



TURNOVER DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Proposta de modelo de gestão de perda de conhecimento para instituições federais de ensino

TURNOVER DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UMA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE PERDA DE CONHECIMENTO PARA INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando **Rogério Carvalho Andrade** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente **Prof. Dr. Marco Antonio Costa da Silva**, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



RESUMO

O conhecimento desempenha um papel estratégico fundamental nas organizações contemporâneas. Um risco associado à gestão é a perda do conhecimento organizacional devido ao *turnover* de funcionários. Em organizações públicas, o problema é acentuado pelo sistema de reposição dos servidores, que tende a ser um processo lento. As Instituições Federais de Ensino (Ifes) têm sido umas das mais afetadas por essa problemática no Brasil.

A Administração Pública, assim, tem considerado cada vez mais os riscos associados à perda dos conhecimentos tácito e explícito e vem desenvolvendo ações atenuadoras por meio das ferramentas e processos de gestão do conhecimento.

Nesse contexto, este Relatório tem por objetivo propor um modelo de gestão da perda do conhecimento ocasionado pelo *turnover* dos servidores técnico-administrativos das Ifes. O modelo de GC resultante é uma proposição que considera os fatores humanos, organizacionais, de TI e de gestão que obtiva uma melhor eficiência organizacional, alinhado à realidade dos processos de trabalho desses profissionais.



As Instituições Federais de Ensino têm sido umas das mais afetadas por essa problemática (perda do conhecimento devido ao turnover de servidores) no Brasil.


CONTEXTO

De acordo com dados do Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal, que concentra as informações de pessoal do Poder Executivo Federal, a categoria dos servidores pertencentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), regidos pela Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, tem apresentado crescimento nos índices de desligamento nos últimos anos.

Constatou-se que, além do número crescente de *turnover* de servidores da carreira PCCTAE nos últimos anos no país, que aumentou 93,3% só de 2021 a 2022, cresce também a taxa de vacâncias originadas por iniciativa própria dos servidores, como a exoneração a pedido e a posse em outro cargo inacumulável, chegando ao percentual de 94,4% dentre as vacâncias em 2022, o que indica uma intencionalidade crescente de rotatividade por parte dos servidores dessa carreira.

Os servidores do PCCTAE foram responsáveis por 50,08% dos desligamentos do Poder Executivo Federal no ano de 2023 (1556 vacâncias até julho/2023), pouco mais da metade da soma total (3088 vacâncias), mesmo essa carreira correspondendo a apenas 18,50% do quantitativo total de servidores do Executivo, que somam 1.437.488 trabalhadores. Esses dados reforçam a inferência que há um processo sistêmico e crescente do *turnover* dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das Ifes do país.

Para as Ifes, a perda de conhecimento ocasionada pelo *turnover* de seus servidores é uma preocupação ainda maior, visto que a criação, a transferência, o compartilhamento e a utilização do conhecimento são bases para as organizações de ensino superior, as quais necessitam de um corpo acadêmico, técnico e administrativo qualificado e alinhado aos objetivos institucionais.

 Há um processo sistêmico e crescente do *turnover* dos servidores Técnico-Administrativos em Educação das Ifes do país.



OBJETIVO DA PROPOSTA

A pesquisa que embasa este relatório buscou responder a seguinte pergunta: **como gerir a perda conhecimento ocasionado pelo turnover dos servidores técnico-administrativos em educação das Instituições Federais de Ensino Superior?**

OBJETIVO

- Propor um **modelo de gestão da perda do conhecimento devido ao turnover** dos servidores técnico-administrativos das instituições federais de ensino.

Para atingir o objetivo foi necessário:

- a) Identificar os fatores e as categorias associados ao processo de *turnover* na Administração Pública brasileira por meio de revisão da literatura;
- b) Analisar a forma de gestão da perda do conhecimento associada ao *turnover* em uma instituição federal de ensino; e
- c) Analisar a relação das categorias e dos fatores teóricos associados à gestão da perda do conhecimento pelo *turnover* nas Ifes.



Fonte dos Dados**TEORIA**

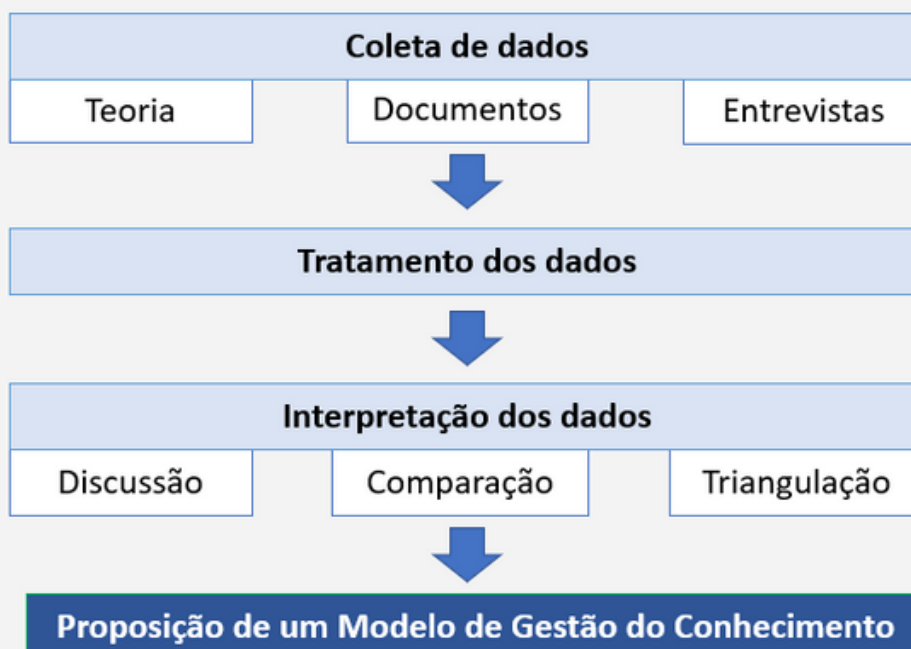
O aporte teórico foi obtido por meio de uma revisão sistemática de literatura (RSL) na base de dados Scopus e Web of Science que buscou entender (1) o que é o conhecimento organizacional; (2) o que é gestão do conhecimento; (3) o turnover; e (4) os Modelos de gestão do conhecimento vigentes e pertinentes à problemática.

DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

Realizou-se uma análise de documentos institucionais a fim de melhor compreender a dinâmica de turnover nas Ifes. Os documentos selecionados para análise nessa pesquisa foram o Painel Estatístico de Pessoal (PEP) do Governo Federal, a legislação associada, o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade (PDI) e os Relatórios gerenciais anuais da UFMS.

ENTREVISTAS COM GESTORES

Os entrevistados são gestores estratégicos da UFMS que ocupam diferentes funções no organograma, de forma a contemplar uma visão institucional mais abrangente. O grupo é formado por uma Pró-Reitora e dois Diretores (de Agência e de Unidade Setorial) e um Secretário de Unidade. São formados nas áreas de Tecnologia da Informação, Ciências Contábeis e Administração, ocupando as carreiras tanto do magistério superior como dos técnicos-administrativos em educação.

Percurso Metodológico

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Modelo de Gestão do Conhecimento para o Turnover das Ifes

Nesta seção, é apresentado o modelo de Gestão do Conhecimento elaborado para a situação-problema do *turnover* nas Ifes.

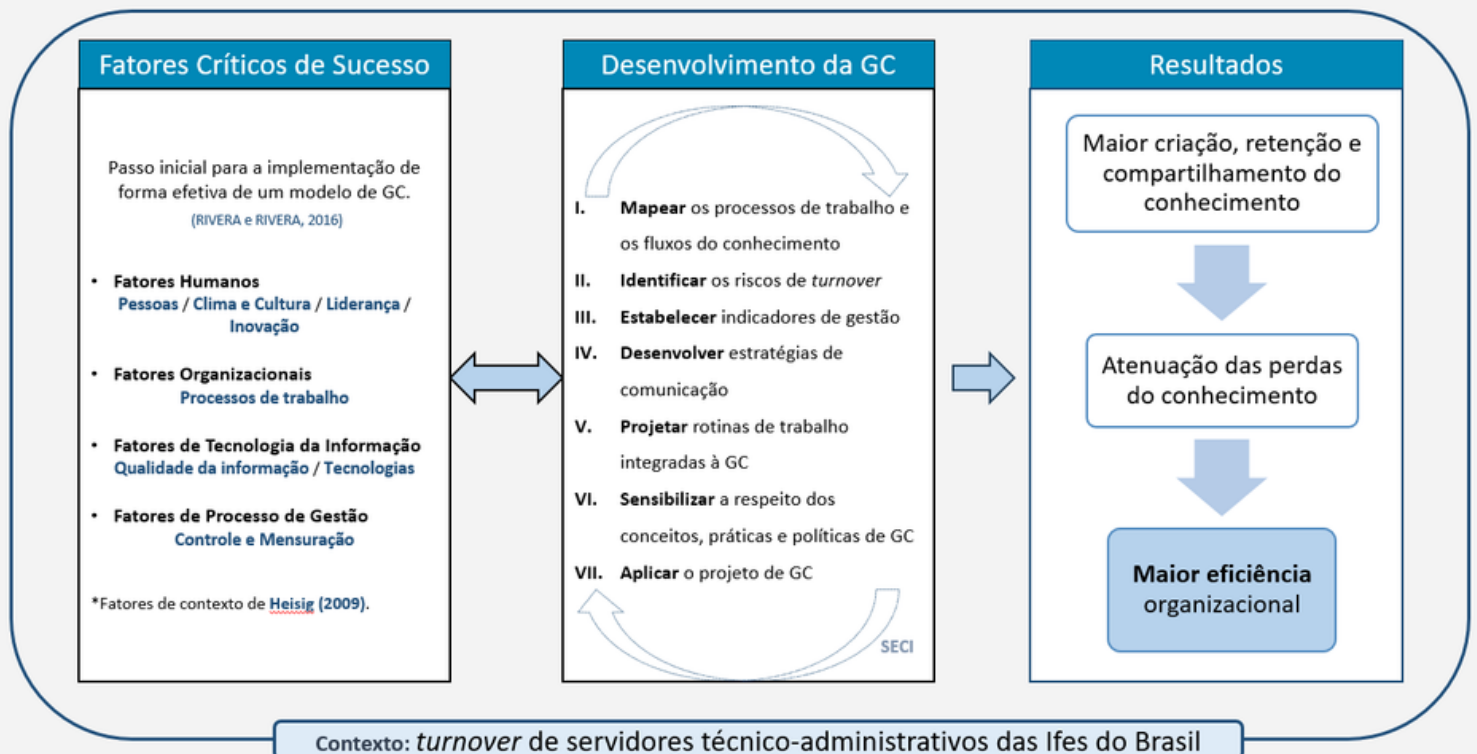
O Modelo é composto por três partes:

- **Fatores Críticos de Sucesso (FCS);**
- **Desenvolvimento da GC;**
- **Resultados.**



Um modelo de GC pode ser definido como uma representação esquemática que traduz os principais elementos da GC e suas interfaces (HEISIG, 2009). Um modelo de GC é um meio de pôr a gestão do saber em prática nas organizações, fundamentando-se em uma base teórica consistente.

PROPOSTA: MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O TURNOVER NAS IFES



Fonte: o autor (2023)

► Fatores Críticos de Sucesso

Como apontou Rivera e Rivera (2016), os FCS são o passo inicial para a implementação de forma efetiva de um modelo de gestão do conhecimento (GC). O Modelo estabelece oito elementos considerados críticos para o êxito de sua implementação de forma eficaz:

- (i) **Controle e Mensuração**
- (ii) **Pessoas**
- (iii) **Qualidade da Informação**
- (iv) **Clima e Cultura Organizacional**
- (v) **Liderança**
- (vi) **Inovação**
- (vii) **Processos de Trabalho**
- (viii) **Tecnologias**

De acordo com a divisão dos fatores de contexto de Heisig (2009), os FCS do Modelo contemplam os quatro grupos apontados pela literatura: fatores **humanos** (Pessoas, Clima, Cultura, Liderança e inovação), fatores **organizacionais** (processos de trabalho), fatores de **TI** (Qualidade da Informação e Tecnologias) e fatores de **processos de gestão** (Controle e Mensuração). O Modelo proposto adota, portanto, uma abordagem sociotécnica do problema ao reconhecer a influência da interação entre as pessoas e a tecnologia nos nichos de trabalho da organização.

Os fatores humanos estão em maior número do que os demais tipos, em consonância com o apontado pela literatura em relação ao protagonismo desses fatores na efetividade da gestão do conhecimento nas organizações (GONZALEZ, 2016). Como apontaram Colnar e Dimovski (2017), **a GC está mais relacionada às pessoas e as estruturas organizacionais do que à tecnologia isolada**. Contudo, os fatores relacionados à TI não deixam de ter sua importância na implementação efetiva da GC para *turnover*, como um importante viabilizador do processo.

Destaca-se o fator **Inovação**, originalmente proposto por Heisig (2009) e reforçado por Al Nuaimi e Jabeen (2020). A GC pode auxiliar não apenas na retenção do conhecimento, mas também na **criação de novos conhecimentos** (GURURAJAN; MOHAMMED; HAFEEZ BAIG, 2019), o que influencia não só na eficiência do processo, mas na **efetividade e na sustentabilidade organizacional**.

➤ Desenvolvimento da GC

O segundo bloco do Modelo, Desenvolvimento da GC, trata do processo de aplicação da gestão do conhecimento como uma mobilização sistemática de procedimentos a fim de se atingir os resultados esperados. Refere-se, portanto, a gestão e operacionalização do conhecimento criado e compartilhado na organização. Os procedimentos são circunscritos pelo processo SECI, de [Nonaka e Takeuchi \(1995\)](#), que esquematiza como o conhecimento individual é criado e transformado em conhecimento coletivo e vice-versa.



Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008).

Os sete passos da execução do Modelo proposto são:

- I. **Mapear os processos de trabalho e os fluxos do conhecimento**
- II. **Identificar os riscos de *turnover***
- III. **Estabelecer indicadores de gestão**
- IV. **Desenvolver estratégias de comunicação**
- V. **Projetar rotinas de trabalho integradas à GC**
- VI. **Sensibilizar a respeito dos conceitos, práticas e políticas de GC**
- VII. **Aplicar o projeto de GC**

As Etapas I e II do Modelo visam o mapeamento dos processos de trabalho e dos fluxos do conhecimento e, por conseguinte, a identificação dos riscos de *turnover* para o nicho organizacional em análise. Batista (2012) afirma que **as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos** e que, uma vez identificadas as lacunas, a organização pública poderá definir sua estratégia de GC, elaborar e implementar o plano de GC.

Para mensurar os efeitos do *turnover*, assim como os efeitos das ações corretivas do projeto de GC, faz-se necessário estabelecer previamente indicadores de gestão, como propõe a Etapa III. **O uso de indicadores é uma ferramenta associada ao controle do processo, que é uma parte importante para sustentabilidade da aplicação do Modelo.** Essa etapa segue o que postula o Modelo de Excelência em Gestão Pública, de Brasil (2008), que fixa no bloco de Resultados as ações associadas ao controle.

Estabelecido os indicadores, é oportuno desenvolver uma estratégia de comunicação que será adotada por todos os envolvidos no processo (Etapa IV). **A criação e retenção do conhecimento organizacional é potencializada por meio de estratégias de comunicação eficazes** (GURURAJAN; MOHAMMED; HAFEEZ BAIG, 2019), visto que a literatura tem indicado que a efetividade da GC está fortemente associada aos fatores relacionados às pessoas e às estruturas sociais que envolvem os trabalhadores (COLNAR e DIMOVSKI, 2017).

O estabelecimento de práticas de GC de forma sistemática como parte da rotina do trabalho, e não apenas como medida esporádica de entrada ou saída de um funcionário no nicho de trabalho, é uma ação crítica de GC para a problemática do *turnover*, dado as características imprevisíveis inerentes de alguns tipos de vacância (CASTLE, 2005). O desenvolvimento de um projeto de GC como parte da rotina de trabalho, assim, é proposto na Etapa V.

Estabelecida a conjuntura básica do modelo a ser aplicado (Etapas I a V), é necessária a sensibilização coletiva (Etapa VI) para sua posterior aplicação (Etapa VII), visto que **sem a participação dos trabalhadores, agentes do conhecimento da organização, a efetividade da intervenção da GC fica comprometida** (GONZALEZ, 2016).

A Etapa VII, por fim, trata da aplicação do projeto de GC construído nas etapas precedentes do Modelo. O Modelo visa, na implementação, ações com o intuito de executar e avaliar os procedimentos propostos do Modelo de atenuação dos efeitos do *turnover*, em observância aos processos de apoio e finalísticos da organização e à adequação do planejamento às especificidades de cada processo de trabalho e da própria organização pública.

Resultados

O terceiro e último bloco do Modelo representa os resultados objetivados com a adoção dos passos propostos no bloco de Desenvolvimento da GC.

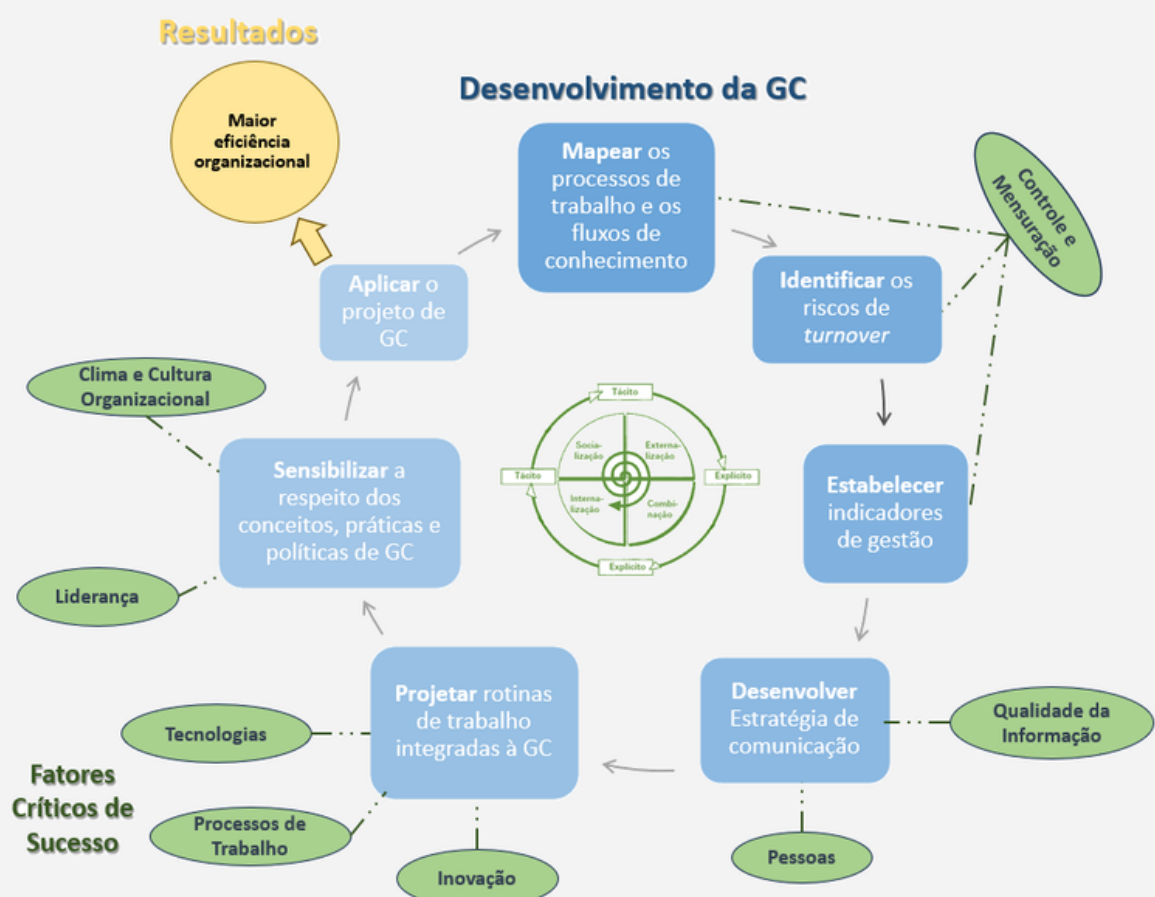
Elenca-se, no contexto da problemática do *turnover* em organizações públicas, três objetivos da aplicação da GC seguindo o Modelo, ordenados de forma causal:

- (1) **Maior criação, retenção e compartilhamento do conhecimento;**
- (2) **Atenuação das perdas do conhecimento;** e
- (3) **Maior eficiência organizacional**, que se destaca pelo alinhamento ao princípio constitucional Administração Pública da Eficiência.

A rotatividade de funcionários acarreta efeitos negativos no desempenho da organização, seja pela perda do trabalhador seja pelos erros ou por retrabalhos (CAVALCANTI; NEIVA, 2018). A melhoria da eficiência nos processos de trabalhos que são executados na organização pública é, em última análise, o objetivo final da adoção de um projeto de gestão do conhecimento para o problema do *turnover*.

Para se atingir esse desígnio, o processo passa pela otimização da criação, retenção e compartilhamento do conhecimento (resultado 1) e pela conseqüente redução das perdas do conhecimento organizacional (resultado 2), conforme propõe o Modelo.

REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO MODELO DE GC PARA O *TURNOVER* NAS IFES



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório objetivou propor um modelo de gestão da perda do conhecimento para as instituições federais de ensino superior do país, considerando a problemática do *turnover* de seus servidores técnico-administrativos. A finalidade foi alcançada por meio de um percurso metodológico que contemplou uma revisão bibliográfica, análise crítica dos modelos de GC teóricos vigentes e coleta de dados por meio de entrevistas e documentos do cenário local e nacional. O modelo proposto é um guia holístico objetivo que, devido ao modo como foi construído e por seu carácter situacional, poderá ser compartilhado com outras Ifes, além da UFMS.

A partir de entrevistas com gestores com conhecimento na área da pesquisa, constatou-se que há relativo consenso quanto às ações indicadas pela teoria. O mapeamento e o registro dos processos de trabalho foram apontados como importantes para a continuidade dos trabalhos e para a desvinculação dos processos a indivíduos específicos. A rotina de mapeamento dos silos de conhecimento é, ainda, indicada como um dos objetivos centrais da gestão de riscos do conhecimento organizacional. E, embora careça de aprimoramento, há a tentativa de orientação do processo a partir dos indicadores de gestão, que, por sua vez, devem estar bem alinhados, do nível estratégico ao operacional.

O fator da comunicação foi considerado como essencial para a replicação da cultura e de soluções adotadas no ambiente de trabalho, sendo a comunicação escrita (registro) destacada como a forma mais eficaz de se fazê-la. A integração das ações de GC às rotinas de trabalho é vista como uma atividade que demanda maior esforço por parte da gestão, além disso, o uso de tecnologias e conscientização da importância do tema, bem como da autopercepção de relevância do próprio servidor na cadeia de valor da instituição são práticas constatadas como facilitadoras do processo.

O Modelo de Gestão do Conhecimento para casos de *turnover* nas Ifes, proposição resultante de uma construção teórica, foi construído a partir de três blocos: Fatores Críticos, Desenvolvimento e Resultados da GC. A base foi alicerçada em grupos de fatores humanos, organizacionais, de TI e de processos de gestão. E suas ações contemplaram desde o mapeamento e identificação de riscos dos processos, até o controle, desenvolvimento das rotinas de GC e a sensibilização de quem as executará. Foi demonstrado o alinhamento do modelo às principais referências teóricas e ao pensamento sobre o assunto dos gestores consultados.

REFERÊNCIAS

AL NUAIMI, M.; JABEEN, F. A study of factors influencing knowledge transfer in organisations in the United Arab Emirates. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 170–189, 2020.

BATISTA, F. F. **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.

BRASIL. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública., 2008.

BRASIL. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública., 2008.

BRASIL. **Painel Estatístico de Pessoal – PEP**. Disponível em: <<http://painel.pep.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 27 ago. 2023.

CASTLE, N. G. Turnover begets turnover. **Gerontologist**, v. 45, n. 2, p. 186–195, 2005.

CAVALCANTI, G. F.; NEIVA, E. R. Antecedents of turnover in federal public administration. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 366–384, 2018.

COLNAR, S.; DIMOVSKI, V. Knowledge management initiatives benefits for the slovenian public sector. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, v. 22, n. Special Issue, p. 145–161, 2017.

GONZALEZ, R. V. D. Retenção de conhecimento em serviços. **Perspectivas em Ciencia da Informacao**, v. 21, n. 1, p. 42–65, 2016

GURURAJAN, R.; MOHAMMED, A. A.; HAFEEZ BAIG, A. Designing a knowledge management measurement for educational institutions: a qualitative research. **International Journal of Information Systems and Change Management**, v. 11, n. 2, p. 157, 2019

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4–31, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Nova York: Oxford University Press, 1995.

RIVERA, G.; RIVERA, I. Design, measurement and analysis of a knowledge management model in the context of a Mexican university. **Innovar**, v. 26, n. 59, p. 21–34, 2016.

Mestrando: **Rogério Carvalho Andrade**

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Costa da Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

22 de fevereiro de **2024**

