

Transferência de Conhecimento Organizacional em uma Universidade Pública: Os Desafios da Saída Repentina de Servidores da Instituição

Aureo Souto da Cunha Ramos

Universidade Federal de Juiz de Fora – aureo.souto@ufjf.br

Diener Maick Piske

Universidade Federal de Juiz de Fora – diener.piske@ufjf.br

Thiago Gomes de Almeida

Universidade Federal de Juiz de Fora – thiagoalmeida.gomes@ufjf.br

Resumo: Este caso de ensino explora os dilemas da gestão do conhecimento em uma universidade pública, centrando-se na fictícia Universidade Federal Rio Molhado (UFRM), que superou uma infraestrutura de telefonia precária por meio do projeto iNovaVOX, de migração para VOIP. A narrativa foca em Lucrécia, a nova Coordenadora de TIC, que, em sua primeira semana de gestão, é confrontada com a saída de Betão, único servidor especializado na tecnologia. O caso visa capacitar os estudantes a analisar os riscos da concentração de conhecimento tácito, formularem um plano de ação emergencial para sua transferência em cenários de recursos escassos e priorizarem ações via ferramentas como Matriz de Impacto x Esforço. O dilema enfatiza a tensão entre respostas reativas a crises e planejamento estratégico de retenção de talentos e conhecimento no setor público, promovendo reflexões sobre externalização do conhecimento e racionalidade limitada na tomada de decisões.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento; Transferência de conhecimento; Retenção de talentos; Liderança gerencial; Universidade Pública.

1. Introdução

Em sua primeira semana como Coordenadora de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) da Universidade Federal Rio Molhado (UFRM), Lucrécia foi surpreendida durante o tradicional café da manhã em equipe. Betão, analista de TI dedicado, anunciou que havia sido convidado para assumir um importante cargo de liderança na Riacho Comércio Varejista S.A., a maior empresa da região com filiais por todo país. Ele deixaria a equipe, no máximo, em 30 dias. Apesar da alegria pelo sucesso do colega, Lucrécia sentiu o peso imediato da crise. Betão havia conduzido recentemente a implantação da telefonia VOIP, base do bem-sucedido projeto iNovaVOX, que transformara a notória infraestrutura telefônica precária da UFRM em um modelo de eficiência. Ele era o único servidor com treinamento e conhecimento nesta tecnologia. Sem ele, qualquer falha poderia levar ao colapso total dos serviços de telefonia da universidade, afetando a comunicação interna e externa.

Lucrécia percebeu que seu desafio não seria técnico – resolvido com linhas de códigos ou ferramentas de TI – mas gerencial. Como transferir um conhecimento crítico em prazo exíguo, com equipe sobrecarregada e sem políticas institucionais de suporte? A saída de Betão ameaçava não só o serviço de telefonia essencial à comunicação interna e externa, mas também a credibilidade da nova gestão.

Este caso de ensino convida o leitor a assumir o papel de Lucrécia, analisando os riscos da dependência de especialistas isolados e propondo estratégias para mitigar perdas de conhecimento organizacional em contextos públicos de recursos limitados.

2. Contexto do caso

2.1. A centralização do conhecimento: Betão e o Projeto iNovaVOX

Há dois anos, a UFRM era infame entre os pares acadêmicos por sua infraestrutura de telefonia obsoleta, baseada em tecnologia tradicional e mantida por uma equipe de 30 técnicos na Gerência de Telefonia. Eram frequentes as piadinhas ao receber ligações de outras instituições. As demandas por soluções eram recorrentes e os problemas os mais diversos possíveis.

O Comitê de Governança Digital, recém-implantado, propôs uma mudança radical: migrar para telefonia VOIP, aproveitando a robusta rede ethernet, já difundida no campus para internet e sistemas internos. Com aval do Conselho Superior, o projeto iNovaVOX foi alocado à Coordenação de TIC. Betão, servidor dedicado, analista experiente em redes e ex-membro da Gerência de Telefonia, foi designado para liderá-lo. A Reitoria financiou seu treinamento intensivo em um centro de excelência em VOIP em São Paulo, onde, às quintas e sextas-feiras por seis meses, ele interagiu com instrutores e pares.

Após o treinamento, em apenas três meses, toda a rede de telefonia da UFRM já operava via VOIP e a rede telefônica tradicional foi desativada em uma cerimônia solene organizada pela reitoria, que movimentou todo o campus e contou inclusive com cobertura dos principais

meios de comunicação da região, dando destaque regional à UFRM e reconhecendo o ótimo trabalho realizado por Betão e toda equipe da Coordenação de TIC da instituição. Após a finalização do projeto de migração, Betão assumiu sozinho a manutenção, incorporando customizações e atalhos que só ele dominava; um conhecimento tácito acumulado na prática, além do explícito encontrado nos manuais.

2.2. O risco da perda do conhecimento: Os desafios de Lucrecia

Após um acalorado processo eleitoral na Universidade Federal Rio Molhado (UFRM), a nova reitoria iniciou seu mandato com a promessa de valorizar as competências técnicas internas. Nesse cenário, Lucrecia, após vários anos de dedicação e empenho, teve seu valor reconhecido e foi convidada para conduzir a Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Ela prontamente aceitou, vendo a oportunidade de ter finalmente maior autonomia para implementar projetos e melhorias na área.

Contudo, naquela manhã de segunda-feira, a notícia trazida por Betão mudou drasticamente seus planos para o setor. Com alegria incontida, Betão anunciou ter sido convidado pela Riacho Comércio Varejista S.A., a maior empresa da região, para assumir o cargo de Coordenador de Redes e Telefonia. Sua principal missão seria replicar o sucesso do projeto iNovaVOX da UFRM em todas as filiais da rede varejista no país. Após ser parabenizado por toda equipe, informou que permaneceria na universidade por no máximo 30 dias, que seria o tempo necessário para providenciar os ritos administrativos de sua exoneração e apoiar o treinamento de quem fosse assumir suas funções.

Feliz pelo colega, mas preocupada com os impactos de sua saída – sem Betão e seu conhecimento acumulado a comunicação interna e externa da instituição ficaria vulnerável – Lucrecia consultou Maria Bethânia, nova Coordenadora de Gestão de Pessoas. A resposta foi desanimadora: a rotatividade crônica de servidores e a perda de conhecimento eram problemas endêmicos na UFRM, tratados reativamente sem políticas formais. O substituto para a vaga de Betão só chegaria em 60 dias, inviabilizando treinamento direto.

Maria Bethânia confessou sua própria frustração com esse cenário e revelou que já estava montando um diagnóstico para apresentar à nova reitoria, na esperança de sensibilizá-los para a criação de um programa para retenção de talentos e de conhecimento organizacional e que o caso de Betão poderia ajudar muito a sensibilizar a alta administração para o problema. Pediu, então, sugestões e ajuda de Lucrecia para tratar este problema também no médio e longo prazo, evitando que novas situações semelhantes voltassem a ocorrer ou que, se ocorressem, seus efeitos fossem minimizados.

Avaliando sua equipe de 18 servidores, já no limite com demandas diárias e projetos da nova gestão, Lucrecia identificou a sobrecarga como barreira adicional. Realocar um analista para absorver as atividades e o complexo conhecimento de Betão demandaria escolhas difíceis, ampliando os riscos.

3. Dilema do caso

Diante de 30 dias contados, Lucrécia enfrentava um dilema gerencial: como transferir o conhecimento tácito e explícito de Betão para evitar o colapso da telefonia VOIP, com uma equipe sobrecarregada, sem políticas institucionais ou recursos extras? A conversa com a Coordenadora de Gestão de Pessoas deixou claro que a solução não viria de uma instância superior; a responsabilidade de evitar ou gerir esta crise seria sua. A saída de Betão não representava apenas a perda de um profissional qualificado, mas a evaporação de um ativo organizacional crítico, um conhecimento que a própria universidade havia financiado e que agora estava prestes a perder para a iniciativa privada.

Lucrécia sabia que precisava agir rápido, mas suas opções eram limitadas e incertas. Como garantir a continuidade de um serviço essencial sem o seu único especialista? Ela visualizava algumas opções: treinamento acelerado de um sucessor da própria equipe (feito pelo próprio Betão); documentação intensiva (manuais, *checklists*, vídeos); consultoria pós-saída; uso de ferramentas digitais como wikis e IA. Cada alternativa envolvia *trade-offs* e era fundamental que ela considerasse a relação esforço versus impacto, uma vez que a equipe já estava sobrecarregada e não haveria suporte da administração superior. Lucrécia se perguntava: como priorizar ações para mitigar riscos operacionais, financeiros e reputacionais, equilibrando crise imediata e lições de longo prazo para retenção de conhecimento?

4. Fechamento do caso

De volta à sua sala, Lucrécia encara o monitor. Em um documento em branco, ela começa a listar as possíveis linhas de ação. A complexidade do conhecimento de Betão — entre o explícito (manuais) e o tácito (customizações intuitivas) — somada à sobrecarga da equipe e à sua própria inexperiência gerencial, transformava cada opção em risco que precisava ser calculado. Sem políticas de retenção de conhecimento e talentos, a UFRM arriscava não só interrupções na comunicação, mas perda de autonomia tecnológica para o setor privado. Ela precisava desenhar um plano de ação que não apenas resolvesse a emergência dos próximos 30 dias, mas servisse de base para uma mudança na gestão do conhecimento organizacional, de modo a evitar que este problema voltasse a ocorrer. Seu primeiro grande desafio como líder está posto. Quais ações Lucrécia deverá adotar para evitar a perda do conhecimento e experiência de Betão e o colapso do serviço de telefonia na UFRM?

5. Notas de ensino

5.1 Fonte de Obtenção de Dados

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de TIC e RH, que foram transcritas e analisadas. Para garantir a confidencialidade, os nomes da instituição (UFRM) e dos personagens são fictícios. O caso foi inspirado em desafios reais de uma Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação em uma IFE e construído para fins didáticos.

5.2 Área de conhecimento

Ciências sociais aplicadas: Administração e Administração Pública

5.3 Objetivos pedagógicos do caso

O caso “Transferência de Conhecimento Organizacional em uma Universidade Pública.” tem como objetivo principal permitir que os estudantes vivenciem o papel de um gestor de TIC diante de uma crise relacionada à perda de conhecimento. Alinhados à aprendizagem ativa, o caso deverá capacitar os estudantes a diferenciar conhecimento prático/explicito e mapear riscos de perda em organizações públicas; aplicar o modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 2008) para externalização e a matriz de impacto x esforço para priorização; refletir sobre políticas de retenção de talentos; formular planos de ação emergenciais, conectando crises reativas a estratégias de longo prazo.

5.4 Público-alvo

O presente caso de ensino foi desenvolvido para ser utilizado com alunos de cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração Pública, Administração e Gestão de Pessoas, em disciplinas que tratem de gestão e governança do conhecimento, liderança pública, gestão de processos e projetos, gestão e governança de TI.

5.5 Relevância dos tópicos

O caso aborda o tema da rotatividade no setor público, com perda de conhecimento de conhecimento não transferido, expondo a vulnerabilidade de organizações que não possuem políticas e processos formais para capturar, reter e transferir conhecimento. Considerando a necessidade cada vez maior do uso de tecnologias de informação e comunicação, contribui para preparar os estudantes para dilemas reais, como migrações tecnológicas e retenção de conhecimento e talentos em contexto de escassez orçamentária.

5.6 Estratégia de ensino com a indicação da literatura básica

O método do caso é adotado como estratégia de ensino e trabalhado em três momentos principais:

- a) Preparação prévia: momento em que os estudantes têm acesso ao texto do caso "Transferência de Conhecimento Organizacional em uma Universidade Pública". Nesse momento o professor pode indicar leituras complementares. Nesta etapa, o professor pode solicitar que o aluno elabore uma análise preliminar do caso por escrito, respondendo as questões para discussão.
- b) Discussão em pequenos grupos: No início da aula, o professor pode dividir a turma em pequenos grupos, solicitando que cada grupo promova um debate sobre suas

percepções em relação ao caso e suas respostas individuais às questões de preparação prévia.

- c) Sessão Plenária: Nessa etapa, o professor deve organizar o debate em plenário a partir de uma estrutura de blocos temáticos, garantindo a progressão lógica da discussão. Nesse momento, é importante que o professor estimule o debate a partir das teorias estudadas, o que significa que os estudantes devem apresentar e defender seus argumentos, assim como refletir criticamente sobre alternativas e suas consequências tendo usando as lentes teóricas trabalhadas na disciplina. Ao final, o professor deve promover uma síntese coletiva, destacando a complexidade da gestão do conhecimento no setor público e a importância de uma abordagem proativa.

Como literatura básica a ser utilizada para preparação prévia, sugere-se:

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. (Fundamental para conceitos de conhecimento tácito/explicito e o modelo SECI)

ZSCHORNACK, Thiago et al. *Gestão do Conhecimento e Inovação na Administração Pública: Os desafios para a melhoria da eficiência e eficácia nas organizações brasileiras*. In: CONGRESSO NACIONAL DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA - INOVA, 4., 2019, São Bento do Sul. Anais [...]. São Bento do Sul, SC, 2019.

5.7 Questões para discussão

- a) Considerando a expertise de Betão no sistema VOIP, qual a natureza predominante do seu conhecimento (tácito ou explícito)? Como essa distinção impacta a dificuldade de transferência?
- b) Quais são os principais riscos (operacionais, financeiros, de credibilidade, humanos) que a UFRM e Lucrécia enfrentam com a saída iminente de Betão?
- c) Quais ações emergenciais Lucrécia pode e deve tomar nos próximos 30 dias, enquanto Betão ainda está na instituição, para mitigar a interrupção do serviço de telefonia?
- d) Além das ações imediatas, que estratégias de médio e longo prazos Lucrécia poderia propor à reitoria para institucionalizar a gestão do conhecimento e evitar que a UFRM enfrente situações semelhantes no futuro?
- e) Como a ausência de uma política de gestão do conhecimento na UFRM se relaciona com a cultura organizacional e a gestão de pessoas? Que tipo de resistência Lucrécia pode encontrar ao tentar implementar essas mudanças?

6. Análise do Caso e Dinâmica de Discussão em Plenária

A discussão em plenária deve ser conduzida de forma a estimular a participação ativa, aprofundando cada bloco temático e conectando as observações dos estudantes com as teorias e os desafios da administração pública vivenciados por Lucrécia.

Bloco 1: Identificando o conhecimento e os riscos

O objetivo desse primeiro bloco é aplicar os conceitos de gestão do conhecimento para identificar a natureza do conhecimento de Betão e mapear os riscos inerentes à sua saída. O professor pode iniciar a discussão com uma pergunta direta para engajar os alunos: “O conhecimento que Betão detém sobre o projeto de telefonia VOIP é predominantemente tácito ou explícito?” Os estudantes deverão dar respostas rápidas. A expectativa é que respondam que o conhecimento de Betão é “predominantemente tácito”, justificando que o conhecimento “está na cabeça dele”, ele era o “único que sabia fazer” e que “embora tenha recebido treinamento, ao longo da aplicação do sistema na UFRM ele havia criado atalhos e soluções próprias”. Com isso, valide a resposta da turma e reforce o conceito usando o modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 2008).

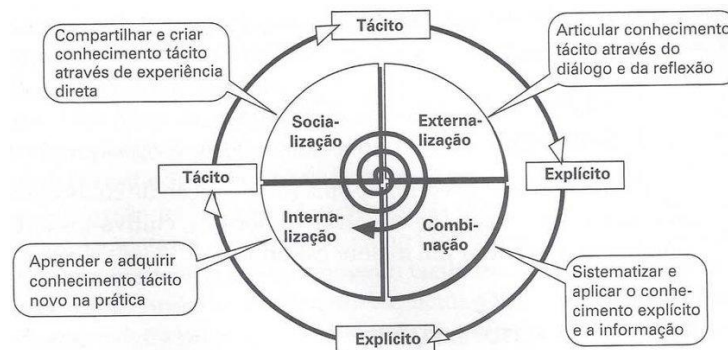


Figura 1: Ciclo SECI

Fonte: Nonaka & Takeuchi (2008)

Esse modelo é fundamental para entender o dilema de Lucrécia e explica como o conhecimento é gerado a partir da troca entre suas formas tácita e explícita, passando por quatro etapas: a socialização, que é a troca de experiências e aprendizados práticos por meio da observação; a externalização, quando o conhecimento tácito é colocado em palavras ou representações, como documentos ou modelos; a combinação, que consiste em organizar e integrar diferentes fontes de conhecimento explícito; a internalização, onde o conhecimento explícito é colocado em prática, tornando-se tácito através do fazer. O professor pode, ainda, refletir sobre as dificuldades de documentar um conhecimento que se manifesta na prática e na resolução de problemas complexos e não padronizados (Polanyi, 1966).

O professor pode dar continuidade ao debate com a seguinte questão: “Pensando nas consequências da saída de Betão, que riscos a UFRM e a própria Lucrecia enfrentam? Classifiquem-nos em operacionais, financeiros, de credibilidade e humanos.” O professor pode construir um quadro com a colaboração dos alunos, como exemplificado no quadro 1.

Quadro 1: Lista de riscos possíveis

Lista de Riscos Possíveis
<ul style="list-style-type: none">● Operacionais: projeto de telefonia VOIP parar, inviabilizando a comunicação interna e externa● Financeiros: contratação emergencial de consultoria e de novos treinamentos● Credibilidade: imagem da UFRM e da gestão da Lucrecia● Humano: desmotivação da equipe, sobrecarga, perda de outros talentos● Estratégico: perder a autonomia no uso da tecnologia

Fonte: elaborado pelos autores

Este bloco deve consolidar a compreensão de que a dependência de conhecimento tácito de um único indivíduo representa um risco sistêmico, não apenas operacional, e que a falta de uma política de gestão do conhecimento é uma vulnerabilidade organizacional crítica. O próximo passo é avançar para a busca por soluções imediatas e de médio e longo prazos.

Bloco 2: Estratégias de curto prazo – ações imediatas para mitigação

Uma vez que o conhecimento de Betão foi identificado como tácito (Bloco 1), a discussão do bloco 2 foca nas soluções práticas para o desafio da “externalização” (modelo SECI). A necessidade de uma documentação estruturada encontra respaldo em debates sobre Gestão de Processos de Negócio (BPM). Um dos objetivos do BPM é tornar os processos explícitos, mitigando o risco de “dependência de especialista”. Ao documentar um processo, a organização o transforma de uma arte praticada por poucos em uma ciência que pode ser ensinada e melhorada (Weske, 2012). A ideia de que “a ferramenta certa depende da complexidade da tarefa” é um princípio da Engenharia de Software. Autores como Pressman e Maxim (2016) argumentam que a documentação é um meio para garantir a qualidade e a transferência de conhecimento. A escolha entre um “Bloco de Notas” e uma “Wiki Interna”, por exemplo, deve ser guiada pela criticidade do conhecimento a ser retido. Para aquecer o debate, o professor pode fazer uma pequena sessão de brainstorming, utilizando a seguinte pergunta: “Concordamos que precisamos documentar o conhecimento do Betão. Mas como fazemos isso na prática?” Ele pode construir o quadro 2 com as respostas dos estudantes.

Quadro 2: propostas para documentação do conhecimento

Ferramentas para Documentação de Conhecimento

- Bloco de Notas
- *Checklists*
- Gravar vídeo
- *Prints* de telas
- *Wiki* Interna
- FAQ - perguntas frequentes
- Tutoriais

Fonte: elaborado pelos autores

Considerando que o objetivo do bloco é propor um plano de ação emergencial para Lucrécia, o professor pode, na sequência, focar a discussão nas possibilidades concretas de Lucrécia agir dentro do prazo de 30 dias para mitigar o impacto da saída de Betão. Ele pode, então, levantar a seguinte questão: “Lucrécia tem apenas 30 dias. Quais ações podem ser tomadas de imediato, enquanto Betão ainda está na equipe, para extrair e registrar o máximo de seu conhecimento e minimizar os impactos de sua saída?”

É provável que os alunos apresentem sugestões como: sessões intensivas de transferência de conhecimento com Betão (entrevistas estruturadas, *shadowing*, gravação de procedimentos); definição e elaboração de documentação prioritária (mapas de rede, manuais de configuração, *troubleshooting* de problemas comuns, contatos de fornecedores); identificação de um "sucessor" (mesmo que parcial) para ser treinado por Betão; contato com fornecedores externos para suporte imediato; avaliação de um plano B (reinstalação de linhas analógicas críticas). Para facilitar a visualização e categorizar as propostas, o professor pode usar o quadro 3 para listar “Ações Emergenciais”, “Prazo” e “Responsável”. Essas sugestões podem ser escritas em um quadro colaborativo, como exemplificado no quadro 3

Quadro 3: Ações Emergenciais

Ações Emergenciais	Prazo	Responsável
Alocar um sucessor de Betão	XXX	XXX
Gravar sessões de conhecimento com Betão	XXX	XXX
Mapear e contatar suporte externo	XXX	XXX
Elaborar documentação prioritária	XXX	XXX

Simular cenários de crise	XXX	XXX
Elaborar contrato de suporte pós-saída com Betão	XXX	XXX
Implantar uma ferramenta de gestão de conhecimento	XXX	XXX

Fonte: elaborado pelos autores

Lucrécia precisa fazer escolhas, já que o tempo é exíguo e os recursos humanos e financeiros são escassos. O professor pode, nesse momento, trazer um pouco da teoria. A necessidade de escolher entre as alternativas listadas no dilema do caso (técnica, colaborativa, contingência) coloca os alunos diante de um problema clássico de tomada de decisão. Segundo Simon (1957), através da teoria da Racionalidade Limitada, argumenta que os gestores raramente têm informações completas, tempo ou capacidade cognitiva para escolher a solução "ótima". Em vez disso, eles buscam soluções "satisfatórias" — aquelas que são boas o suficiente para resolver o problema imediato. A situação de Lucrécia, com seu prazo de 30 dias e informações incompletas, é um exemplo perfeito desse cenário, onde a busca pela perfeição (como um manual completo) é inimiga do bom (uma solução funcional que evite o colapso).

Para lidar com essa racionalidade limitada, os gestores utilizam heurísticas e ferramentas práticas. A Matriz de Impacto x Esforço (também conhecida como Matriz de Priorização de Ações) é uma dessas ferramentas, amplamente utilizada em gestão de projetos e metodologias ágeis. Ela permite que uma equipe visualize e categorize rapidamente um conjunto de tarefas com base em dois critérios fundamentais: o valor que a ação gera (Impacto) e os recursos que ela consome (Esforço). Conforme descrito por autores da área de produto e estratégia, como Stephen Covey (2022) em seus princípios sobre a gestão do tempo, focar em atividades de alto impacto é o que diferencia uma gestão reativa de uma gestão proativa e eficaz. Ao aplicar a matriz, os alunos aprendem a ir além do brainstorming de ideias e a tomar decisões estratégicas sobre a alocação do recurso mais crítico de Lucrécia: o tempo.

Para trabalhar esse tema, o professor pode fazer a seguinte pergunta: “Lucrécia tem um cronômetro de 30 dias correndo e precisa transformar o conhecimento de Betão em um ativo da instituição. Vocês listaram várias opções, mas sabe que não dá pra fazer tudo. Se vocês estivessem no lugar de Lucrécia, por onde começariam? Essa questão mostra a importância para o gestor de tomar decisões, estabelecendo prioridades. Para facilitar o debate e a visualização das propostas, o professor pode construir a figura 2, baseada na Matriz de Impacto X Esforço adaptada da Matriz de Priorização de Ações (Covey, 2022):

Figura 2: Avaliação impacto e nível de esforço das ações

ALTO IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> • Alocar um sucessor de Betão • Gravar sessões de conhecimento com Betão 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar documentação prioritária • Elaborar contrato de suporte pós-saída com Betão
BAIXO IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear e contatar suporte externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Simular cenários de crise • Implantar uma ferramenta de gestão de conhecimento
	BAIXO ESFORÇO	ALTO ESFORÇO

Fonte: elaborado pelos autores com base em Matriz de Priorização de Ações (Covey, 2022).

Por fim, o professor pode perguntar: “Como Lucrécia pode gerenciar a sobrecarga e a possível resistência da equipe a essas ações emergenciais, dadas as condições já existentes na UFRM?”. As respostas podem contribuir para um debate sobre comunicação transparente, importância de envolver a equipe na solução e demonstração de liderança em um momento de crise.

Bloco 3: Soluções de Médio e Longo Prazo – Institucionalizando a Gestão do Conhecimento

O objetivo desse último bloco é apoiar Lucrécia (e Maria Betânia em consequência) na formulação de estratégias sustentáveis para a UFRM que previnam a recorrência de situações de dependência de profissionais-chave, promovendo uma cultura de gestão do conhecimento e planos de sucessão.

Em sequência à solução imediata pensada pelos estudantes, o professor deve estimulá-los a refletir sobre ações que devem ser adotadas no médio e longo prazo para que a UFRM construa uma gestão do conhecimento robusta e evite novas crises como a que está vivenciando com a saída de Betão. Ele pode começar o debate com a seguinte questão: “Que políticas e processos a UFRM deveria implementar para institucionalizar a gestão do conhecimento? Pensem em planos de sucessão, programas de *mentoring*, plataformas de conhecimento e documentação padrão.” Os alunos podem sugerir a criação de políticas de gestão do conhecimento (obrigação de documentação, planos de transferência em caso de desligamento); programas de *mentoring* e *job rotation* para disseminar o conhecimento; plataformas de conhecimento (*wikis*, bancos de dados de soluções); planos de sucessão para cargos críticos; criação de comunidades de prática. O professor pode listar essas sugestões como sugerido no quadro 4.

Quadro 4:

Ações para médio e longo prazo

- Documentação padrão
- Planos de sucessão
- Plataforma de conhecimento
- Política de *off boarding*
- Treinamento de inteligência artificial para transferência de conhecimento

Fonte: elaborado pelos autores

Na sequência, ele pode levantar a seguinte questão: Como Lucrécia, juntamente com Maria Bethânia, podem usar esse momento de crise para sensibilizar a reitoria diante da necessidade de mudanças estruturais, dado que Maria Bethânia já identificou que a universidade não possui uma política clara de gestão do conhecimento? Aqui, o professor pode debater com os alunos a necessidade de ser apresentar os riscos de forma clara (conectando-os a custos e à reputação da UFRM), buscar apoio de outros gestores que passam ou já passaram por situações semelhantes e propor soluções viáveis para garantir o apoio da alta direção.

Por fim, ele pode questionar se “servidores mais dedicados e produtivos, como Betão, representam um risco maior de perda de conhecimento organizacional? Como a UFRM pode valorizar e reter esses talentos, sem criar dependências críticas?” O professor pode explorar a dualidade de profissionais muito especializados, discutir estratégias de retenção como desenvolvimento de carreira e reconhecimento e refletir sobre a importância de criar um ambiente onde o conhecimento é compartilhado e valorizado como um bem institucional, não individual.

Ao final do bloco, os estudantes devem concluir que a gestão do conhecimento deve ser uma estratégia contínua e institucionalizada, não uma resposta a crises. Exige um compromisso da liderança, investimentos em processos e tecnologia, e uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento e a aprendizagem contínua.

Fechamento da Discussão

Para encerrar, o professor deve retomar o dilema central do caso, lembrando a pressão sobre Lucrécia para transferir o conhecimento de Betão em apenas 30 dias, equilibrando ações emergenciais com estratégias de longo prazo para retenção de talentos e conhecimento na UFRM. É importante reforçar que não há uma solução única ou "perfeita", mas que a eficácia da resposta reside na capacidade de análise dos *trade-offs* (como sobrecarga da equipe, racionalidade limitada e escassez de recursos) e na elaboração de um plano de ação que integre o modelo SECI, a matriz de impacto x esforço e princípios de liderança gerencial. Algumas questões finais podem ser apresentadas:

- Como transformar esse tipo de crise em uma oportunidade de institucionalizar políticas de gestão do conhecimento, promovendo uma cultura de compartilhamento e retenção de talentos no setor público?
- Refletindo sobre o caso, quais os principais aprendizados sobre gestão do conhecimento, retenção de talentos e liderança em organizações públicas que vocês levarão para suas futuras atuações profissionais?

O professor deve incentivar que todos os estudantes compartilhem suas reflexões finais, conectando os conceitos abordados (como conhecimento tácito vs. explícito, racionalidade limitada de Simon e o ciclo SECI) com situações reais de rotatividade e perda de expertise em contextos públicos. O objetivo é destacar a importância de uma abordagem proativa e integrada que considere não apenas os aspectos operacionais e técnicos, mas também os humanos, culturais e estratégicos na gestão de crises e na construção de organizações resilientes.

Referências

Covey, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. Edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2022.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. Chicago, Ill: The University of Chicago Press.

Pressman, Roger S.; Maxim, Bruce R. Engenharia de Software: uma abordagem profissional. 8. ed. Porto Alegre. AMGH, 2016.

Salton, Mariane Arcari. Rotatividade de pessoas em organizações: uma revisão conceitual. 2024. 32f. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Simon, H. A. (1957). Models of Man. John Wiley & Sons.

Weske, Mathias. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. 2. ed. Berlin: Springer, 2012.

Zschornack, Thiago et al. Gestão do Conhecimento e Inovação na Administração Pública: Os desafios para a melhoria da eficiência e eficácia nas organizações brasileiras. In: CONGRESSO NACIONAL DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA - INOVA, 4., 2019, São Bento do Sul. Anais [...]. São Bento do Sul, SC, 2019.