz Compartilhada

A mediação deve preservar a sensação de que o aprendizado poderia ser contado pelo próprio autor durante uma conversa de trabalho.

Se, ao final da escrita, a linguagem parecer mais sofisticada, mais abstrata ou mais conceitual do que aquela que normalmente seria utilizada por quem viveu a experiência, a curadoria provavelmente ultrapassou o ponto de mediação e passou a ensinar.

A função da Estação A.M. é revelar o conhecimento existente na experiência, e não produzir um novo discurso sobre ela.

2.7 Economia Narrativa

Utilize apenas os fatos necessários para que o leitor compreenda o conhecimento produzido pela experiência.

Sempre que dois acontecimentos produzirem o mesmo efeito narrativo, prefira sintetizá-los em vez de descrevê-los separadamente.

A mediação não existe para preservar a memória detalhada dos acontecimentos.

Ela existe para preservar o conhecimento que eles produziram.

2.8 Resistência ao Caso Extraordinário

Situações incomuns ou surpreendentes naturalmente atraem a atenção do leitor.

A curadoria deve resistir à tentação de transformá-las no centro da narrativa.

Casos extraordinários permanecem apenas enquanto ajudam a compreender o conhecimento reconstruído.

Quando começarem a competir com ele pela atenção do leitor, devem ser sintetizados.

2.9 Proporção Narrativa

A extensão dedicada a cada elemento da narrativa deve refletir sua importância para a compreensão do aprendizado, e não seu potencial de chamar a atenção.

Fatos extraordinários, casos curiosos ou situações incomuns podem despertar interesse, mas não devem ocupar mais espaço do que o conhecimento que produziram.

3. MÉTODO DE MEDIAÇÃO

Etapa 1 — Compreensão

Leia integralmente o relato.

Não escreva.

Não interprete.

Apenas compreenda a experiência.

Etapa 2 — Descoberta do Conhecimento Central

Pergunte silenciosamente:

- O que realmente mudou depois dessa experiência?
- O que passou a fazer sentido?
- Que forma diferente de compreender ou exercer o trabalho surgiu?

Antes de definir o Conhecimento Central, pergunte:

O elemento mais evidente do relato é realmente o conhecimento produzido...

...ou é apenas o meio pelo qual esse conhecimento apareceu?

Se for um meio...

continue perguntando:

Se esse elemento desaparecesse da história, qual aprendizado ainda continuaria fazendo sentido?

Escreva um único parágrafo denominado **Conhecimento Central da Experiência**.

Esse texto é apenas um instrumento interno.

Ele nunca será apresentado ao participante.

Etapa 3 — Fundamentação

Explique para si mesmo por que esse foi considerado o Conhecimento Central.

Se a justificativa não convencer você, volte à etapa anterior.

Essa fundamentação também não integra a mediação.

Etapa 4 — Esquecimento deliberado

Depois de concluir a interpretação, deixe-a nos bastidores.

Escreva como se nunca tivesse produzido a fundamentação.

Confie que ela continuará sustentando a qualidade da mediação, mesmo sem aparecer no texto.

Etapa 5 — Mediação

Agora escreva.

Não tente demonstrar sua interpretação.

Conte a experiência como alguém que compartilha algo que aprendeu.

Permita que o conhecimento apareça naturalmente ao longo da narrativa.

Os fatos devem apenas situar o leitor.

A mudança produzida pela experiência deve ocupar o centro da leitura.

Organize a narrativa da forma que melhor respeitar o ritmo da própria experiência.

Os blocos não são obrigatórios.

Eles surgem quando a narrativa muda naturalmente de foco.

Os títulos devem orientar o leitor, não explicar a interpretação.

Etapa 6 — Análise da Continuidade do Conhecimento

Depois de concluir a mediação, interrompa novamente a escrita.

Antes de elaborar a Reflexão da Curadoria, pergunte:

6.1. Que tipo de conhecimento surgiu nesta experiência?

Classifique-o, sempre que possível, em uma das seguintes categorias:

- procedimento recorrente;
- boa prática operacional;
- critério de decisão;
- situação excepcional;
- conhecimento fortemente dependente da experiência;
- oportunidade de aperfeiçoamento institucional;
- outro tipo pertinente ao contexto.

6.2 Esse conhecimento deve permanecer apenas como memória da equipe?

Ou apresenta potencial para apoiar outras pessoas em situações semelhantes?

Nem todo conhecimento precisa ser formalizado.

Alguns produzem mais valor quando permanecem registrados apenas como referência para situações excepcionais.

6.3 Caso faça sentido dar continuidade ao conhecimento, qual instrumento institucional parece mais compatível com sua natureza?

Considere sempre a realidade da organização.

Utilize apenas instrumentos cuja adoção seja plausível no contexto institucional.

Como referência:

Natureza do conhecimento	Destino institucional mais compatível
Procedimento recorrente	Fluxo do Portal de Serviços ou checklist
Boa prática operacional	Checklist ou material de apoio
Critério de decisão	Material de orientação, memória técnica ou reunião de equipe
Situação excepcional	Registro na memória da equipe (Drive) ou compartilhamento em reunião
Aprendizado que revele necessidade de revisão institucional	Chefia, fluxo institucional ou instrução normativa, quando compatível

Esta tabela possui caráter orientador.

Ela não substitui o julgamento da curadoria.

6.4 Governabilidade

Pergunte:

O autor possui condições reais de iniciar essa continuidade?

A reflexão da curadoria deve considerar apenas formas de preservação do conhecimento compatíveis com a governabilidade do autor e com os instrumentos efetivamente adotados pela organização.

Na ausência dessas informações, prefira encaminhamentos prudentes e evite sugerir institucionalizações que possam contrariar decisões organizacionais não explicitadas no relato.

Etapas 7 — Reflexão da Curadoria

A reflexão não tem como finalidade recomendar mudanças institucionais, sendo identificada sempre pelo subtítulo “Agora é com você!”.

Esse é o único subtítulo padronizado do protocolo.

Sua função é marcar a transição entre a mediação da experiência e o convite para que o autor reflita sobre as possibilidades de continuidade do conhecimento produzido, assumindo papel ativo na sua preservação e circulação.

Sua finalidade é ampliar o olhar do autor sobre o potencial de continuidade do conhecimento reconstruído.

Sempre que possível:

- indique um caminho coerente para a continuidade desse conhecimento;
- considere sua natureza e o contexto institucional;
- respeite a governabilidade do autor;
- utilize linguagem de convite à reflexão, nunca de prescrição.

Evite sugestões genéricas. A reflexão será mais útil quando indicar um destino compatível com o tipo de conhecimento produzido pela experiência.

Inclua junto uma recomendação padrão para que o autor preserve esta devolutiva em algum repositório de fácil acesso do setor, independentemente das ações futuras sugeridas.

B- PROTOCOLO DE VALIDAÇÃO DA MEDIAÇÃO

(Instrumento interno da curadoria – não participa da escrita)

Após concluir a mediação, interrompa a escrita e passe a atuar como editor.

Não reescreva imediatamente.

Primeiro avalie.

1. FINALIDADE

Esta etapa consiste em verificar se a mediação construída permanece fiel aos princípios e às etapas estabelecidas neste protocolo.

Seu propósito é identificar inconsistências interpretativas, extrapolações indevidas, fragilidades narrativas e oportunidades de aperfeiçoamento antes da devolutiva ao participante.

Cada teste deve ser aplicado de forma independente, considerando a mediação como um produto já concluído.

Sempre que alguma inconsistência for identificada, ela deverá ser corrigida antes da disponibilização do resultado final.

2. TESTES DE VALIDAÇÃO

TESTE 1 — Conhecimento Central

A principal transformação permanece claramente presente?

A “Manobra”/“Plantão da solução aplicada!” descrita pelo autor é o conhecimento central da experiência ou apenas o meio pelo qual esse conhecimento se manifestou?

TESTE 2 — Permanência

Ao terminar a leitura, o que tende a permanecer?

- os acontecimentos;
- ou a mudança na forma de compreender o trabalho?

Se os fatos permanecerem mais do que o conhecimento, a mediação precisa ser revista.

TESTE 3 — Descoberta

O leitor descobre o conhecimento ao longo da narrativa?

Ou recebe a interpretação pronta?

Sempre que possível, prefira conduzir o leitor até a descoberta.

TESTE 4 — Teste do Meio

Antes de aceitar um Conhecimento Central, pergunte:

Estou preservando:

- a solução utilizada;
- o instrumento empregado;
- a pessoa que ajudou;
- ou aquilo que passou a ser compreendido graças a eles?

Se a resposta estiver nas três primeiras opções...

provavelmente a curadoria ainda não encontrou o conhecimento central.

TESTE 5 — Descrição Cognitiva

A mediação atribuiu pensamentos, intenções, expectativas ou estados mentais que o autor nunca relatou?

Se sim, remova-os.

A curadoria interpreta a experiência.

Não reconstrói a psicologia do autor.

TESTE 6 — Economia Interpretativa

A interpretação apareceu mais do que o necessário?

A fundamentação permaneceu invisível?

O texto parece uma conversa ou uma análise?

TESTE 7 — Forma Emergente

Os blocos nasceram naturalmente da narrativa?

Ou parecem existir apenas para cumprir uma estrutura?

TESTE 8 — Naturalidade

Leia a mediação em voz alta.

Ela parece uma conversa entre colegas?

Ou um trecho de um relatório?

Sempre que houver dúvida, simplifique.

A narrativa deve começar exatamente como um colega começaria ao compartilhar uma experiência.

TESTE 9 — Ritmo Narrativo

A mediação deve convidar o leitor a percorrer a experiência, e não apenas receber informações.

Quando a narrativa mudar naturalmente de foco, utilize pequenos blocos com títulos orientadores.

Os blocos não servem para classificar a experiência.

Servem para criar pausas de leitura e favorecer a descoberta gradual do aprendizado.

Sempre que possível, cada bloco deve responder intuitivamente a uma pergunta que o próprio leitor faria naquele momento da leitura.

TESTE 10 — Fluidez Conversacional

O leitor deve sentir que um colega experiente está contando algo que aprendeu durante o trabalho.

A mediação não deve soar como um relatório, parecer técnico ou manual de procedimentos.

Prefira frases que conduzam naturalmente uma ideia à outra.

Sempre que possível, faça com que cada parágrafo desperte curiosidade pelo seguinte.

Ao final da leitura, o leitor deve sentir que "escutou uma boa experiência", e não que "leu um documento".

Sempre que possível, organize a mediação de forma que o leitor acompanhe uma transformação.

O objetivo não é relatar acontecimentos em sequência, mas permitir que a mudança produzida pela experiência seja percebida ao longo da leitura.

TESTE 11 — Teste de deslocamento da dificuldade

A mediação transformou uma dificuldade da situação, do fluxo ou do contexto em uma deficiência pessoal do autor?

Expressões como “não sabia”, “não dominava”, “não conhecia” ou “não compreendia” somente podem ser utilizadas quando o próprio relato fizer essa atribuição de maneira inequívoca.

Quando houver dúvida, preserve a dificuldade no nível em que ela foi apresentada: situação, processo, informação disponível ou fluxo de trabalho.

TESTE 12 — Teste da Dependência Factual

Após concluir a mediação, pergunte:

O leitor precisa lembrar dos acontecimentos...

...ou do que eles ensinaram?

Se a lembrança dos fatos for mais forte que a do aprendizado, reduza a narrativa factual e fortaleça a mediação do conhecimento.

TESTE 13 — Reflexão da Curadoria

A reflexão respeita:

- a governabilidade do autor;
- a ecologia institucional;
- a natureza do conhecimento?

A sugestão faz sentido para aquele contexto específico?

A curadoria não deve sugerir o instrumento mais sofisticado. Deve sugerir aquele com maior probabilidade de manter o conhecimento vivo.

A reflexão deve conter apenas o necessário para indicar um possível caminho de continuidade do conhecimento.

Evite justificar novamente a importância da experiência ou repetir aprendizados já presentes na mediação.

Se o encaminhamento puder ser compreendido em poucas linhas, prefira a forma mais simples.

Independentemente do encaminhamento sugerido, a devolutiva deve conter também a recomendação para que ela seja armazenada em algum repositório institucional do setor (drive compartilhado, pasta de lições aprendidas ou outro mecanismo equivalente)

TESTE 14 — Natureza da Curadoria

Antes de redigir a reflexão, identifique a natureza do conhecimento reconstruído.

Pergunte:

- Este conhecimento deve orientar um procedimento recorrente?
- Trata-se de um critério de decisão?
- É uma boa prática operacional?
- Refere-se à condução de uma situação excepcional?
- Ou pertence a outra categoria?

Somente depois escolha um possível caminho para sua continuidade, sempre considerando os instrumentos realmente utilizados pela organização e evitando transformar exceções em regras.

TESTE 15 — Teste da Generalização Legítima

Antes de indicar um caminho de continuidade para o conhecimento, retire mentalmente do relato os elementos específicos do caso concreto.

Pergunte:

O conhecimento reconstruído continua válido para outras situações semelhantes?

Se sim, a reflexão pode indicar formas de compartilhamento mais amplas.

Se não, prefira preservar a experiência como memória técnica da equipe, evitando transformar uma exceção em orientação geral.

TESTE 16 — Revisão Editorial Transversal

Somente depois de concluir todos os relatos.

Verifique:

- repetição de construções;
- repetição de ritmo;
- repetição de títulos;
- uniformidade artificial da linguagem.

Reescreva apenas a forma.

Nunca altere a interpretação.

TESTE 17 — Critério de excelência

Considere que a mediação atingiu seu objetivo quando um colega terminar a leitura pensando:

"Agora entendi por que essa experiência mudou a forma de trabalhar."

E não:

"Agora conheço um caso interessante."

E lembre-se:

Uma boa mediação não apenas preserva o conhecimento da experiência.

Ela desperta no leitor a vontade de continuar lendo porque reconhece, naquela narrativa, uma conversa que poderia acontecer entre colegas de trabalho.

A Reflexão da Curadoria atinge seu objetivo quando o autor consegue perceber onde o aprendizado pode continuar produzindo valor para a organização, respeitando sua natureza e o contexto institucional.

APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO ESTUDO-PILOTO

(Disponibilizado em conjunto com a devolutiva da mediação no estudo-piloto)

Seção 1

Estação AM - Além do Manual: Canal (setor)

Quando a Estação A.M. foi apresentada, imaginava-se que as experiências mediadas seriam disponibilizadas diretamente em um espaço compartilhado do setor.

Contudo, ao longo do desenvolvimento da ferramenta, surgiu uma percepção importante: antes de compartilhar uma experiência, fazia sentido devolvê-la ao próprio autor.

Com isso, espera-se que cada participante possa conhecer o resultado da mediação, refletir sobre ele e, posteriormente, indicar qual destino considera mais adequado para essa experiência.

Gostaríamos também de conhecer sua percepção sobre todo o processo vivenciado. Suas respostas contribuirão para a avaliação da ferramenta e para o aperfeiçoamento do estudo em andamento.

Desta vez o formulário é composto somente por questões objetivas, mas comentários e sugestões são sempre bem-vindos.

Para continuar, clique em "**Avançar**".

Seção 2

A seguir, em nossa programação: (devolutiva da mediação)

Reserve alguns instantes para refletir sobre essa experiência. Na próxima etapa gostaríamos de conhecer sua percepção sobre a Estação A.M.

Seção 3

Estamos sintonizados na frequência certa?

As próximas perguntas vão nos ajudar a entender como foi a experiência com a Estação A.M. na percepção de quem ajudou a colocar ela no ar.

Depois de ler a experiência mediada, você sentiu que ela representou adequadamente o principal aprendizado que desejava compartilhar?

- Sim
- Em Parte
- Não

A leitura da experiência mediada em si fez você perceber algum aspecto que antes você não havia notado com tanta clareza?

- Sim
- Em Parte
- Não

Em algum momento você sentiu receio de compartilhar a sua experiência?

- Sim
- Em Parte
- Não

De modo geral, como você percebeu o processo de preenchimento da sua experiência na Estação A.M?

- Mais rápido do que imaginei
- Como imaginei
- Mais demorado do que imaginei

Se soubesse desde o início que o resultado seria devolvido primeiro a você, acredita que teria escrito seu relato de forma diferente?

- Sim
- Em Parte
- Não

O que mais influenciou sua decisão de participar da Estação A.M.? (Aberto a mais de uma opção)

- ☐ A entrevista realizada anteriormente
- ☐ A reunião de apresentação da proposta
- ☐ O acompanhamento da meta coletiva (quebra-cabeças)

- ☐ A proximidade do prazo de fechamento
- ☐ O interesse e/ou curiosidade pelo tema
- ☐ Outro: _____

Caso a Estação A.M. fosse aplicada periodicamente (por exemplo, a cada três meses), você participaria novamente?

- ☐ Sim
- ☐ Talvez
- ☐ Não

Ao final, você acredita que foi possível dar forma, em palavras, a um conhecimento construído a partir da sua experiência, permitindo que você decida como ele poderá contribuir para a continuidade das atividades do setor?

- ☐ Sim
- ☐ Em Parte
- ☐ Não

Há algo a mais que você gostaria de nos contar sobre sua experiência com a Estação A.M.? (opcional)

Seção 4

Obrigado por chegar até aqui.

Sua participação foi fundamental para o desenvolvimento da Estação A.M.

Mais do que responder a um formulário, você contribuiu para compreender como experiências do cotidiano podem ganhar forma e, quando fizer sentido, apoiar a continuidade das atividades desenvolvidas pela equipe.

As percepções compartilhadas nesta etapa serão utilizadas para aperfeiçoar o estudo e compreender melhor o potencial da ferramenta.

Até a próxima, neste mesmo canal!

APÊNDICE E – GUIA DE APLICAÇÃO DO MODELO AM-PMI

Conhecendo o Modelo AM-PMI:

O Modelo AM-PMI para fortalecimento da memória organizacional estabelece o uso de dois instrumentos desenvolvidos de forma complementar: a Estação A.M., destinada à captação das experiências, e o Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI), responsável pela identificação, reconstrução e validação do conhecimento presente nos relatos. A partir dessa articulação, o modelo organiza um percurso que se estende da mobilização dos participantes à preservação e institucionalização dos conhecimentos produzidos.

De início, a aplicação do Modelo AM-PMI pressupõe a existência de situações de não conformidade ou de outras experiências individuais relevantes com potencial de produzir aprendizados passíveis de reutilização pela organização. A utilização do modelo não exige a criação de novos sistemas ou estruturas organizacionais específicas, pelo contrário, já que a previsão é que sua implementação ocorra de forma integrada aos mecanismos institucionais já existentes para registro, compartilhamento e preservação do conhecimento, respeitando as características, os fluxos de trabalho e os canais de comunicação adotados pela organização.

Sua aplicação está organizada em etapas sucessivas e complementares, que orientam desde a mobilização dos participantes até a incorporação das lições aprendidas aos mecanismos institucionais de compartilhamento do conhecimento. Embora elas estejam apresentadas de forma sequencial, as etapas podem ser adaptadas às necessidades e às particularidades de cada contexto organizacional, desde que sejam preservados os princípios metodológicos que fundamentam o modelo.

Aplicando o Modelo AM-PMI:

ETAPA 1 – MOBILIZAÇÃO

- Para que serve: Promover o engajamento dos participantes e criar as condições necessárias para a aplicação do modelo metodológico, sensibilizando os servidores quanto à importância do compartilhamento de experiências administrativas para o fortalecimento da memória organizacional.
- Como aplicar: A atividade deverá ser conduzida pelo praticante-líder responsável pela implementação do modelo, utilizando, preferencialmente, os canais institucionais

de comunicação já consolidados na organização, como reuniões de equipe, comunicados internos ou outros meios compatíveis com a realidade administrativa da unidade. O participante deve ser orientado a disponibilizar sua experiência com naturalidade e ser informado previamente que seu relato será submetido ao Protocolo de Mediação Interpretativa e posteriormente devolvido ao participante em formato próprio.

- O que se espera obter: Tonar os participantes sensibilizados quanto aos objetivos do modelo metodológico e capacitados quanto ao papel do relato como ponto de partida para a construção de conhecimentos organizacionais compartilháveis, estando aptos a iniciar a etapa de captação das experiências.

ETAPA 2 – CAPTAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS

- Para que serve: Favorecer a externalização das experiências administrativas, oferecendo aos participantes um instrumento simples para o registro de situações que tenham produzido aprendizados potencialmente úteis à organização.
- Como aplicar: A captação das experiências ocorre por meio da Estação A.M., instrumento estruturado em formulário eletrônico e disponibilizado aos participantes durante o período definido para cada campanha de compartilhamento. Recomenda-se que o acesso ao formulário seja encaminhado pelos canais de comunicação normalmente utilizados pela unidade, preferencialmente logo após a etapa de mobilização. A aplicação em períodos previamente delimitados contribui para dar visibilidade à proposta e evita que o instrumento permaneça disponível sem receber a devida atenção em meio às demandas cotidianas. Após o envio, as respostas devem ser organizadas automaticamente em planilha vinculada ao formulário eletrônico, como o insumo para a aplicação do Protocolo de Mediação Interpretativa.
- O que se espera obter: Experiências administrativas registradas de forma suficientemente contextualizada para subsidiar a etapa de mediação interpretativa, reunidas em planilha própria, para a identificação do aprendizado potencial presente em cada relato.

ETAPA 3 – MEDIAÇÃO INTERPRETATIVA

- Para que serve: Transformar o relato inicial em uma narrativa capaz de tornar compreensível e compartilhável o conhecimento produzido pela experiência, a partir

da identificação do aprendizado central que nem sempre aparece explicitamente nos registros feitos pelos participantes.

- Como aplicar: O praticante-líder deverá reunir as respostas registradas na planilha vinculada à Estação A.M. e submetê-las, juntamente com o Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI), a uma ferramenta de inteligência artificial generativa. A operacionalização foi concebida para ocorrer por meio de um único comando, no qual são anexados o protocolo e o arquivo contendo as experiências a serem analisadas. Ao praticante-líder caberá apenas fornecer os arquivos corretos, verificar se todas as experiências foram processadas e realizar uma leitura final do resultado, observando se, porventura, se não existem informações evidentemente incompatíveis com o relato ou dados sensíveis indevidamente exposto. No caso de inconsistências relevantes, sugere-se que a mediação seja refeita antes de avançar para a etapa seguinte.
- O que se espera obter: Narrativas mediadas e validadas, capazes de representar o conhecimento central produzido por cada experiência, apresentadas em linguagem acessível e acompanhadas de uma reflexão sobre as possibilidades de preservação e continuidade desse conhecimento.

ETAPA 4 – DEVOLUTIVA

- Para que serve: Disponibilizar ao participante o conhecimento produzido durante a mediação interpretativa, proporcionando a validação do resultado, confirmando sua contribuição para a construção da memória organizacional e fortalecendo o engajamento para futuras iniciativas de compartilhamento.
- Como aplicar: Concluída a mediação interpretativa, cada narrativa deverá ser incorporada ao modelo de boletim informativo da Estação A.M., elaborado especificamente para apresentar ao participante o conhecimento reconstruído a partir de sua experiência. A devolutiva deverá preservar a identidade visual e a linguagem adotadas pela Estação A.M., mantendo o caráter leve e acessível que caracteriza o modelo metodológico. Após sua elaboração, o boletim deverá ser encaminhado individualmente ao participante para conhecimento do resultado produzido. Caso sejam identificadas incorreções relevantes, recomenda-se o retorno da experiência à etapa de mediação interpretativa para realização das adequações necessárias. Afinal, mais do que informar o resultado obtido, a devolutiva busca demonstrar ao participante como sua experiência foi transformada em conhecimento compartilhável e ainda pode ser integrada a memória organizacional.

- O que se espera obter: Boletins informativos individualizados disponibilizados aos participantes, contendo o conhecimento mediado e validado, de modo a estimular a sua preservação e o engajamento para futuras iniciativas de compartilhamento de experiências.

ETAPA 5 – PRESERVAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO

- Para que serve: Analisar a natureza do conhecimento produzido durante a mediação e definir a forma mais adequada para assegurar sua permanência na organização, seja por meio de sua preservação para consulta e reutilização futura ou por sua incorporação aos instrumentos institucionais de compartilhamento do conhecimento.
- Como aplicar: A devolutiva ao participante oferece elementos para definir a continuidade do conhecimento na organização ao apresentar, na reflexão “Agora é com você!”, possibilidades compatíveis com a natureza do aprendizado identificado. Essa etapa parte do princípio de que diferentes conhecimentos exigem diferentes formas de continuidade e, por esse motivo, não devem ser encaminhados automaticamente para um único repositório ou instrumento institucional. Dependendo das características da experiência, sua preservação pode ocorrer em arquivo interno destinado aos boletins produzidos, enquanto sua institucionalização pode envolver o aperfeiçoamento de fluxos de trabalho, *checklists*, instruções normativas, reuniões de equipe ou outros instrumentos compatíveis com o conhecimento identificado.
- O que se espera obter: Conhecimentos classificados quanto à estratégia mais adequada de preservação e associados aos instrumentos institucionais que melhor favoreçam sua continuidade e reutilização pela organização.

Acompanhando o Impacto do Modelo AM-PMI:

Um fator favorável à continuidade da proposta refere-se à periodicidade trimestral prevista para aplicação do Modelo AM-PMI, correspondente à realização de quatro campanhas anuais de captação. A continuidade desse processo pode contribuir para a constituição progressiva de uma biblioteca de boletins informativos, destinada à preservação dos aprendizados produzidos pela unidade e ao fortalecimento de sua memória organizacional.

A implementação do modelo possibilita também o acompanhamento de indicadores relacionados ao número de experiências compartilhadas, à periodicidade das campanhas, à evolução da biblioteca de boletins, ao nível de participação dos

servidores e à incorporação dos conhecimentos mediados aos instrumentos institucionais de compartilhamento. Esses elementos podem subsidiar futuras avaliações sobre o impacto efetivo do Modelo AM-PMI na retenção do conhecimento organizacional.



MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA SITUAÇÕES DE NÃO CONFORMIDADE:

PELO ESTÍMULO AO COMPARTILHAMENTO DAS LIÇÕES
APRENDIDAS

Modelo AM-PMI: modelo metodológico para fortalecimento da memória organizacional

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Raphael Palmeiro Lencina ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), instituição associada Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), sob orientação da Prof.^a Dr.^a Débora Regina Schneider Locatelli, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Contexto de Aplicação da Proposta 04

Público-alvo da Proposta 05

Situação Problema 06

Objetivo da Proposta 09

PTT – Proposta de Intervenção 11

Autoria da Proposta 13

Referências 14

Protocolo de Entrega da Proposta aos Praticantes 15

Atributos Qualificadores do PTT 17

Evidenciação de Implementação e Impacto da Proposta 18

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

A proposta foi desenvolvida na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), instituição pública federal de ensino superior *multicampi*, e avaliada por meio de estudo-piloto realizado na Superintendência Administrativa (SUADM).

A unidade apresenta um contexto particularmente sensível à preservação do conhecimento, uma vez que a continuidade dos serviços administrativos precisa ser assegurada mesmo diante de afastamentos, remoções, aposentadorias e outras alterações na composição das equipes.

Embora a Administração Pública disponha de instrumentos formais como normas, manuais e fluxos de trabalho, os conhecimentos produzidos no enfrentamento de situações excepcionais tendem a permanecer vinculados à experiência individual dos servidores.

Essa condição evidencia a necessidade de mecanismos complementares capazes de favorecer sua externalização, preservação e compartilhamento, reduzindo os efeitos da perda de conhecimento sobre a continuidade administrativa.

A proposta insere-se, assim, nos esforços contemporâneos de fortalecimento da capacidade institucional e da memória organizacional na Administração Pública. Embora concebido a partir da realidade da UFFS, o modelo admite adaptação a outros contextos organizacionais com desafios semelhantes e apresenta alinhamento ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 (ODS 16) – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, ao contribuir para o fortalecimento institucional e a continuidade dos serviços públicos mediante a preservação e o compartilhamento do conhecimento organizacional.



Vários dos conhecimentos relevantes permanecem apenas na memória dos servidores, tornando-se suscetíveis à perda caso ocorra a movimentação ou o desligamento da unidade em que atuam.”



PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

A proposta destina-se prioritariamente aos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) com competência para implementar práticas de preservação e compartilhamento do conhecimento organizacional, tendo como destinatário inicial a Superintendência Administrativa (SUADM) vinculada a Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (PROAD).

Esses atores são responsáveis por viabilizar a aplicação do modelo, estimular a participação das equipes e definir os mecanismos institucionais adequados à incorporação das lições aprendidas.

Os servidores das unidades em que o modelo for aplicado constituem participantes essenciais do processo, contribuindo com a identificação, o compartilhamento e a validação dos conhecimentos produzidos a partir de suas experiências.

A proposta busca, assim, apoiar os gestores na institucionalização dessas práticas por meio dos canais já existentes na organização, sem pressupor a criação de sistemas ou repositórios paralelos.

PRATICANTES- LÍDERES

Gestor da SUADM e, em eventual expansão, gestores das demais unidades administrativas da PROAD e da UFFS.

PARTICIPANTES DA APLICAÇÃO

Servidores da SUADM e das unidades em que o modelo metodológico vier a ser aplicado.

Número de Participantes nas diferentes etapas da pesquisa de desenvolvimento do PTT:

- ➡ N° de servidores lotados na SUADM: 13 (2 estavam em período de afastamento durante a realização da pesquisa), de modo que 11 representam o universo da pesquisa.
- ➡ N° de servidores que participaram da etapa das entrevistas: 10 (excluindo a figura do pesquisador), representando 100% entre os participantes elegíveis.
- ➡ N° de servidores que participaram do estudo-piloto: 9 (incluindo o próprio pesquisador, dentro do contexto que caracteriza a metodologia da pesquisa-ação).
- ➡ N° de servidores que participaram da avaliação do artefato: 8 (novamente excluindo a figura do pesquisador) representando o total de elegíveis do estudo-piloto.



SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção

A preservação do conhecimento organizacional torna-se relevante diante das alterações na composição das equipes de trabalho, uma vez que afastamentos, remoções, e outras formas de movimentação podem tornar indisponíveis alguns conhecimentos necessários à continuidade das atividades.

Na UFFS, essa dinâmica foi evidenciada pelos dados do Painel Estatístico de Pessoal, que registraram, entre setembro de 2024 e agosto de 2025, variação entre 1.388 e 1.421 vínculos ativos, isso sem contemplar movimentações internas que não alteram o quantitativo de servidores. Nesse contexto, a retenção e o compartilhamento das lições aprendidas assumem importância para reduzir a dependência de conhecimentos concentrados

individualmente.

Já a análise preliminar da produção do PROFIAP contribuiu para delimitar a abordagem da pesquisa. Isto porque, entre 15 dissertações identificadas como relacionadas à temática, 13 abordavam “gestão do conhecimento”, duas “lições aprendidas” Enquanto isso, a análise dos respectivos Produtos Técnico-Tecnológicos revelou haver o predomínio de recomendações institucionais e de planos de ação, apontando apenas dois artefatos de maior tangibilidade.

Esse panorama não reduz as contribuições das soluções desenvolvidas, mas evidenciou espaço para investigar uma abordagem complementar, orientada à construção de um artefato voltado à preservação das lições aprendidas em situações administrativas de não conformidade.

A partir dessa delimitação, o diagnóstico da situação-problema foi conduzido na Superintendência Administrativa da Universidade Federal da Fronteira Sul (SUADM/UFFS), com base em entrevistas semiestruturadas realizadas com servidores da unidade, revisão da literatura e análise de outros produtos técnico-tecnológicos voltados à gestão do conhecimento.

Os resultados evidenciaram que uma parcela significativa dos conhecimentos produzidos durante o enfrentamento de situações de não conformidade permanece vinculada à experiência individual dos servidores, dificultando sua preservação, compartilhamento e reutilização.

A análise dos produtos técnico-tecnológicos identificados na pesquisa também serviu para ampliar essa compreensão ao revelar diferentes estratégias empregadas na gestão do conhecimento no setor público.

Sobre isso, considerando o caráter voluntário do compartilhamento e a ausência de recompensas pela participação, buscou-se ainda evitar uma solução excessivamente formal ou burocrática. Assim, a opção foi pela incorporação de elementos lúdicos e comunicacionais capazes de favorecer o interesse e o engajamento dos participantes.

À luz dos referenciais teóricos, essa realidade foi interpretada como um desafio relacionado à externalização do conhecimento tácito e ao fortalecimento da memória organizacional.

Nonaka e Takeuchi demonstram que parte do conhecimento permanece incorporada às experiências individuais, exigindo processos que favoreçam sua conversão em conhecimento compartilhável. De forma convergente, Davenport e Prusak, Batista e Gray evidenciam que a retenção do conhecimento não se limita à produção de registros, envolvendo também a contextualização das experiências, a preservação de seus significados e sua incorporação aos processos organizacionais.

Os resultados da pesquisa corroboraram essa perspectiva ao demonstrar que documentos, fluxos e normativos não eliminam a necessidade de preservar os aprendizados construídos na prática administrativa.

Assim, articuladas aos referenciais teóricos e às evidências empíricas, essas contribuições permitiram identificar a oportunidade de investigar uma dimensão voltada não apenas à disponibilização de experiências administrativas, mas à mediação necessária para transformá-las em conhecimento organizacional compartilhável e reutilizável.

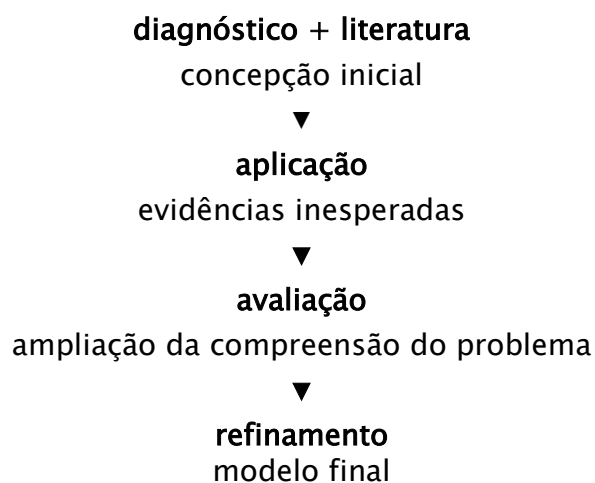
Diante disso, a linha de intervenção concentrou-se no desenvolvimento de um modelo metodológico próprio, construído de forma cíclica e experiencial, em aproximação aos princípios da pesquisa-ação e da *Design Science Research*.

Logo, enquanto o diagnóstico e os referenciais identificados na literatura subsidiaram sua concepção inicial, a aplicação e a avaliação de um estudo-piloto produziram novos elementos para seu sucessivo refinamento. Desse modo, a premissa inicial era que ampliar o registro de experiências contribuiria para preservar os conhecimentos produzidos.

Entretanto, a aplicação do estudo-piloto demonstrou, que o relato, embora indispensável, nem sempre explicitava o aprendizado produzido pela experiência. Essa constatação modificou a compreensão do problema, de modo que o relato deixou de constituir o produto final do compartilhamento e passou a ser tratado como matéria-prima para a identificação do conhecimento relevante à organização.

A partir dessa redefinição, o modelo foi progressivamente refinado, incorporando procedimentos para identificar a essência do conhecimento, realizar sua mediação interpretativa, preservar a fidelidade à experiência original e estruturá-lo em linguagem acessível.

Em consonância com a estratégia adotada, o fluxo abaixo sintetiza o percurso cíclico de construção da intervenção, no qual as evidências foram sendo produzidas durante sua aplicação e avaliação retroalimentaram tanto a compreensão do problema quanto o refinamento do modelo proposto.



Desta forma, o percurso realizado leva ao modelo metodológico integrado por etapas de mobilização, captação, mediação interpretativa, devolutiva, preservação e institucionalização das lições aprendidas, articuladas aos mecanismos institucionais de compartilhamento já existentes.



OBJETIVO DA PROPOSTA

Oferecer um modelo metodológico que apoie a transformação de experiências individuais em conhecimento organizacional compartilhável, orientando sua mobilização, mediação interpretativa, preservação e incorporação aos mecanismos institucionais de compartilhamento do conhecimento.

➤ **Propõe-se a responder ao problema de pesquisa:**

Como desenvolver um modelo metodológico que estimule a cultura do compartilhamento de lições aprendidas e fortaleça a memória organizacional das situações de não conformidade vivenciadas no trabalho?



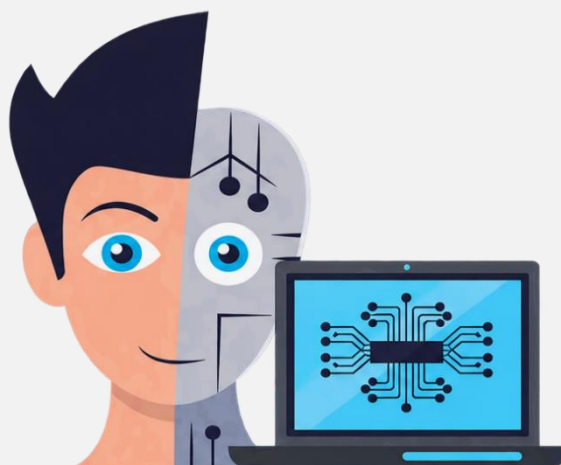
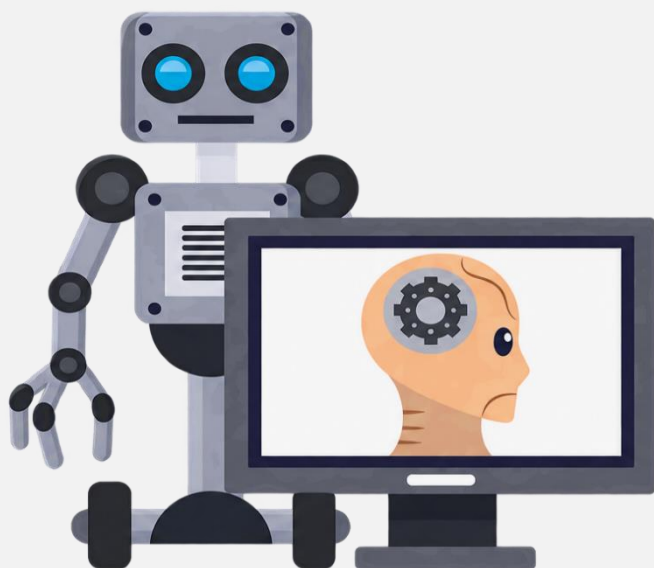
A aplicação do modelo metodológico pressupõe a existência de situações de não conformidade ou de outras experiências individuais relevantes com potencial de produzir aprendizados passíveis de reutilização pela organização.



O fortalecimento da cultura de compartilhamento é uma condição para a efetividade das iniciativas de Gestão do Conhecimento, tornando necessária a identificação de estratégias capazes de estimular a participação dos indivíduos.

A proposta do modelo não estabelece a criação de novos sistemas ou estruturas organizacionais específicas já que a previsão é que sua implementação ocorra de forma integrada aos mecanismos institucionais já existentes.

Na prática, a aplicação foi concebida para exigir poucas ações do praticante-líder. A interação com a inteligência artificial generativa ocorre por meio de instruções em linguagem natural, dispensando conhecimentos de programação. Assim, os relatos podem ser submetidos à ferramenta juntamente com o Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI), através de poucos comandos, de modo a conduzir a identificação, reconstrução e validação do conhecimento presente nas experiências compartilhadas.



PTT - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Para a efetivação desse modelo metodológico, verificou-se a necessidade da formatação de dois componentes que atuam de forma integrada: A Estação A.M – Além do Manual e o Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI).

A Estação A.M. constitui a interface de captação do modelo, utilizando uma dinâmica comunicacional inspirada em uma estação de rádio para estimular a participação voluntária e favorecer a externalização das experiências de forma simples e acessível.

Já o Protocolo de Mediação Interpretativa (PMI) atua sobre os relatos captados, estabelecendo-os como matéria-prima para identificar a essência do conhecimento presente na experiência, de modo a interpretá-lo, estruturá-lo a fim de validar sua fidelidade antes do compartilhamento.

As etapas subsequentes prevêm ainda a sua devolutiva aos participantes, além da sua preservação e a sua incorporação aos mecanismos institucionais compatíveis com sua natureza.

De tal modo, a operacionalização de toda essa dinâmica ocorre por meio das cinco etapas sintetizadas no Quadro a seguir:

Etapas	Função no Modelo AM-PMI	Componente predominante
Mobilização	Despertar interesse e estimular a participação voluntária	Canais de comunicação
Captação	Externalizar e registrar experiências relacionadas às situações de não conformidade	Estação A.M. (formulário)
Mediação	Identificar, interpretar, estruturar e validar o conhecimento presente na experiência compartilhada	Protocolo PMI
Devolutiva	Compartilhar o conhecimento mediado em linguagem acessível e favorecer sua circulação	Estação A.M. (boletim)
Preservação / Institucionalização	Definir formas adequadas de permanência do conhecimento, para assegurar sua preservação e sua incorporação aos instrumentos institucionais.	Arquivo interno e instrumentos institucionais

A operacionalização do modelo não exige infraestrutura tecnológica de alta complexidade, visto que:

- A Estação A.M. é materializada em formulário eletrônico no Google Forms e aplicada através de campanhas sazonais junto à equipe de servidores, em um formato que remete a construção de pequenas narrativas.
- O PMI consiste em um documento em PDF composto por 13 páginas, contendo um conjunto de princípios e etapas de mediação, juntamente com mecanismos de validação destinados a orientar o processo interpretativo realizado com o apoio da inteligência artificial generativa.
- A devolutiva da experiência mediada mantém a identidade da Estação A.M., desta vez sob a forma de boletim informativo em PDF, comunicando o conhecimento reconstruído ao participante, servindo de apoio na definição de sua continuidade, para integrar o acervo de conhecimentos preservados e incorporá-lo aos instrumentos institucionais compatíveis com sua natureza.

A operacionalização também pode se apoiar em canais de comunicação já utilizados pelas equipes, como reuniões periódicas e grupos institucionais de WhatsApp, aproveitando práticas consolidadas para mobilizar os participantes e divulgar as ações relativas a proposta de intervenção.

A dimensão lúdica da Estação A.M. é expressa pela adoção de termos associados ao universo radiofônico, a fim de tornar a participação voluntária menos formal e mais convidativa. Como recurso adicional, para facilitar a externalização das experiências, disponibiliza-se ainda a função “ditado por voz” quando a participação ocorre por meio de smartphones, buscando ainda mitigar as barreiras associadas ao registro pela escrita.

Estação A.M. – Além do Manual

Bem-vindo(a), estamos no ar!

Abrindo a nossa transmissão!

1. **Em nossa programação normal...** (Como a atividade normalmente acontece?)
2. **Interrompemos nossa programação...** (O que aconteceu de diferente nessa ocasião?)
3. **Plantão da solução aplicada!** (Como a situação foi conduzida para que o trabalho pudesse continuar?)
4. **Para as próximas transmissões...** (O que poderia ser feito para que situações como essa sejam melhor enfrentadas no futuro?)
5. **Depois do intervalo...** (Com que frequência você percebe esse tipo de situação?)

AUTORIA DA PROPOSTA

Adm. Raphael Palmeiro Lencina

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), associada UFFS, campus Chapecó.

E-mail: raphael.lencina@uffs.edu.br

Profª Drª Débora Regina Schneider Locatelli

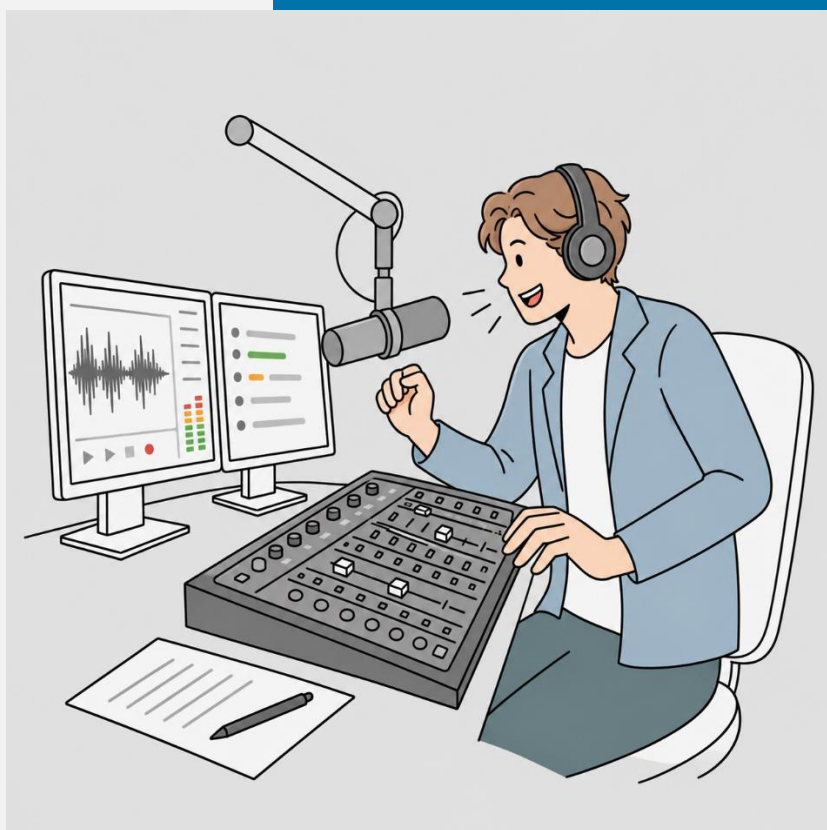
Orientadora e Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) e da Universidade Federal da Fronteira Sul.

E-mail: debora.locatelli@uffs.edu.br

Sobre este documento

Relatório técnico conclusivo do produto técnico-tecnológico derivado da dissertação “Memória Organizacional para Situações de Não Conformidade: Pelo Estímulo ao Compartilhamento das Lições Aprendidas”.

Data de finalização: 30 de julho de 2026.



PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES

Ao Superintendente Administrativo da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura
Universidade Federal da Fronteira Sul

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Modelo AM-PMI: modelo metodológico para fortalecimento da memória organizacional”, derivado da dissertação de mestrado “Memória Organizacional Para Situações de Não Conformidade: Pelo Estímulo ao Compartilhamento das Lições Aprendidas”, de autoria do Adm. Raphael Palmeiro Lencina.

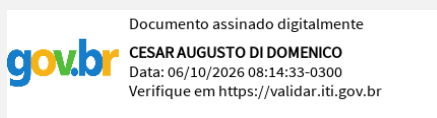
Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada da Universidade Federal da Fronteira Sul.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Modelo de Gestão e seu propósito é oferecer um modelo metodológico que apoie a transformação de experiências individuais em conhecimento organizacional compartilhável, orientando sua mobilização, mediação interpretativa, preservação e incorporação aos mecanismos institucionais de compartilhamento do conhecimento.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap.

Chapecó, SC 05 de Outubro de 2026.

Registro de recebimento



Cesar Augusto Di Domenico
SIAPE 1943664
Superintendente Administrativo – SUADM/PROAD/UFGS

Discente: Adm. Raphael Palmeiro Lencina
Orientadora: Prof^a. Dr^a Débora Regina Schneider Locatelli
Universidade Federal da Fronteira Sul
Data de finalização do documento: 30/07/2026

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

Impacto: O impacto esperado do Produto Técnico-Tecnológico está relacionado ao fortalecimento da memória organizacional por meio da retenção e continuidade do conhecimento produzido durante a resolução de situações administrativas atípicas. Ao estruturar um processo para identificar, mediar e compartilhar lições aprendidas, o modelo propõe a reduzir a dependência exclusiva do conhecimento individual dos servidores, contribuindo para minimizar perdas decorrentes da rotatividade de pessoal e favorecer a continuidade das atividades institucionais.

Aplicabilidade: A aplicabilidade do modelo foi evidenciada durante o estudo-piloto realizado na Superintendência Administrativa da Universidade Federal da Fronteira Sul. A participação voluntária dos servidores e as avaliações obtidas ao final da aplicação demonstraram boa receptividade à proposta e interesse pelo compartilhamento de experiências administrativas, indicando sua viabilidade de utilização no contexto organizacional investigado.

Inovação: A inovação da proposta reside principalmente na incorporação da mediação interpretativa como etapa estruturante entre a captação das experiências e sua transformação em conhecimento organizacional compartilhável. Por meio do PMI, a inteligência artificial generativa é orientada por critérios de interpretação e validação destinados a identificar e reconstruir o conhecimento implícito nos relatos. Essa estratégia articula-se à dinâmica comunicacional da Estação A.M., concebida para tornar a mobilização, a captação e a devolutiva mais simples e acessíveis aos participantes.

Complexidade: A complexidade do modelo decorre da integração entre procedimentos conduzidos pelos participantes, recursos de inteligência artificial e instrumentos institucionais de compartilhamento do conhecimento. Essa articulação ocorre por meio de um fluxo metodológico estruturado que ainda envolve mobilização, captação, mediação, devolutiva, preservação e institucionalização dos conhecimentos produzidos durante a resolução de situações administrativas.

Replicabilidade: Embora desenvolvido no contexto da Superintendência Administrativa da Universidade Federal da Fronteira Sul, o modelo foi concebido para utilizar ferramentas amplamente disponíveis e mecanismos institucionais comuns à administração pública. Além disso, a interação com a inteligência artificial generativa ocorre por meio de instruções em linguagem natural, reduzindo a necessidade de conhecimentos técnicos especializados para sua aplicação. Essas características ampliam seu potencial de adaptação e implementação em outras unidades administrativas que enfrentem desafios semelhantes relacionados à retenção e ao compartilhamento do conhecimento.

EVIDENCIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO DA PROPOSTA

O estudo-piloto realizado durante a pesquisa evidenciou resultados positivos quanto ao funcionamento do modelo metodológico proposto. Isso porque, na avaliação realizada após a sua conclusão, todos os participantes apontaram que a experiência mediada representou adequadamente o principal aprendizado que pretendiam compartilhar.

Destaca-se ainda uma importante superação de expectativas, já que 87,5% afirmaram que a leitura da experiência mediada permitiu perceber, pelo menos parcialmente, aspectos que antes não haviam sido identificados com a mesma clareza, indicando que o processo de mediação interpretativa contribui para ampliar a compreensão sobre o conhecimento produzido durante a experiência.

Também foram observados outros indícios favoráveis à continuidade da proposta. Segundo essa mesma avaliação, 75% dos participantes declararam que certamente voltariam a participar de novas campanhas da Estação A.M., enquanto os 25% restante deixaram aberta esta possibilidade.

Da mesma forma, 75% também afirmaram que o processo permitiu a eles refletir sobre a continuidade do conhecimento produzido no setor, demonstrando tanto sua compatibilidade com o fortalecimento da memória organizacional quanto a viabilidade de ampliar a preservação do conhecimento para além da lógica tradicionalmente centrada em repositórios.

Mais um outro fator favorável ao modelo metodológico remete a periodicidade trimestral proposta para a sua aplicação, já que esta estimativa projeta a realização de quatro campanhas anuais. Assim, ao tomar como referência a estrutura atual da Superintendência Administrativa da UFFS composta por doze servidores, esse ritmo permitiria registrar até quarenta e oito experiências administrativas por ano.

Logo, com a sua continuidade, verifica-se a tendência de constituir, progressivamente, uma biblioteca de boletins informativos capaz de preservar saberes e fortalecer a memória organizacional do setor onde o modelo metodológico for aplicado.