



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 total 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.

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.

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.

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.

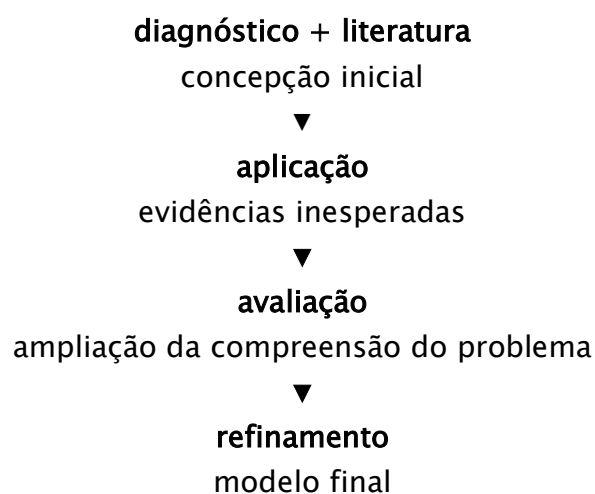
Diante disso, a linha de intervenção concentrou-se no desenvolvimento de um modelo metodológico próprio, construído de forma cíclica e experiencial, em aproximação aos princípios da pesquisa-ação e da *Design Science Research*.

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?



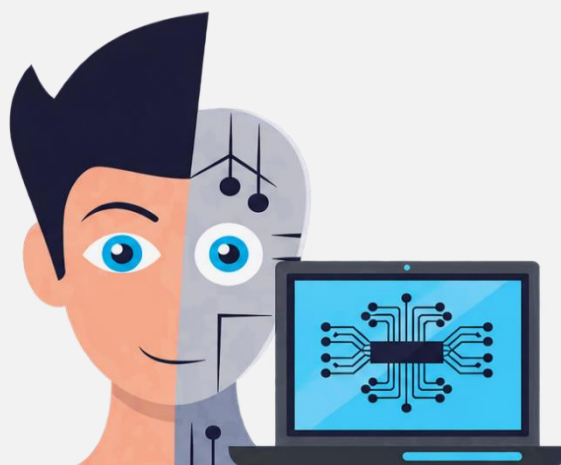
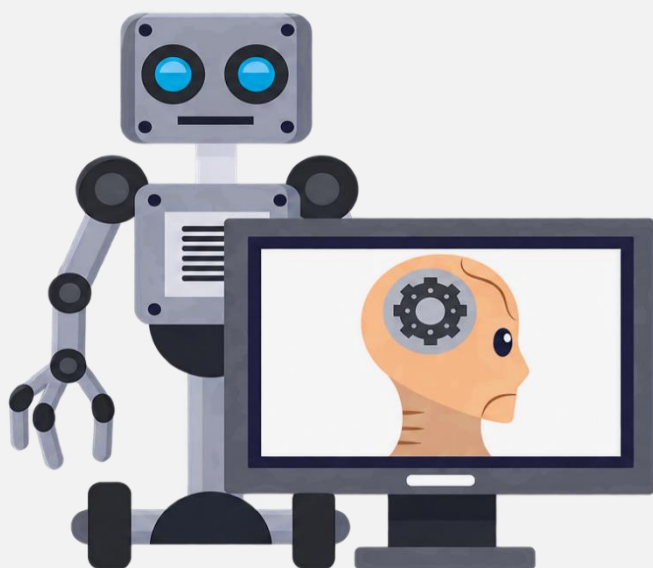
A aplicação do modelo metodológico pressupõe a existência de situações de não conformidade ou de outras experiências individuais relevantes com potencial de produzir aprendizados passíveis de reutilização pela organização.



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 prevêem 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

"Transmitindo experiências para a nossa sintonia."

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?)

Sua transmissão foi recebida!

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

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

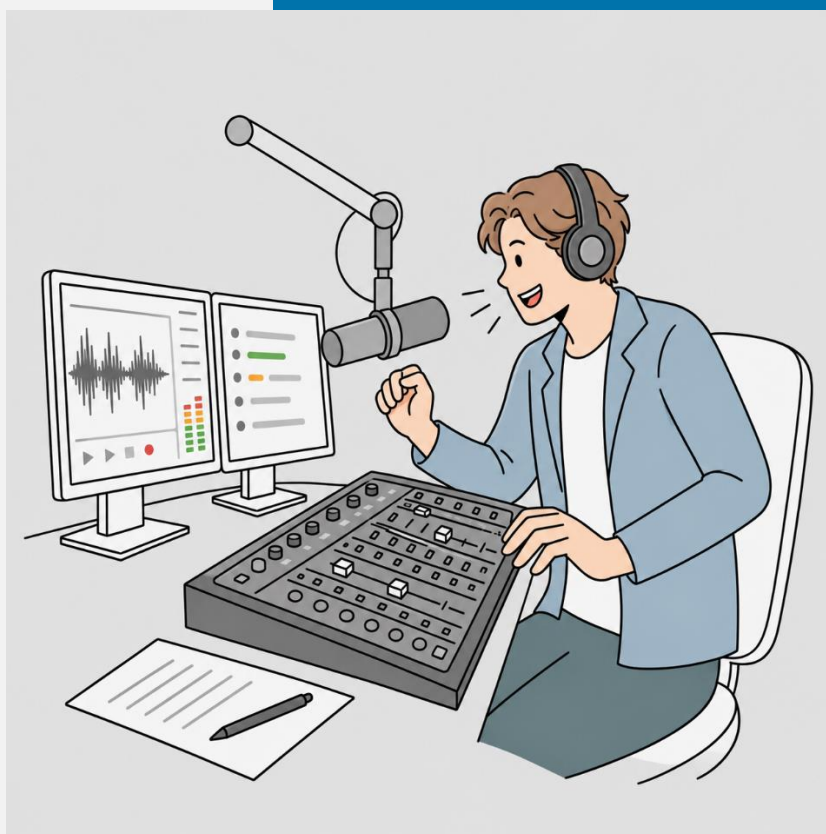
Orientadora e Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) e da Universidade Federal da Fronteira Sul.

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.



REFERÊNCIAS

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.

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

GRAY, Peter H. A problem-solving perspective on knowledge management practices. **Decision Support Systems**, v. 31, n. 1, p. 87-102, 2001.

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.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: ONU Brasil, [s.d.].



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.

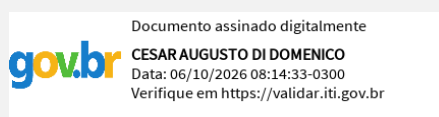
Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada da Universidade Federal da Fronteira Sul.

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/UFFS

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.