

UFRRJ

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

DISSERTAÇÃO

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E PROMOÇÃO DA
COLABORAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL: UM ESTUDO PARA MITIGAR OS
SILOS ORGANIZACIONAIS COM O AUXÍLIO DE TICS**

RAONI CAVANI FRANCO

2024



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E PROMOÇÃO DA
COLABORAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL: UM ESTUDO PARA MITIGAR OS
SILOS ORGANIZACIONAIS COM O AUXÍLIO DE TICS

RAONI CAVANI FRANCO

Sob a Orientação do Professor

Dr. Eduardo Kinder Almentero

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica - RJ

Novembro de 2024

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F825c Franco, Raoni Cavani, 1988-
Compartilhamento de conhecimento e promoção da
colaboração interdepartamental: um estudo para mitigar
os silos organizacionais com o auxílio de TICS / Raoni
Cavani Franco. - São Paulo, 2024.
231 f.: il.

Orientador: Eduardo Kinder Almentero.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de pós-graduação em gestão
e estratégia, 2024.

1. Colaboração interdepartamental. 2. Conhecimento
organizacional. 3. Silos organizacionais. 4.
Tecnologias da Informação e Comunicação . 5. Cultura
organizacional. I. Almentero, Eduardo Kinder, 1983-,
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. Programa de pós-graduação em gestão e
estratégia III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

RAONI CAVANI FRANCO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 05/11/2024

Profº Dr. Eduardo Kinder Almentero

Presidente da banca/Orientador

Membro Interno

MPGE/UFRRJ

Profº Dr. Sandro Luis Freire

Membro Interno

MPGE/UFRRJ



Documento assinado digitalmente

ANDREA PEREIRA MENDONCA

Data: 28/11/2024 20:55:25-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª Dra. Andréa Pereira Mendonça

Membro Externo

IFAM



TERMO Nº 1097/2024 - PPGE (12.28.01.00.00.00.00.05)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 29/11/2024 10:44)

EDUARDO KINDER ALMENTERO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DCOMP (11.39.97)
Matrícula: ###119#8

(Assinado digitalmente em 29/11/2024 13:05)

SANDRO LUÍS FREIRE DE CASTRO SILVA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.807-##

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número: **1097**, ano: **2024**,
tipo: **TERMO**, data de emissão: **29/11/2024** e o código de verificação: **fa2cd1a216**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por Sua infinita graça e sabedoria, que sempre iluminaram meu caminho, concedendo-me força e serenidade para enfrentar os desafios deste percurso acadêmico.

À minha esposa Adélia, cuja presença e apoio incondicionais foram fundamentais em cada etapa desta jornada. Seu amor e dedicação foram a âncora que manteve meu espírito firme e confiante. Sem sua parceria, esse trabalho não teria sido possível.

Ao meu filho José, por trazer luz e alegria aos nossos dias, renovando minhas energias com seu sorriso e lembrando-me do valor de cada conquista.

Aos meus pais, pelo exemplo de vida e valores que sempre nortearam minha vida.

Ao professor Eduardo, meu orientador, por sua paciência, dedicação e orientação. Sua sabedoria e compromisso foram essenciais para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos professores Sandro e Andréa, que, como membros da banca de qualificação e de defesa, contribuíram com críticas e sugestões fundamentais para o aprimoramento deste trabalho.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Manaus Centro (IFAM CMC), por ter sido mais que um local de estudo, mas um espaço de aprendizado, crescimento e constante inspiração.

Meu profundo agradecimento a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Para que uma organização obtenha sucesso em suas operações, é imprescindível que seus diversos departamentos atuem de forma integrada, colaborando entre si para a concretização de objetivos comuns. A colaboração interdepartamental, nesse contexto, exige que cada setor compreenda as prioridades e iniciativas dos demais, valendo-se de canais de comunicação transparentes e interações efetivas. Em contrapartida, o surgimento de silos organizacionais ocorre quando departamentos ou grupos funcionam de maneira quase isolada, com pouca comunicação e colaboração com outros setores, prejudicando a tomada de decisão e o uso eficiente de recursos. Nesse cenário, o compartilhamento de conhecimento organizacional assume um papel central no estímulo à colaboração interdepartamental e, consequentemente, na dissolução dos silos organizacionais. Esta pesquisa tem como objetivo propor um plano, apoiado pela utilização de TICs, para estimular o compartilhamento de conhecimento, a fim de promover a colaboração interdepartamental e mitigar os efeitos dos silos organizacionais no *campus* Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC). O plano é composto por diretrizes para utilização das TICs voltadas para práticas de compartilhamento de conhecimento e foram estruturadas sob o modelo 5W2H. O estudo envolve uma revisão sistemática da literatura, com o intuito de traçar um panorama sobre a aplicação de ferramentas de TI no compartilhamento de conhecimento organizacional. Ademais, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores do Instituto, com o objetivo de caracterizar o estado atual da colaboração interdepartamental, da cultura organizacional e dos recursos tecnológicos empregados nesse contexto. Os resultados indicam que o IFAM CMC enfrenta desafios significativos no que tange à colaboração interdepartamental e ao uso eficaz das ferramentas de TI para fomentar o compartilhamento de conhecimento. A análise revelou a existência de silos organizacionais, decorrentes de barreiras culturais e técnicas, que prejudicam a colaboração. Com base nos dados obtidos, foram elaboradas diretrizes para a adoção de TICs, que visam melhorar a comunicação entre servidores, facilitar o intercâmbio de informações e intensificar a interação entre os setores. Conclui-se que, embora as ferramentas de TI sejam fundamentais para o compartilhamento de conhecimento e para a colaboração interdepartamental, a transformação da cultura organizacional, no sentido de fomentar um ambiente mais colaborativo e eficiente, é igualmente vital para o sucesso das iniciativas propostas.

Palavras-chave: Colaboração interdepartamental, Silos organizacionais, Conhecimento organizacional, Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), Cultura organizacional.

ABSTRACT

For an organization to succeed in its operations, it is essential that its various departments operate in an integrated manner, collaborating to achieve common objectives. Interdepartmental collaboration, in this context, requires each department to understand the priorities and initiatives of others, leveraging transparent communication channels and effective interactions. Conversely, the emergence of organizational silos occurs when departments or groups function in near isolation, with little communication and collaboration with other sectors, thereby hindering decision-making and the efficient use of resources. In this scenario, the sharing of organizational knowledge plays a central role in fostering interdepartmental collaboration and, consequently, in breaking down organizational silos. This research aims to propose a plan, supported by the use of ICTs, to foster knowledge sharing in order to promote interdepartmental collaboration and mitigate the effects of organizational silos at the Manaus Centro *campus* of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas (IFAM CMC). The plan consists of guidelines for the use of ICTs focused on knowledge-sharing practices and is structured according to the 5W2H model. The study involves a systematic literature review to outline an overview of the application of IT tools in organizational knowledge sharing. Additionally, semi-structured interviews were conducted with staff at the Institute to characterize the current state of interdepartmental collaboration, organizational culture, and the technological resources employed in this context. The results indicate that IFAM CMC faces significant challenges regarding interdepartmental collaboration and the effective use of IT tools to promote knowledge sharing. The analysis revealed the existence of organizational silos that hinder collaboration, arising from cultural and technical barriers. Based on the data obtained, guidelines were developed for the adoption of ICTs, aimed at improving communication among staff, facilitating the exchange of information, and intensifying interaction between departments. It is concluded that, although IT tools are fundamental for knowledge sharing and interdepartmental collaboration, transforming the organizational culture to foster a more collaborative and efficient environment is equally vital for the success of the proposed initiatives.

Keywords: Interdepartmental collaboration, Organizational silos, Organizational knowledge, Information and Communication Technologies (ICTs), Organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cidades do Amazonas que abrigam os <i>campi</i> do IFAM	36
Figura 2 - Organograma administrativo simplificado do IFAM CMC	37

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 01 - Resumo das etapas de seleção de artigos	40
Quadro 01 - Categorização e resumo das ferramentas de TI	44
Quadro 02 - Critérios de inclusão para participantes das entrevistas.....	53
Quadro 03 - Temas iniciais (parcial).....	57
Quadro 04 - Definição das categorias de análise	59
Quadro 05 - Categorização das unidades de registro (parcial)	60
Quadro 06 - Síntese interpretativa (parcial)	63
Quadro 07 - Diretrizes desenvolvidas e os desafios associados.....	83

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

CMC - Campus Manaus Centro

IA – Inteligência Artificial

IFAM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

TI - Tecnologia da Informação

TICs - Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	16
1.2 Hipótese	18
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos	19
2. METODOLOGIA.....	19
2.1 Caracterização da pesquisa.....	19
2.2 Revisão sistemática de literatura	20
2.3 Estudo de caso	21
3. REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1 Colaboração interdepartamental	22
3.2 Desafios da colaboração interdepartamental	23
3.3 Silos organizacionais	24
3.4 A relação entre o compartilhamento de conhecimento e a colaboração interdepartamental	25
3.5 Contextualização histórica e teórica do conhecimento nas organizações	26
3.6 Dinâmicas e características do conhecimento organizacional.....	29
3.7 A gestão e o compartilhamento do conhecimento nas organizações.....	30
3.8 Tecnologia da informação na gestão do conhecimento organizacional	31
3.9 A influência da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento e na utilização de ferramentas tecnológicas	33
3.10 O campus Manaus Centro do IFAM.....	35
4. REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA.....	38
4.1 Metodologia da revisão sistemática.....	38
4.2 Resultados da revisão sistemática	40
4.2.1 Identificação do conceito de conhecimento organizacional na prática	40
4.2.2 Implicações objetivas da cultura organizacional	41
4.2.3 Ferramentas mais utilizadas e suas aplicações	42
4.2.4 Design e implementação de ferramentas de TI.....	46
4.2.5 O fator determinante	48
4.3 Reflexões	49
4.4 Conclusão da revisão sistemática	50
5. ESTUDO DE CASO	52
5.1 Coleta de dados.....	52
5.2 Tratamento e análise de dados.....	55
5.3 Análise dos dados	56
5.3.1 Leitura flutuante.....	56
5.3.2 Identificação de temas iniciais, consolidação dos eixos temáticos e definição das categorias de análise	57
5.3.3 Definição das unidades de análise	59
5.3.4 Categorização	60
5.3.5 Interpretação dos dados	62
5.4 Análise geral das entrevistas.....	63

5.4.1	Panorama atual da colaboração interdepartamental.....	63
5.4.2	Sugestões de melhoria para a colaboração interdepartamental	65
5.4.3	Panorama atual do compartilhamento de conhecimento organizacional.....	67
5.4.4	Sugestões de melhoria para o compartilhamento de conhecimento	68
5.4.5	Panorama atual das ferramentas de TI no IFAM CMC	70
5.4.6	Sugestões de melhoria para as ferramentas de TI.....	72
5.4.7	Cultura organizacional no IFAM CMC: Uma Síntese das percepções dos entrevistados	73
5.5	Discussão	75
6.	RESULTADOS	77
6.1	Principais desafios do IFAM CMC relacionados à colaboração interdepartamental e ao compartilhamento de conhecimento	77
6.2	Elaboração das diretrizes para uso de ferramentas de TI	81
6.3	Resumo das diretrizes	82
6.4	Diretrizes detalhadas.....	88
7.	CONCLUSÃO.....	105
8.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	107
9.	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	108
10.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
11.	APÊNDICES	122
	Apêndice A – Roteiro da entrevista.....	122
	Apêndice B – Temas iniciais.....	125
	Apêndice C – Categorização das unidades de registro.....	129
	Apêndice D – Síntese interpretativa	168
	Apêndice E – Produto Técnico Tecnológico	192

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto da administração corporativa, é imprescindível que os departamentos de uma organização operem de forma colaborativa, visando contribuir da melhor maneira possível para a satisfação dos objetivos organizacionais. Essa colaboração requer que setores distintos não apenas compreendam, mas também incorporem as metas e esforços uns dos outros, sustentados por uma comunicação eficaz e uma interação ativa e transparente (PHILLIPS *et al.*, 2017).

Nesse sentido, os silos organizacionais surgem como uma patologia organizacional de particular relevância, tendo em vista que são caracterizados por ilhas de interação e conhecimento dentro das organizações, atuando como barreiras à comunicação, à troca de experiências e à colaboração de uma maneira geral (BENTO, TAGLIABUE, LORENZO, 2020). Como consequência, estabelece-se uma dinâmica laboral na qual os departamentos operam de forma quase autônoma, desprovida de perspectiva sistêmica (DE WAAL *et al.*, 2019). Sob o efeito dos silos, a interação interdepartamental se dá por mera necessidade mecânica e burocrática dentro dos processos de trabalho, prejudicando a tomada de decisão, a alocação eficiente de recursos e o desempenho da organização (BENTO, TAGLIABUE, LORENZO, 2020).

Neste contexto, as iniciativas associadas ao compartilhamento de conhecimento organizacional desempenham um papel crucial na superação dos silos organizacionais, pois possibilitam a integração entre diferentes departamentos e equipes (HEISIG, 2009). De uma maneira simplificada, o conhecimento organizacional é composto pela soma das informações, experiências e práticas compartilhadas no âmbito de uma organização, fruto das relações pessoais e das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho (TSOUKAS, VLADIMIROU, 2001). Ou seja, é um elemento que permeia toda a rede interna de uma organização, conectando indivíduos e processos, e é justamente por essa característica que seu compartilhamento figura como um catalisador da colaboração interdepartamental (BROWN, DUGUID, 2001).

Ao fomentar a formação de comunidades de prática, a tomada de decisão de maneira participativa, a comunicação aberta, o uso de plataformas colaborativas e outras práticas associadas ao compartilhamento de conhecimento, as organizações incentivam a troca de experiências e a aproximação dos indivíduos, o que não apenas tem o potencial de enriquecer o conhecimento individual mas também fortalecer a coesão organizacional (DIAS, SANO, MEDEIROS, 2019). Essa abordagem mostra-se apropriada para o processo de mitigação dos efeitos associados aos silos organizacionais, estimulando a colaboração interdepartamental e o

alinhamento de esforços em direção a objetivos comuns. Portanto, ao priorizar o compartilhamento de conhecimento, as organizações podem transformar silos isolados em redes de conhecimento interconectadas, impulsionando a eficiência e a eficácia organizacional (CASTANEDA, TOULSON, 2021).

As tecnologias de informação e comunicação (TICs) assumem, historicamente, um papel instrumental no compartilhamento de conhecimento organizacional, oferecendo canais estruturados para interação, comunicação e armazenamento de informações (AL MANSOORI, SALLOUM, SHAALAN, 2021). Recursos destinados à comunicação instantânea, tais como e-mail, mensagens de texto e plataformas de videoconferência, juntamente com a utilização de sistemas de gestão de informação, bancos de dados e plataformas colaborativas, como intranets, wikis e redes sociais corporativas, fazem parte do panorama organizacional atual. Dessa forma, as organizações têm a oportunidade de embasar suas decisões em informações precisas e atualizadas, enquanto seus funcionários podem colaborar de modo eficaz, compartilhando documentos, ideias, dúvidas, experiências e expertise (AL MANSOORI, SALLOUM, SHAALAN, 2021).

A crescente integração das TICs no ambiente organizacional transcende a simples troca de informações, contribuindo para a construção de uma cultura colaborativa (CASTANEDA, TOULSON, 2021). Através destas tecnologias, as barreiras geográficas, temporais e culturais são reduzidas, permitindo que equipes multidisciplinares e distribuídas colaborem de maneira mais eficiente, independentemente de sua localização. Esse cenário promove uma dinâmica organizacional coesa e fortalecida, onde o conhecimento não está centralizado apenas em indivíduos ou departamentos específicos, mas sim disseminado e acessível a todos os membros da organização (CHEN, HUANG, 2009).

Nesta conjuntura, outro elemento que desempenha papel fundamental é a cultura organizacional, composta pelas crenças, valores, costumes, práticas e comportamentos sociais que são compartilhados e praticados pelos membros de uma organização (DE LONG, FAHEY, 2000). Uma cultura que valoriza o compartilhamento de conhecimento geralmente promove um ambiente de confiança e respeito, onde os colaboradores se sentem encorajados a contribuir para a construção de uma rede de conhecimento coletivo. Essa abertura cria uma atmosfera propícia para o desenvolvimento pessoal e para a resolução coletiva de problemas (CAMERON, QUINN, 2006). Além disso, a cultura organizacional também figura como elemento decisivo na assimilação de novas tecnologias, exercendo um impacto substancial na predisposição dos colaboradores em adotar, e de fato utilizar, as ferramentas tecnológicas (AZEEM *et al.*, 2021).

Diante desse cenário, este projeto de pesquisa se concentra na análise do compartilhamento de conhecimento organizacional mediado por TICs e sua relação com o incremento da colaboração interdepartamental no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Manaus Centro (IFAM CMC). O compartilhamento de conhecimento e a colaboração interdepartamental foram considerados como fenômenos comuns a todos os níveis do planejamento organizacional, pois, embora sejam abordados de maneiras distintas em cada um desses níveis - estratégico, tático e operacional - eles se fazem presentes e são igualmente relevantes em todos eles (MEN *et al.*, 2017). Por essa razão, optou-se por não realizar uma distinção explícita entre esses níveis no estudo, reconhecendo que tais elementos influenciam de forma transversal toda a estrutura organizacional.

O estudo tem como objetivo propor um plano, apoiado pela utilização de TICs, para estimular o compartilhamento de conhecimento, a fim de promover a colaboração interdepartamental e mitigar os efeitos dos silos organizacionais no IFAM CMC. O plano é composto por diretrizes para utilização das TICs voltadas para práticas de compartilhamento de conhecimento e foram estruturadas sob o modelo 5W2H, que organiza as ações em torno de sete perguntas fundamentais: o quê, por quê, quem, quando, onde, como e quanto.

O plano proposto tem o potencial de trazer benefícios significativos para a instituição, como a otimização de processos internos e a promoção de maior integração entre os setores. Contudo, enfrenta limitações importantes quando considerada sua aplicação prática, como a dependência em relação ao engajamento dos servidores e à transformação da cultura organizacional. Além disso, a falta de dados empíricos sobre a aplicação prática das TICs exige um monitoramento constante dos resultados, para que ajustes sejam feitos conforme necessário, garantindo sua efetividade e relevância no contexto institucional.

Por meio do levantamento de referencial bibliográfico e da realização de uma revisão sistemática da literatura, foi construído um panorama detalhado do impacto do compartilhamento de conhecimento no funcionamento das organizações e uma investigação da utilização concreta de TICs para essa finalidade. Posteriormente, foram conduzidas entrevistas junto aos servidores do campus, abrangendo representantes de todas as diretorias e de setores considerados relevantes para o estudo. Essas entrevistas incluíram chefes de setores, servidores que já ocuparam cargos de chefia e servidores com anos de experiência nas práticas do dia a dia do *campus*, proporcionando uma visão abrangente das dinâmicas de colaboração interdepartamental e de compartilhamento de conhecimento. As entrevistas também avaliaram

a percepção dos servidores em relação às ferramentas de TI atualmente utilizadas no campus dentro desse contexto.

A seguir será apresentada a contextualização da situação problema da pesquisa, sucedida pelo detalhamento da hipótese e dos objetivos do estudo. O próximo tópico consiste na análise do referencial teórico, seguido pelo detalhamento da metodologia de pesquisa. Na sequência é detalhada a revisão sistemática de literatura realizada e a análise das entrevistas. Por fim, são apresentados os resultados obtidos e a conclusão do estudo.

1.1. Contextualização

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, campus Manaus Centro (IFAM CMC) é uma instituição de ensino localizada na cidade de Manaus, estado do Amazonas, integrante de um dos 38 institutos que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (MEC, 2019). O principal objetivo do Instituto é fornecer educação profissional de qualidade em cursos para a educação básica e para o ensino superior e promover a pesquisa científica (IFAM, 2019). É uma entidade primordial para o desenvolvimento da região norte do Brasil, desempenhando um papel central ao promover a difusão do conhecimento e a formação de profissionais qualificados, fundamentais para catalisar o progresso econômico e social (IFAM, 2019).

O campus Manaus Centro é conhecido por sua complexidade e pela diversidade de atividades que abrange. Oferece uma ampla gama de cursos, programas e serviços para atender às necessidades da comunidade e tem um forte foco em inovação e tecnologia, possuindo parcerias com organizações locais e internacionais para apoiar seus esforços de pesquisa e desenvolvimento (IFAM, 2019).

Apesar da tradição e de toda a estrutura que compõem o campus, a dinâmica administrativa do IFAM CMC apresenta características que podem ser associadas aos silos organizacionais. Esta percepção inicial do pesquisador, desenvolvida ao longo de 10 anos como servidor da instituição, foi embasada por observações cotidianas e interações diárias com colegas de trabalho e no envolvimento com os processos administrativos. Além disso, relatos preliminares foram coletados de maneira informal, por meio de diálogos abertos com servidores de diferentes departamentos ao longo dos anos.

Os relatos e percepções coletados sugerem que a colaboração interdepartamental insuficiente e a ineficiência no compartilhamento de conhecimento entre os setores do IFAM CMC constituem fatores relevantes para uma série de desafios organizacionais. A limitada

compreensão das dinâmicas internas, dos processos, das prioridades e das competências específicas de cada departamento por parte dos servidores afeta negativamente o desempenho das atividades no campus, comprometendo a coordenação eficiente das demandas institucionais.

Além disso, os depoimentos indicam que, em processos que envolvem diversas áreas da administração do campus, em muitos casos, as exigências de determinados setores são interpretadas por outros como burocracia desnecessária ou inadequada, consequência direta da falta de compreensão sobre as especificidades de cada área envolvida em processos colaborativos. Essa lacuna de entendimento impacta diretamente a qualidade do atendimento ao público, visto que a falta de alinhamento entre os setores prejudica a capacidade de fornecer respostas precisas e realizar encaminhamentos adequados, reforçando a percepção de ineficiência institucional.

No âmbito operacional, por exemplo, observa-se a duplicação de processos de aquisição, os quais poderiam ser racionalizados e integrados por meio de uma maior interação entre os departamentos. Além disso, nota-se uma participação limitada dos servidores e setores em eventos e projetos institucionais relevantes, nos quais sua contribuição poderia não apenas ser significativa, mas também proporcionar a aquisição de conhecimentos e experiências valiosas para o desenvolvimento de suas atividades profissionais.

A apreciação da literatura científica voltada para gestão e estratégia aponta o compartilhamento de conhecimento organizacional como atividade essencial ao desempenho das organizações (DAVENPORT, PRUSAK, 1998; DRUCKER, 1993; GRANT, 1996; HAYES, 2011; HEISIG, 2009; NONAKA, 1994; PHILLIPS et al., 2017; TSOUKAS, VLADIMIROU, 2001). Portanto, é possível deduzir que a disseminação do conhecimento organizacional constitui uma ação primordial para o IFAM CMC, especialmente dada a diversidade e complexidade de suas operações. Entretanto, os Relatórios de Gestão (IFAM, 2019; IFAM, 2020; IFAM, 2021), o Plano de Desenvolvimento Institucional (IFAM, 2019) não contemplam esforços na área de gestão e compartilhamento do conhecimento, explicitando uma lacuna significativa na gestão estratégica do Instituto.

Especificamente em relação aos recursos tecnológicos, é possível supor a partir da pesquisa preliminar que a atual utilização dessas ferramentas é insuficiente para mitigar os efeitos dos silos organizacionais no IFAM CMC. É necessário examinar possíveis deficiências nas ferramentas empregadas, como falta de funcionalidades e usabilidade ruim, assim como levantar outras ferramentas disponíveis no mercado que poderiam ser incorporadas à rotina administrativa do campus. Além disso, faz-se necessário identificar possíveis obstáculos

impostos pela cultura organizacional que possam impedir a colaboração interdepartamental, o compartilhamento de conhecimento e o uso de ferramentas tecnológicas neste contexto.

À luz do problema apresentado, que demonstra o desafio do funcionamento de uma instituição pública complexa, supõe-se que o campus Manaus Centro esteja deixando de operar em sua plena capacidade por conta da falta de integração entre seus setores. O compartilhamento do conhecimento organizacional é amplamente considerado como um potencial catalisador para a colaboração, contribuindo para amenizar os efeitos dos silos organizacionais. Desta forma, este projeto se propõe a responder a seguinte pergunta: "Em que aspectos o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) associado à implementação de práticas de compartilhamento de conhecimento podem contribuir para o fomento da colaboração interdepartamental e para a consequente mitigação dos efeitos associados aos silos organizacionais no IFAM CMC?".

1.2. Hipótese

A adoção eficaz das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para o compartilhamento de conhecimento organizacional entre os setores administrativos do IFAM Campus Manaus-Centro pode desempenhar um papel relevante na promoção da colaboração interdepartamental, ajudando a mitigar os efeitos dos silos organizacionais. A implementação de diretrizes adequadas para o uso das TICs pode otimizar a troca de informações, aprimorar a comunicação e fomentar uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento de conhecimento, o que potencialmente eleva a eficiência operacional e contribui para o melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros da instituição.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Propor um plano, apoiado pela utilização de TICs, para estimular o compartilhamento de conhecimento, a fim de promover a colaboração interdepartamental e mitigar os efeitos dos silos organizacionais no IFAM CMC.

1.3.2. Objetivos específicos

Compreender, com base na literatura e na pesquisa, como o compartilhamento de conhecimento contribui para a colaboração interdepartamental.

Investigar a relação entre a utilização de ferramentas de Tecnologia da Informação e as práticas de compartilhamento de conhecimento nas organizações por meio de revisão sistemática da literatura.

Caracterizar o panorama da colaboração interdepartamental no IFAM Campus Manaus-Centro, levando em consideração as práticas de compartilhamento de conhecimento, a cultura organizacional e as ferramentas de TICs atualmente empregadas.

Elaborar um conjunto de diretrizes para utilização das TICs voltadas para práticas de compartilhamento de conhecimento que estimulem a colaboração interdepartamental no IFAM CMC.

2. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os detalhes da metodologia de pesquisa empregada no estudo. Serão discutidos a natureza da pesquisa, o método empregado, a abordagem adotada e as ferramentas utilizadas para a coleta e análise de dados. Isso fornecerá uma compreensão clara das etapas executadas e do raciocínio por trás das decisões tomadas. Ao delinear esses detalhes, pretendemos garantir a transparência e o rigor do estudo.

É importante destacar que o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e foi aprovado, conforme parecer número 6.716.033. Essa aprovação representou um marco fundamental para a execução deste projeto, validando a metodologia e garantindo a condução ética da pesquisa em conformidade com as diretrizes das resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde. Esta etapa permitiu que a pesquisa fosse realizada com o rigor científico necessário e com a devida responsabilidade para com os participantes.

2.1. Caracterização da pesquisa

A pesquisa realizada neste trabalho é de natureza aplicada, tendo em vista que pretende apresentar uma contribuição para o enfrentamento de um problema concreto (GIL, 2015) relacionado à administração do IFAM campus Manaus-Centro. Conforme argumentado por Yin

(2014), devido ao foco na análise de um fenômeno específico e na compreensão de sua complexidade dentro de um contexto real, o método adotado para a pesquisa é classificado como um estudo de caso.

A abordagem do estudo foi qualitativa, devido a seu valor em pesquisas voltadas para a compreensão profunda de fenômenos sociais e organizacionais. Segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa permite explorar a complexidade das interações humanas, capturando nuances que dificilmente seriam identificadas em abordagens quantitativas. Essa metodologia é particularmente eficaz quando se busca interpretar significados, comportamentos e percepções subjetivas dos participantes, oferecendo uma perspectiva mais rica e detalhada sobre o contexto de estudo. Para Patton (2015), a pesquisa qualitativa se destaca por sua flexibilidade e capacidade de adaptar-se ao ambiente e às variáveis que surgem ao longo do processo investigativo.

Adicionalmente, a abordagem qualitativa possibilita um contato direto com os sujeitos, permitindo que o pesquisador se aproxime das experiências individuais e compreenda as interpretações que os entrevistados atribuem aos eventos e processos analisados (MERRIAM, TISDELL, 2016). No contexto deste estudo, em que se examinam aspectos específicos de gestão e desenvolvimento organizacional, o método qualitativo proporciona uma compreensão mais abrangente sobre as práticas e percepções dos servidores envolvidos, capturando as complexidades e as sutilezas do ambiente institucional.

2.2 Revisão sistemática de literatura

Inicialmente, foi realizada uma revisão sistemática da literatura para investigar a relação entre a utilização de ferramentas de Tecnologia da Informação e a eficácia das práticas de compartilhamento de conhecimento nas organizações. Esta etapa visou levantar e analisar casos concretos de utilização da TI para o compartilhamento de conhecimento em outras organizações, bem como delinear e explorar os principais conceitos envolvidos neste contexto.

Conforme as definições de Siddaway, Wood e Hedges (2019), esta revisão é classificada como meta-síntese, por ter como objetivo integrar estudos sobre um tópico específico, buscando identificar temas, conceitos ou teorias que ofereçam novas ou mais abrangentes explicações para o fenômeno investigado. Esse processo de síntese tem o potencial de oferecer insights que não estão disponíveis nos estudos individuais.

2.3 Estudo de caso

A elaboração deste estudo de caso buscou compreender as diferentes perspectivas e experiências dos servidores do IFAM Campus Manaus Centro em relação à colaboração interdepartamental e ao compartilhamento de conhecimento. Para tanto, realizaram-se entrevistas semiestruturadas (ADAMS, 2015) com representantes de setores-chave da instituição, selecionados a partir de uma amostra intencional representativa (GIL, 2015), de modo a abranger a diversidade das dinâmicas organizacionais. Essa abordagem não apenas mapeou as práticas vigentes e os principais desafios, mas também esclareceu o papel das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nesse contexto.

A escolha pelas entrevistas semiestruturadas foi estratégica, pois proporcionou flexibilidade para aprofundar temas emergentes sem perder de vista os objetivos do estudo. O processo de transcrição, feito manualmente, permitiu um contato mais próximo do pesquisador com os dados, facilitando a identificação de nuances relevantes nas respostas (MCLELLAN; MACQUEEN; NEIDIG, 2003). Em seguida, a análise de conteúdo seguiu os princípios de Bardin (2011), pautada pela organização sistemática, categorização e interpretação das informações coletadas. Por fim, utilizou-se o critério de saturação temática (FUSCH, NESS, 2015) para determinar o ponto em que as entrevistas passaram a apresentar respostas suficientemente abrangentes para o alcance dos objetivos da pesquisa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico a seguir examina a colaboração interdepartamental e o compartilhamento de conhecimento em organizações, com foco especial no *campus* Manaus Centro do IFAM. Este capítulo aborda inicialmente o conceito de colaboração interdepartamental e os desafios impostos pelos silos organizacionais. Em seguida, discute-se a inter-relação entre o compartilhamento de conhecimento e a colaboração interdepartamental, enfatizando sua importância para o sucesso organizacional.

A seção seguinte oferece uma visão histórica e teórica sobre o conhecimento nas organizações, estabelecendo uma base para entender as dinâmicas do conhecimento organizacional. O capítulo avança para discutir as estratégias de gestão e compartilhamento de conhecimento nas organizações, ressaltando o papel crucial da tecnologia da informação.

Além disso, analisa-se a influência da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento e na utilização de ferramentas tecnológicas. Por fim, o referencial teórico aborda detalhes do *campus* Manaus Centro do IFAM, como a natureza de suas atividades e sua

organização administrativa. Este referencial teórico busca fornecer uma compreensão abrangente dos temas abordados, relacionando-os com o contexto específico de estudo.

3.1 Colaboração interdepartamental

A colaboração, em sua essência, é o ato de co-criar, onde indivíduos ou entidades combinam suas capacidades, conhecimentos e recursos para alcançar um objetivo comum (LAVE, WENGER, 1991). É tanto um meio de alcançar fins práticos quanto a expressão de uma ideia de interconexão e coletividade (BROWN, DUGUID, 2009).

Neste sentido, a colaboração interdepartamental, amplamente reconhecida como uma prática essencial nas estruturas contemporâneas das organizações, caracteriza-se pela dinâmica integração entre os diferentes setores de uma organização (HALISAH *et al.*, 2020). Essa prática vai além da mera cooperação e exige mais do que disposição para compartilhar informações, demandando a compreensão das capacidades e necessidades de cada departamento e a definição de compromissos entre áreas com prioridades e chefias distintas (ASHKENAS, 2015).

Através da colaboração, perspectivas diversas são harmonizadas, facilitando uma abordagem holística no estabelecimento de prioridades e na resolução de problemas (PHILLIPS *et al.*, 2017). Essa visão integrada não apenas contribui para uma melhor compreensão da realidade organizacional, mas também aprimora o processo decisório, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização (YANG, 2015).

A colaboração interdepartamental também mantém uma relação bidirecional com a cultura organizacional (CASTAÑER, KETOKIVI, 2018). Ela fomenta e, ao mesmo tempo, é fortalecida pelo senso de unidade e propósito comum entre os colaboradores, consolidando a identidade coletiva e elevando o engajamento dos funcionários. Um ambiente caracterizado pela valorização da colaboração tende a promover o bem-estar no trabalho, impactando positivamente tanto a retenção de profissionais qualificados quanto o desempenho das equipes (DE LONG, FAHEY, 2000).

A implementação da colaboração interdepartamental requer uma abordagem que leve em consideração as especificidades de cada organização (HODGKINSON, MANOLI, 2021). Isso implica o desenvolvimento de sistemas de comunicação eficazes, a criação de incentivos adequados e a capacitação dos colaboradores para trabalharem em ambientes multidisciplinares. A liderança desempenha um papel crucial nesse processo, ao promover uma cultura colaborativa e ao estabelecer uma visão clara de como a colaboração pode contribuir para o alcance dos objetivos da organização (CROMITY, DE STRICKER, 2011).

Embora a colaboração interdepartamental seja amplamente reconhecida como um fator essencial para o sucesso organizacional, a implementação dessa prática não está isenta de desafios. A integração entre diferentes setores depende de uma série de condições favoráveis que, em muitos casos, não são facilmente alcançadas. Assim, torna-se importante discutir os obstáculos e conflitos que podem surgir durante o processo colaborativo e compreender as barreiras que impedem que os benefícios da colaboração se concretizem.

3.2 Desafios da colaboração interdepartamental

Construir e manter uma rede de trabalho coesa e interligada entre os setores de uma organização, de maneira que os esforços sejam coordenados e os conhecimentos específicos de cada setor sejam integrados, exige um planejamento detalhado e o emprego de recursos e tempo consideráveis (ASHKENAS, 2015). Este esforço, que necessariamente envolve a heterogeneidade interna das organizações, levanta uma série de desafios que devem ser enfrentados para que os processos colaborativos não resultem em mais problemas do que soluções (HALISAH *et al.*, 2020).

Durante as iniciativas colaborativas, é comum que ocorram conflitos entre os grupos envolvidos. Esses conflitos podem manifestar-se de várias formas, incluindo desentendimentos sobre a priorização de tarefas, discrepâncias na abordagem de resolução de problemas e tensões derivadas de estilos de comunicação distintos. Tais divergências são frequentemente exacerbadas pela falta de uma compreensão mútua das nuances culturais e operacionais que cada grupo traz para a dinâmica organizacional (HOUSE *et al.*, 2021; STAHL *et al.*, 2017). Essa falta de compreensão é particularmente problemática em contextos de heterogeneidade cultural, especialmente quando não há mecanismos claros de mediação e resolução de conflitos (BIRD, MENDENHALL, 2016).

Estilos de liderança, práticas de recompensa e reconhecimento, e abordagens de treinamento e desenvolvimento também influenciam a integração entre diferentes departamentos (ROBERSON, 2019). Enquanto alguns setores valorizam a inovação e a flexibilidade, outros priorizam a conformidade e a adesão a processos estabelecidos, resultando em um choque de expectativas e métodos de trabalho. Lideranças que priorizam o desempenho individual podem entrar em conflito com grupos que favorecem o trabalho colaborativo, exacerbando conflitos internos e diminuindo a coesão entre grupos (HODGKINSON, MANOLI, 2021). Essas práticas administrativas dissonantes não apenas dificultam a criação de uma visão ampla e compartilhada das atividades organizacionais, mas também tem o potencial

de comprometer diretamente a eficácia das equipes colaborativas (BIRD, MENDENHALL, 2016).

Os desafios relacionados à colaboração entre departamentos muitas vezes levam à criação de silos organizacionais, um fenômeno em que as divisões internas da organização atuam de forma isolada, dificultando a troca de informações e o trabalho conjunto. Essa compartimentalização é frequentemente resultado da incapacidade de superar as barreiras colaborativas, criando ambientes de trabalho fragmentados e ineficientes. A compreensão dos silos organizacionais e de suas implicações é essencial para formular estratégias que promovam maior integração entre os setores.

3.3 Silos organizacionais

Em oposição à colaboração interdepartamental, os silos organizacionais representam manifestações de isolamento e compartimentalização dentro das organizações, que atuam como barreiras à comunicação e à troca de experiências (BENTO, TAGLIABUE, LORENZO, 2020). Esses silos são caracterizados por bolsões de interação e conhecimento que surgem a partir da relação entre elementos estruturais, culturais e comportamentais, e suas implicações se estendem para além do distanciamento entre departamentos, afetando profundamente a dinâmica operacional e estratégica de uma organização (DE WAAL *et al.*, 2019).

Um dos principais fatores estruturais que contribuem para a formação de silos é a rigidez das hierarquias organizacionais (DE WAAL *et al.*, 2019). Em estruturas onde a comunicação e a tomada de decisões são fortemente centralizadas, há pouco incentivo ou oportunidade para a interação interdepartamental. Isso cria um ambiente onde cada departamento pode se tornar um reduto isolado, com seus próprios processos, políticas e prioridades (DE WAAL *et al.*, 2019). Essa segmentação vertical pode ser exacerbada em organizações de grande porte, onde a distância física e a especialização funcional podem fortalecer ainda mais as barreiras entre os departamentos.

A cultura organizacional também desempenha um papel crítico na formação de silos (CROMITY, DE STRICKER, 2011). Em ambientes onde subculturas departamentais são fortes e distintas, com diferentes conjuntos de valores, normas e práticas, os silos podem se formar naturalmente. Essa divisão é frequentemente reforçada por lideranças que podem, intencionalmente ou não, incentivar a competição interna em detrimento da colaboração. Quando os departamentos são incentivados a competir por recursos, reconhecimento ou influência, isso pode levar a um fortalecimento das fronteiras internas, criando uma dinâmica

onde a colaboração é vista como prejudicial aos interesses departamentais (CROMITY, DE STRICKER, 2011).

Adicionalmente, a resistência à mudança é um fator comportamental significativo na perpetuação dos silos organizacionais. Em organizações com tradições profundamente enraizadas e processos estabelecidos, qualquer tentativa de inovação ou mudança pode ser percebida como uma ameaça aos métodos existentes (CASTANEDA, RÍOS, DURÁN, 2016; TOMPKINS, 2018). Essa inércia pode ser particularmente forte em empresas com longa história, onde as práticas tradicionais são profundamente enraizadas. A resistência pode se manifestar tanto no nível de gestão quanto entre os funcionários, criando um ambiente onde a manutenção do status quo é priorizada em detrimento da adaptação e inovação (CASTANEDA, RÍOS, DURÁN, 2016).

A comunicação inadequada é outro elemento que facilita a formação de silos. Quando a informação não flui livremente entre os diferentes departamentos, cada um opera com um conjunto limitado de dados, muitas vezes sem consciência das atividades ou necessidades dos outros departamentos (HODGKINSON, MANOLI, 2021). Isso não apenas leva à duplicação de esforços e ao desperdício de recursos, mas também impede que a organização funcione de maneira coesa, alinhada aos seus objetivos mais amplos (HODGKINSON, MANOLI, 2021).

3.4 A relação entre o compartilhamento de conhecimento e a colaboração interdepartamental

Conforme o exposto até este ponto, a colaboração interdepartamental e os silos organizacionais representam facetas opostas na dinâmica organizacional. Enquanto a primeira busca integrar e harmonizar os esforços de diferentes departamentos, a segunda tende a promover a fragmentação e o isolamento. O cerne do sucesso organizacional reside na capacidade de discernir e gerenciar eficazmente essas dinâmicas, promovendo um ambiente propício à colaboração e, simultaneamente, transpondo as barreiras impostas pelos silos. Essa conquista requer uma abordagem analítica da dinâmica organizacional, que visa identificar e consolidar estruturas interativas entre departamentos, ao mesmo tempo em que reconhece e aborda as várias repercussões dos comportamentos individuais nas redes de interação organizacionais (PHILLIPS *et al.*, 2017).

À luz dessas considerações, a natureza do conhecimento organizacional é atrelada à colaboração e às iniciativas coletivas, distanciando-se da noção de esforços individuais isolados. Isso ocorre porque o conhecimento é fundamentalmente uma construção social, que é

desenvolvida através da interação humana (BROWN, DUGUID, 2001). Assim, quando indivíduos de diferentes departamentos de uma organização se unem para compartilhar conhecimento, eles não apenas somam suas contribuições, mas criam um capital intelectual que transcende as porções individuais (BROWN, DUGUID, 2001).

Neste sentido, o compartilhamento de conhecimento organizacional tem o potencial de criar uma base de compreensão comum sobre o funcionamento da organização que, por sua vez, possibilita a colaboração efetiva entre os diferentes departamentos (BROWN, COOK, 1999). Compreender as metas, procedimentos e desafios uns dos outros é essencial para alinhar o trabalho de cada equipe aos objetivos gerais da organização e criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (ATTAR, KANG, SOHAIB, 2019).

Quando o conhecimento é compartilhado entre os departamentos, os processos de tomada de decisão acontecem sob uma perspectiva mais abrangente e integrada (NGUYEN, 2021). Isso significa que as estratégias e ações estabelecidas refletem não apenas as visões individuais de um departamento, mas a dinâmica coletiva da organização. A construção e o fortalecimento dessa coletividade contribuem significativamente para a criação de um ambiente de aprendizado entre os departamentos e para o enriquecimento do capital intelectual da organização (ATTAR, KANG, SOHAIB, 2019). Adicionalmente, a conscientização interdepartamental sobre as atividades em curso em diferentes segmentos da organização potencializa a eficiência organizacional, evitando redundâncias e a duplicação de esforços (CRHOVÁ, MATOSKOVÁ, 2019).

Além disso, uma cultura de compartilhamento de conhecimento naturalmente fortalece os laços interdepartamentais, criando uma atmosfera de confiança e respeito (NGUYEN, 2021). Quando os indivíduos são incentivados a compartilhar conhecimento de forma aberta e percebem essa disposição em seus colegas de trabalho, eles se tornam mais engajados com os propósitos da organização (ATTAR, KANG, SOHAIB, 2019). As ideias fluem mais livremente e as soluções criativas são mais facilmente alcançadas quando as equipes confiam umas nas outras e se sentem parte de uma comunidade de aprendizado. Essa conexão é fundamental para uma colaboração interdepartamental eficaz (ATTAR, KANG, SOHAIB, 2019).

3.5 Contextualização histórica e teórica do conhecimento nas organizações

Para aprofundar a compreensão sobre o papel do compartilhamento de conhecimento na promoção da colaboração interdepartamental, é necessário situar essa prática em uma perspectiva histórica e teórica. A evolução do conhecimento, desde um recurso exclusivo e

intangível até sua sistematização como um ativo organizacional, é um processo que moldou profundamente as dinâmicas das organizações. Compreender essa transformação permite uma análise detalhada sobre como as organizações contemporâneas podem integrar o conhecimento em suas práticas colaborativas, fortalecendo suas capacidades adaptativas e inovadoras.

Segundo Drucker (1993), a Revolução Industrial iniciada na segunda metade do século XVIII foi caracterizada fundamentalmente pela explicitação e sistematização do conhecimento enquanto utilidade aplicada às atividades humanas. Nos séculos anteriores, de modo geral, o conhecimento era abordado como um atributo quase místico exclusivo ao indivíduo, impassível de ser codificado, transferido e assimilado por outra forma além de longos períodos de mentoria com acesso restrito e anos de experiência prática. Empresas e países inteiros garantiram sua supremacia comercial mantendo materiais e processos em segredo (DAVENPORT, PRUSAK, 1998). Desta forma, além de atingir um número reduzido de pessoas, as técnicas e procedimentos desenvolvidos em uma área de atuação dificilmente eram absorvidos e aplicados em outras, inviabilizando o surgimento de inovações tecnológicas disruptivas. As primeiras escolas técnicas e a Enciclopédia de Diderot e d'Alembert, símbolos propulsores da Revolução:

“(...) reuniram, codificaram e publicaram a técnica, o mistério do ofício, tal como foi desenvolvido ao longo de milênios. Eles converteram a experiência em conhecimento, o aprendizado em livro didático, o sigilo em metodologia, o fazer em conhecimento aplicado. Esses são os fundamentos do que passamos a chamar de Revolução Industrial, ou seja, a transformação pela tecnologia da sociedade e da civilização” (DRUCKER, 1993)

O conhecimento passou a ser aplicado em larga escala para o desenvolvimento de ferramentas, máquinas, produtos e processos, dando origem às máquinas a vapor e às grandes fábricas mecanizadas, alterando completamente os meios de produção, as dinâmicas do trabalho e as relações sociais (EISENHARDT, SANTOS, 2002). Com o advento da Segunda Revolução Industrial a partir do século XIX e o surgimento do motor a combustão e da energia elétrica, as transformações tecnológicas e socioeconômicas continuaram a um ritmo acelerado e adentraram o século XX (PHILLIPS *et al.*, 2017).

A revolução da produtividade no século 20, iniciada por Frederick Taylor e seus princípios de administração científica, foi um fator determinante para o crescimento da importância do conhecimento e da informação na administração (DRUCKER, 1999). Taylor se concentrou no estudo do trabalho e no uso eficiente de recursos para aumentar a produtividade, e suas ideias, que enfatizavam o uso de métodos científicos para otimizar os processos de trabalho, lançaram as bases para as práticas modernas de gestão. Essa mudança em relação às

abordagens tradicionais de trabalho em direção a uma perspectiva mais sistemática, associada às possibilidades advindas do desenvolvimento tecnológico, levaram ao surgimento do chamado trabalhador do conhecimento.

Segundo Drucker (1999), o trabalhador do conhecimento é caracterizado por seu alto nível de educação e habilidades especializadas, e pelo fato de usar seu conhecimento e experiência para criar valor para a organização. Os trabalhadores do conhecimento são distintos dos trabalhadores manuais em termos de autonomia, poder de decisão e habilidades criativas, e deles espera-se iniciativa, pensamento crítico e capacidade de resolução de problemas complexos. As organizações devem reconhecer o valor único que os trabalhadores do conhecimento trazem e permitir que façam uso de seu conhecimento da maneira que melhor atenda à empresa (DRUCKER, 1999).

Desta forma, Drucker (1993) afirmou que a humanidade estava testemunhando o surgimento da sociedade do conhecimento, na qual o conhecimento seria o ativo mais importante, e sua criação, distribuição e aplicação seriam os principais motores do crescimento econômico e do desenvolvimento social. Para descrever o papel das organizações neste contexto, Nonaka (1994) desenvolveu o conceito de "empresa criadora de conhecimento", defendendo que as organizações devem promover a constante criação e aperfeiçoamento do conhecimento para se manterem competitivas. Ele também enfatiza a importância de se criar uma cultura de confiança e abertura que permita o livre fluxo de ideias e o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários.

Inspirado nas importantes contribuições de Drucker (1993) e Nonaka (1994) sobre o papel do conhecimento nas organizações, Grant (1996) propôs a Teoria da Visão Baseada em Conhecimento (VBC). Essa abordagem é considerada uma evolução da Visão Baseada em Recursos (VBR), que enfatiza que os recursos e capacidades únicos de uma organização constituem a base de sua vantagem competitiva. De acordo com a VBC, o conhecimento interno, caracterizado pelas habilidades, expertise e experiência dos indivíduos, destaca-se como o recurso mais influente no desempenho da organização. Isso se deve à sua natureza difícil de ser imitada ou replicada por outras empresas (GRANT, 1996). Um conceito central da VBC, conforme elucidado por Curado (2006), é que o conhecimento não é somente um ativo valioso, mas também uma fonte de capacidades dinâmicas. Estas capacidades dinâmicas são definidas como a habilidade da empresa de reconfigurar seus recursos e habilidades, adaptando-se eficazmente a ambientes empresariais em constante transformação. Nesse contexto, o conhecimento organizacional pode ser utilizado para inovar em produtos, serviços e modelos de negócios, potencializando uma vantagem competitiva sustentável (CURADO, 2006).

3.6 Dinâmicas e características do conhecimento organizacional

Como foi demonstrado, a partir da última década do século XX o conhecimento passou a ser considerado como um dos principais, senão o mais importante recurso a ser gerido para o sucesso das organizações (HAYES, 2011). O conhecimento é um conceito complexo cuja definição desafia pensadores desde a Grécia antiga (NONAKA, 1994; GRANT, 1996) e visões simplistas como “o que se sabe sobre algo” não contribuem para sua compreensão, muito menos para a identificação dos fenômenos envolvidos em sua criação e compartilhamento (BROWN, DUGUID, 2001). Desta forma, faz-se necessária a construção de uma interpretação pragmática que possibilite seu estudo no contexto da gestão e estratégia das organizações (GRANT, 1996; DAVENPORT, PRUSAK, 1998).

Uma das abordagens predominantes na literatura que trata do conhecimento enquanto ativo funcional é a que considera a dialética entre os conceitos de dados, informação e conhecimento (DRUCKER, 1993; DAVENPORT, PRUSAK, 1998; BELL, ALBU, 1999; DE LONG, FAHEY, 2000; TSOUKAS, VLADIMIROU, 2001). Neste sentido, dados são elementos descritivos desprovidos de contextualização e significado inerente, incapazes de explicitar sua própria relevância (DAVENPORT, PRUSAK, 1998; BROWN, DUGUID, 2001). No entanto, são muito importantes para qualquer organização pois figuram como matéria-prima para a elaboração das informações, que são um conjunto de dados revestidos de significado contextual, organizados e/ou calculados para que transmitam um fluxo de mensagens específicas (NONAKA, 1994; DAVENPORT, PRUSAK, 1998).

O conhecimento, enquanto objeto, pode ser definido como um conjunto dinâmico de informações contextuais, experiências, valores e percepções especializadas que compõem a psique humana (DAVENPORT, PRUSAK, 1998). Como habilidade, representa a capacidade individual de fazer distinções dentro de uma esfera de ação, com base na experiência pessoal, percepção do contexto e/ou teoria (TSOUKAS, VLADIMIROU, 2001). Segundo Bell e Albu (1999), o conhecimento envolve um rearranjo ativo de informações e julgamentos voltados para a interpretação da realidade, moldando as iniciativas de ação dos indivíduos. Similarmente, Drucker (1993) define o conhecimento como “um efetivo de informações em ação, informações focadas em resultados”, e De Long e Fahey (2000), por sua vez, afirmam que “o conhecimento, em última análise, assume valor quando afeta a tomada de decisão e é traduzido em ação”.

Considerando a natureza dinâmica e intuitiva do conhecimento, fica evidente a complexa tarefa de tratá-lo como recurso concreto em uma organização (DAVENPORT, PRUSAK, 1998). É um ativo que, em sua gênese, contém forte carácter pessoal (TSOUKAS,

VLADIMIROU, 2001) e, ao mesmo tempo, uma indissociável dimensão social e coletiva (PHILLIPS *et al.*, 2017). Procurando compreender o conhecimento, Polanyi (1966) estabeleceu uma classificação que influenciou todo o desenvolvimento da teoria do conhecimento organizacional: o conhecimento "explícito", que refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e passível de ser documentado, e o conhecimento "tácito", que seria a porção mais pessoal e internalizada do conhecimento, profundamente enraizado na experiência individual, o que o torna difícil de formalizar e comunicar (NONAKA, 1994; NONAKA, VON GROGH, 2009). Ambas as modalidades são fundamentalmente criadas na mente dos indivíduos que compõem uma organização (NONAKA, 1994) e que se relacionam tanto em tarefas inerentes ao trabalho quanto em interações informais (GRANT, 1996).

A criação do conhecimento organizacional, portanto, deve ser entendida em termos de um processo que reconhece e amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, promovendo a interação entre suas dimensões explícita e tácita, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização (NONAKA, VON KROGH, VOELPEL, 2006). Esta dinâmica, ao longo do tempo, é responsável por reconstruir perspectivas, estruturas e premissas existentes no dia-a-dia (TSOUKAS, VLADIMIROU, 2001), culminando na incorporação, mesmo que parcial, do conhecimento individual não apenas em documentos e repositórios, mas também em processos, rotinas, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT, PRUSAK, 1998; DE LONG, FAHEY, 2000).

3.7 A gestão e o compartilhamento do conhecimento nas organizações

Segundo Drucker (1993), um gestor é, antes de tudo, o responsável pela aplicação e desempenho do conhecimento em uma organização, que por sua vez constitui uma rede de comunicação densamente conectada por meio da qual conhecimentos coletivos são estruturados e aplicados com propósitos comuns (TSOUKAS, VLADIMIROU, 2001). O conhecimento é criado e compartilhado mesmo que esses processos não sejam gerenciados: quando dois colegas de trabalho compartilham experiências e ideias para a solução de um problema, eles estão compartilhando e criando conhecimento (SPENDER, 1996). Essas atividades cotidianas fazem parte da vida organizacional, porém, sem a presença de mecanismos de gestão dedicados, não passam de fenômenos isolados e estéreis (DAVENPORT, PRUSAK, 1998).

A gestão do conhecimento é uma vertente da gestão estratégica que trata de transformar a rotina organizacional não reflexiva em uma prática reflexiva (DE LONG, FAHEY, 2000), estabelecendo ferramentas, processos, sistemas, estruturas e cultura para a

criação, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento (FINK, PLODER, 2009). Como campo de pesquisa é interdisciplinar, portanto, estudos sobre o tema estão incluídos em diferentes áreas do conhecimento, incluindo Ciência da Administração, Ciência da Computação, Ciência da Informação, entre outras (HEISIG, 2015).

Na prática, o principal objetivo da gestão do conhecimento é institucionalizar o compartilhamento de experiências, informações, perspectivas e ideias, visando garantir a disponibilidade destes para a tomada de decisão bem informada e a consequente melhora no desempenho organizacional (CHEN, HUANG, 2009). Para serem bem sucedidas, essas atividades devem ser estimuladas pelas chefias e envolver o maior número possível de pessoas, criando uma cultura organizacional voltada para o senso coletivo (HEISIG, 2009). Gerenciar o conhecimento, além de tratar do conhecimento explícito, constituído por informações objetivas relacionadas ao funcionamento da organização, implica sustentar e fortalecer práticas sociais que possibilitem o compartilhamento de conhecimento tácito, composto pelas experiências, ideias e habilidades dos funcionários (TSOUKAS, VLADIMIROU, 2001).

3.8 Tecnologia da Informação na gestão do conhecimento organizacional

A gestão do conhecimento, ao institucionalizar o compartilhamento de informações e experiências dentro de uma organização, cria o ambiente propício para que o conhecimento, tanto tácito quanto explícito, seja integrado de forma a aprimorar os processos e a tomada de decisão. No entanto, para que essa gestão seja realmente eficaz e amplamente disseminada, é necessário que as organizações contem com ferramentas que permitam a comunicação e a distribuição de informações de maneira eficiente. Nesse contexto, a Tecnologia da Informação (TI) desempenha um papel fundamental, proporcionando as estruturas e mecanismos necessários para gerenciar e compartilhar conhecimento em escala organizacional, promovendo não apenas a integração de dados, mas a colaboração ativa entre equipes e departamentos.

Devido à importância da comunicação e da informação nos processos de gestão do conhecimento, a tecnologia da informação (TI) sempre foi intimamente associada ao desenvolvimento de iniciativas na área (IMRAN *et al.*, 2022). Segundo Malhotra (1998), “*a gestão do conhecimento é a capacidade da tecnologia da informação em processar dados e informações combinada harmoniosamente com a criatividade e capacidade inovadora dos seres humanos*”. Desta forma, a evolução tecnológica a partir da última década do século XX influenciou consideravelmente a gestão do conhecimento organizacional (MCAFEE, 2006), como a ampla adoção de computadores, que possibilitou a utilização de sistemas de

gerenciamento diversos, e a popularização da internet, que culminou no desenvolvimento de ferramentas de pesquisa e colaboração online, facilitando o compartilhamento de informações e a integração de equipes (HAYES, 2011).

Outro desenvolvimento importante foi o surgimento da computação em nuvem, permitindo que as organizações armazenassem e acessassem grandes quantidades de dados e informações remotamente (KAIVO-OJA *et al.*, 2015). Mais recentemente, recursos como machine learning (ML) e inteligência artificial (IA) têm sido utilizados para desenvolver sistemas de gerenciamento de conhecimento avançados, capazes de identificar automaticamente informações relevantes provenientes de grandes volumes de arquivos (AL MANSOORI, SALLOUM, SHAALAN, 2021). Entre outras funcionalidades, é possível automatizar a organização de conteúdo a partir de tags de classificação inteligentes e personalizar a experiência do usuário com base em sua função ou experiência dentro da organização (JARRAHI *et al.*, 2022).

Como consequência deste desenvolvimento, o papel da gestão do conhecimento evoluiu significativamente desde que começou a ser aplicada nos anos 90 (CASTANEDA, TOULSON, 2021). Em seus primórdios, o foco estava principalmente na criação, registro, organização e compartilhamento de arquivos por meio do uso de sistemas de gestão informatizados, como bancos de dados hospedados em servidores locais. A ênfase estava essencialmente na criação de um repositório centralizado de informações acessível aos funcionários para que pudessem embasar suas decisões (MCAFEE, 2006).

Hoje, o foco da gestão do conhecimento mudou para a criação de uma cultura de aprendizado contínuo, caracterizada pelo compartilhamento de experiências de maneira horizontalizada. Isso requer uma abordagem mais holística do conhecimento, que inclui não apenas a organização de informações e arquivos com o suporte da tecnologia, mas principalmente a atenção às pessoas e ao trabalho coletivo (CHEN, HUANG, 2009). As organizações alinhadas com as práticas mais atuais da gestão do conhecimento agora se concentram em promover uma cultura colaborativa, incentivando o envolvimento e a experimentação dos funcionários (IMRAN *et al.*, 2022). Ferramentas de mensagens instantâneas e videoconferência podem ser usadas para facilitar a comunicação e colaboração em tempo real entre funcionários, independentemente de sua localização (AL MANSOORI, SALLOUM, SHAALAN, 2021). Os recursos de mídia social, como redes sociais corporativas, blogs e fóruns internos, podem ser usados para incentivar a comunicação aberta e o compartilhamento de ideias (KANE, 2017). Além disso, sistemas de gerenciamento de competências podem auxiliar na alocação eficaz de recursos humanos, ao identificar e catalogar

as habilidades dos funcionários, facilitando a correspondência entre as necessidades organizacionais e os perfis adequados para cada tarefa (BIBI, ANWAR, RANA, 2021).

A TI pode ajudar a quebrar os chamados silos organizacionais, fenômeno em que diferentes departamentos ou equipes dentro de uma organização operam independentemente uns dos outros, levando à ineficiência, desperdício de recursos e, em última instância, dificuldade para atingir objetivos (BENTO, TAGLIABUE, LORENZO, 2020). Esses silos podem ser formados por vários fatores, como metas departamentais que não se alinham com as metas gerais da organização, falta de comunicação e coordenação entre as equipes ou falta de confiança e respeito mútuo entre os membros das equipes (BENTO, TAGLIABUE, LORENZO, 2020). As ferramentas de TI podem contribuir para amenizar esse problema a partir da promoção da colaboração interdepartamental, como por exemplo um portal de intranet bem estruturado, onde detalhes dos projetos e desafios da rotina dos setores são compartilhados com todos os integrantes da organização (HAYES, 2011).

Por fim, a TI pode ajudar a criar uma cultura de aprendizado e desenvolvimento contínuos, fornecendo aos funcionários acesso a recursos de treinamento e desenvolvimento, como cursos online e webinars (IMRAN *et al.*, 2022). As organizações também podem usar a TI para medir a eficácia de seus esforços de gerenciamento e compartilhamento do conhecimento, o que pode ajudá-las a identificar áreas para melhoria e fazer os ajustes necessários. No geral, a TI desempenha um papel crítico na facilitação do compartilhamento de conhecimento e no aumento da colaboração dentro de uma organização, fornecendo aos funcionários as ferramentas e os recursos para trabalharem em conjunto de maneira mais efetiva.

3.9 A influência da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento e na utilização de ferramentas tecnológicas

A despeito da importância da Tecnologia da Informação no suporte à gestão do conhecimento, o sucesso dessas iniciativas não depende exclusivamente de ferramentas tecnológicas avançadas. A cultura organizacional exerce um papel igualmente crucial, pois molda o comportamento dos indivíduos em relação ao compartilhamento de conhecimento e à aceitação de novas tecnologias. A interação entre a cultura organizacional e as ferramentas de TI determina o quão eficazmente o conhecimento é compartilhado e utilizado. A compreensão dessa dinâmica é essencial para garantir que a gestão do conhecimento não se limite a uma implementação tecnológica, mas seja verdadeiramente integrada à cultura da organização.

O conceito de cultura, assim como o de conhecimento, é frequentemente utilizado sem parâmetros claros para a determinação de seu significado (TAN, 2019). No contexto organizacional, cultura pode ser entendida como o conjunto de crenças, valores, costumes, práticas e comportamentos sociais compartilhados (DE LONG, FAHEY, 2000), os quais se formam e se transformam ao longo do tempo por meio da interação entre as pessoas na dinâmica do ambiente de trabalho (CAMERON, QUINN, 2006). Dessa forma, a cultura organizacional influencia profundamente as ações dos indivíduos e, conseqüentemente, o desempenho global da organização (HOGAN, COOTE, 2014).

Segundo Cameron e Quinn (2006), a cultura organizacional pode ser instituída pelo fundador desde o início da operação da empresa, evoluir de maneira natural ao longo dos anos de experiência, ou ser intencionalmente moldada pela administração. Uma cultura organizacional forte tende a promover unidade e continuidade, reforçar o senso de identidade e propósito, além de inspirar uma visão compartilhada para o futuro. Funciona como uma força orientadora, reduzindo incertezas e promovendo estabilidade dentro da organização (CAMERON, QUINN, 2006).

Nas últimas décadas, a importância do compartilhamento do conhecimento organizacional tem recebido crescente reconhecimento por parte de pesquisadores e gestores (HEISIG, 2015). Os benefícios potenciais para indivíduos e organizações são amplamente documentados em estudos e práticas empresariais, que destacam o conhecimento como um recurso essencial para o sucesso das empresas (NONAKA, VON KROGH, VOELPEL, 2006). Nesse contexto, a cultura organizacional é frequentemente identificada como um elemento mediador que pode tanto facilitar quanto restringir o compartilhamento de conhecimento no ambiente profissional (AL-ALAWI, AL-MARZOOQI, MOHAMMED, 2007), uma vez que influencia diretamente a concepção de conhecimento adotada pelos indivíduos, sua disposição para compartilhá-lo e o ambiente social no qual essa troca ocorrerá (DE LONG, FAHEY, 2000). Vários estudos sugerem que a negligência em relação à cultura organizacional é uma das principais causas de insucesso em iniciativas organizacionais (CAMERON, QUINN, 2006).

Adicionalmente, a cultura organizacional exerce uma influência significativa sobre a aceitação e o uso de novas tecnologias no ambiente de trabalho, pois a introdução de novas ferramentas é muitas vezes percebida como uma perturbação na ordem previamente estabelecida (CASTANEDA, RÍOS, DURÁN, 2016). No caso das ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação destinadas ao compartilhamento de conhecimento, essa influência cultural pode ser ainda mais determinante, uma vez que envolve a socialização de algo tradicionalmente visto como um bem individual, uma posse, ou um recurso estratégico

para a obtenção de vantagens competitivas (AZEEM *et al.*, 2021). Em algumas organizações, a cultura pode valorizar o conhecimento tácito em detrimento do conhecimento codificado e compartilhado digitalmente, dificultando a implementação de ferramentas voltadas para a gestão do conhecimento (VON KROGH, NONAKA, RECHSTEINER, 2012).

3.10 O *campus* Manaus Centro do IFAM

A pesquisa em questão foca no Campus Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), uma instituição de destaque na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. A história da educação técnica e tecnológica no Amazonas remonta ao início do século XX, com a criação da Escola de Aprendizizes Artífices em 1909, estabelecida pelo Decreto-Lei Nº 7.566 (MELLO, 2009). Originalmente dedicada à formação profissional básica, a instituição passou por diversas transformações ao longo das décadas. Em 1942, foi fundada a Escola Técnica de Manaus, seguida pela criação da Escola Técnica Federal do Amazonas (ETFAM) em 1965, em resposta às crescentes demandas industriais da região (MELLO, 2009). Em 2001, a ETFAM foi elevada ao status de Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET-AM), ampliando seu escopo para incluir atividades de pesquisa e extensão. Em 2008, com a promulgação do Decreto-Lei Nº 11.892, foi estabelecido o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), parte de um esforço nacional que resultou na criação de 38 Institutos Federais (MELLO, 2009).

O IFAM caracteriza-se como uma instituição pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica em diversas modalidades de ensino, que vão desde a Educação Profissional Técnica de nível médio até a Pós-Graduação *stricto sensu* (IFAM, 2024). Além da educação formal, o IFAM desempenha um papel significativo na pesquisa e na extensão. Atualmente, o IFAM possui 14 campi espalhados pelo Estado do Amazonas: três em Manaus (Manaus Centro, Manaus Distrito Industrial e Manaus Zona Leste) e os demais em Coari, Lábrea, Maués, Parintins, Presidente Figueiredo, São Gabriel da Cachoeira, Tabatinga, Humaitá, Eirunepé, Itacoatiara e Tefé. Além desses, há três *campi* avançados localizados em Manacapuru, Iranduba e Boca do Acre (IFAM, 2024). A Figura 1 apresenta uma representação gráfica da distribuição desses *campi* pelo estado.

Figura 1 - Cidades do Amazonas que abrigam os *campi* do IFAM



Fonte: INOVA, 2024

Originário da antiga Escola Técnica Federal do Amazonas, o Campus Manaus Centro passou por várias fases de evolução e expansão, refletindo as mudanças nas necessidades educacionais e tecnológicas da região. Esta evolução não apenas ampliou a oferta de cursos, mas também reforçou o compromisso da instituição com a excelência em educação e pesquisa. No Ensino Médio Técnico, há a opção de curso integrado, em que o estudante cursa simultaneamente o ensino médio e a formação técnica, e a modalidade subsequente, destinada a quem já concluiu o ensino médio e busca uma qualificação técnica profissionalizante. Além disso, a instituição também disponibiliza a Educação de Jovens e Adultos (EJA), que integra a formação acadêmica com a qualificação profissional (IFAM, 2024).

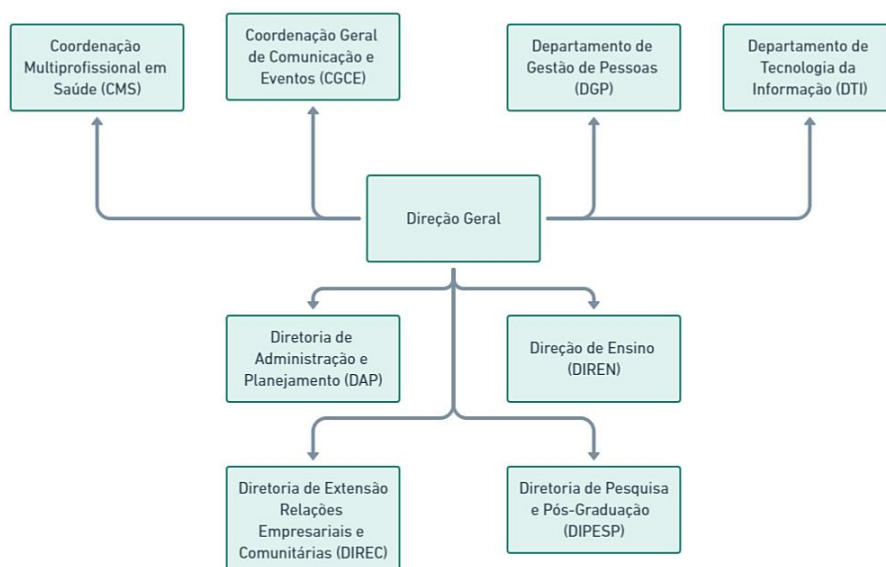
Os cursos técnicos oferecidos abrangem áreas como Meio Ambiente, Edificações, Eletrotécnica, Informática, Mecânica, Química e Segurança do Trabalho. No nível superior, o campus proporciona uma variedade de cursos de graduação, incluindo Bacharelados, Licenciaturas e cursos Tecnológicos, em áreas como Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Ciências Biológicas, Física, Química, Matemática, Tecnologia em Alimentos, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Construção de Edifícios, Processos Químicos e Produção Publicitária (IFAM, 2024).

Além da graduação, o campus destaca-se pela oferta de programas de pós-graduação, tanto lato sensu quanto stricto sensu, que incluem especializações, mestrados e doutorado. As especializações incluem áreas como Investigações Educacionais, Segurança do Trabalho e Gestão Ambiental. Os programas de mestrado e doutorado abrangem Ensino Tecnológico, Educação Profissional e Tecnológica, Ensino de Física, Química e Educação Inclusiva (IFAM, 2024).

De acordo com dados da Plataforma Nilo Peçanha, um ambiente virtual mantido pelo Governo Federal para a disseminação de estatísticas oficiais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o Campus Manaus Centro contava, em 2023, com um total de 417 servidores, dos quais 245 eram docentes e 172 técnicos administrativos. O número de discentes estimado era de aproximadamente 3.760, embora não tenha sido possível obter o valor exato devido à ausência de registros completos na plataforma em relação a algumas modalidades de ensino.

No que se refere à sua estrutura administrativa, o *campus* é gerido por uma Direção Geral, responsável pela administração da unidade. Sob sua supervisão, encontram-se quatro diretorias principais: a Direção de Ensino (DIREN), a Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIPESP), a Diretoria de Extensão, Relações Empresariais e Comunitárias (DIREC) e a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP). Adicionalmente, o campus conta com o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), o Departamento de Tecnologia da Informação (DTI), a Coordenação Geral de Comunicação e Eventos (CGCE) e a Coordenação Multiprofissional em Saúde (CMS). Cada uma dessas diretorias e departamentos possui subdivisões internas, como secretarias e núcleos especializados. A organização administrativa vigente está representada de maneira simplificada no organograma da Figura 2.

Figura 2 - Organograma administrativo simplificado do IFAM CMC



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4. REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Esta revisão sistemática da literatura teve como objetivo examinar a dinâmica entre o emprego de ferramentas de Tecnologia da Informação e a efetividade das práticas de compartilhamento de conhecimento organizacional. Além de considerar os aspectos técnicos pertinentes, a revisão também avaliou os fatores culturais que influenciam essa correlação, reconhecendo a complexidade das interações entre tecnologia e cultura organizacional.

A revisão sistemática desempenhou um papel importante na ampliação e na consolidação do referencial teórico deste estudo. Ao possibilitar a reunião e a análise de estudos prévios voltados para estudos de caso, delineou uma perspectiva prática e objetiva sobre o uso de ferramentas de Tecnologia da Informação no compartilhamento de conhecimento. Desta forma, esta revisão visou fortalecer o arcabouço teórico existente e obter insights para a implementação dessas tecnologias em diferentes contextos organizacionais.

Diante do exposto, a pergunta de pesquisa estabelecida foi: "Em que aspectos o uso de ferramentas de Tecnologias da Informação está relacionado ao estabelecimento de práticas efetivas de compartilhamento de conhecimento organizacional?". O objetivo principal desta revisão bibliográfica sistemática foi investigar a relação entre a utilização de ferramentas de Tecnologia da Informação e a eficácia das práticas de compartilhamento de conhecimento nas organizações, levando em consideração tanto os aspectos técnicos quanto os fatores sociais e comportamentais que influenciam essa relação.

Os objetivos secundários foram: Identificar as principais ferramentas de Tecnologias da Informação utilizadas no compartilhamento de conhecimento organizacional e suas respectivas aplicações, compreender os fatores que influenciam a seleção e o desenvolvimento dessas ferramentas e analisar como a cultura organizacional impacta a adoção e o desempenho das ferramentas de Tecnologias da Informação para o compartilhamento de conhecimento.

4.1 Metodologia da revisão sistemática

Para garantir o rigor científico do estudo, foi adotada uma metodologia específica inspirada nas etapas preconizadas por Galvão e Ricarte (2019): Delimitação da pergunta de pesquisa, seleção das bases de dados, elaboração da estratégia de busca, seleção dos documentos, avaliação da qualidade dos estudos incluídos, sistematização dos dados e apresentação dos resultados.

Com o objetivo de assegurar uma cobertura abrangente da literatura científica relevante, foram selecionadas as seguintes bases para a pesquisa: Scopus, Web of Science, ACM Digital Library, IEEE Xplore e ProQuest. Essas bases foram escolhidas devido à sua reputação consolidada e à sua ampla cobertura no campo de pesquisa em questão. Com o propósito de investigar o papel das Tecnologias da Informação (TI) em fornecer ferramentas que possibilitem às organizações estabelecer práticas efetivas de compartilhamento de conhecimento organizacional, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: "information technology", "knowledge sharing" e "case study". O operador booleano "AND" foi empregado entre os termos para aprimorar a busca e garantir resultados significativos. Essa combinação de palavras-chave foi definida após uma série de experimentações acerca da abrangência dos resultados nas bases pesquisadas e reflexões quanto ao escopo e aos objetivos do estudo.

Cada base de dados apresenta diferentes opções em relação às seções dos textos que são consideradas para a localização das palavras-chave. Portanto, conforme demonstrado na Tabela 01, optou-se por selecionar, para cada base, a opção que fornecesse um número substancial de resultados que pudesse ser devidamente analisado, evitando assim configurações que resultassem em um volume excessivo de artigos a serem revisados. Por exemplo, na base ProQuest, a escolha da opção "Qualquer lugar" resultaria em 3.551 artigos. Além disso, foi aplicado um filtro temporal à busca em todas as bases, restringindo os resultados aos artigos publicados no período de 2012 a 2022, a fim de manter a relevância das tecnologias de informação abordadas nos estudos.

A primeira etapa de seleção consistiu na análise dos resumos dos 367 artigos obtidos como resultado inicial, com o intuito de determinar a relevância de cada estudo para a pesquisa. Foram escolhidos estudos que abordavam primordialmente o uso de iniciativas fundamentadas em Tecnologia da Informação (TI) para o compartilhamento de conhecimento em organizações tanto públicas quanto privadas. Foram excluídos estudos nos quais as ferramentas de TI e/ou o compartilhamento de conhecimento eram apenas elementos secundários da pesquisa, além de textos duplicados, trabalhos que se voltavam para a abordagem do conhecimento sob uma perspectiva educacional/pedagógica, artigos indisponíveis para leitura integral e resumos expandidos. Esta etapa resultou na seleção de 64 artigos.

A segunda etapa do processo de seleção foi conduzida por meio de um processo colaborativo entre o mestrando e o professor orientador. Ambos procederam com uma análise mais detalhada dos 64 textos selecionados na primeira etapa, a fim de identificar os estudos mais relevantes. Essa análise adicional envolveu a releitura dos resumos e, quando necessário, a leitura da introdução e da conclusão dos artigos. Cada um construiu sua própria lista de

trabalhos considerados mais pertinentes e, em seguida, foi realizada uma reunião remota utilizando a plataforma Google Meet, na qual ocorreu a discussão e revisão conjunta das listas individuais. Com base nas contribuições e perspectivas tanto do aluno quanto do professor, foi elaborada a lista final com os 22 trabalhos que foram lidos integralmente para compor a revisão sistemática. Essa abordagem colaborativa na seleção dos estudos permitiu uma avaliação mais aprofundada e criteriosa da relevância dos artigos, garantindo que apenas os trabalhos mais significativos fossem incluídos na revisão.

Tabela 01 - Resumo das etapas de seleção de artigos

Base	Campos de pesquisa	Resultados iniciais	1ª etapa de seleção	2ª etapa de seleção
Scopus	Título, Resumo, Palavras-chave	91	26	8
ACM Digital Library	Full Text	177	17	6
Web of Science	Todos os campos	64	15	5
ProQuest	Qualquer lugar, exceto texto completo	13	3	2
IEEE Xplore	All metadata	22	3	1
	TOTAL	367	64	22

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023

4.2 Resultados da revisão sistemática

4.2.1 Identificação do conceito de conhecimento organizacional na prática

A revisão sistemática realizada revelou uma ampla variedade de termos associados ao compartilhamento de conhecimento organizacional. Esses termos não somente capturam a natureza abrangente desse conceito, mas também, ao dar forma a nuances elusivas, contribuem para a compreensão de como uma estratégia para a implementação de ferramentas de tecnologia da informação pode ser elaborada nesse contexto. Expressões como “compartilhamento de expertise” (JOHRI, PIPEK, WULF, 2012; KALEMA, MOTSI, 2015) destacam a transferência

de habilidades especializadas entre membros da organização. “Integração interdepartamental” (COLEMAN, LIEBERMAN, 2015; HU *et al.*, 2022), “sinergia entre setores” (PICKERING, 2013) e “coesão organizacional” (CARUGATI, KAMINSKA, MOLA, 2019) ressaltam a combinação de conhecimentos para otimizar o uso de recursos e melhorar a qualidade dos relacionamentos no ambiente de trabalho. A busca pela “integração da comunicação” (HU *et al.*, 2022) demonstra a importância da disseminação de informações para a colaboração eficaz. A “colaboração multidisciplinar” (HAFEEZ *et al.*, 2018) destaca a necessidade de perspectivas diversas para encontrar soluções, enquanto o “compartilhamento de ideias e experiências” (JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020) faz referência a práticas que enriquecem o repositório de conhecimento da organização.

4.2.2 Implicações objetivas da cultura organizacional

A dicotomia apresentada por Coleman e Lieberman (2015) sobre o conceito de conhecimento como bem público ou privado lança luz sobre os incentivos subjacentes ao compartilhamento de conhecimento organizacional. Em organizações que adotam a visão do conhecimento como recurso coletivo, com incentivos à transparência, à comunicação interdepartamental e ao compartilhamento de experiências, os colaboradores tendem a recorrer às ferramentas de TI para interagir entre si com maior frequência. Esta perspectiva é reforçada e expandida pelo estudo de Kalema e Motsi (2015), que identificaram como fatores determinantes para a disseminação de expertise interna as expectativas de recompensa, as normas sociais extraoficiais e a percepção de status, reputação e reciprocidade.

Ainda nesta seara, Lilleorg *et al.* (2014) trouxeram à tona várias barreiras que dificultam a difusão do conhecimento por meio de canais tecnológicos. Esses obstáculos incluem falta de confiança entre funcionários, relações hierárquicas avessas à intercâmbios horizontais, restrições de tempo, incentivos inadequados ou inexistentes, carência de habilidades técnicas, liderança deficitária e infraestrutura de TI precária. Yuan *et al.* (2013) também enfatizaram a relevância das relações interpessoais entre colaboradores na partilha de conhecimento por meio de diferentes tecnologias de informação e comunicação. Segundo Carugati, Kaminska e Mola (2019) e Lilleorg *et al.* (2014), a introdução de novas ferramentas de TI colaborativas frequentemente encontra resistência devido a conflitos com práticas previamente estabelecidas.

Dulipovici e Vieru (2015) e Abubakre, Kwayu e Lal (2019) afirmam que as percepções dos usuários sobre tecnologia de colaboração são moldadas por dinâmicas sociais e experiências anteriores. As características dos departamentos, como hábitos de colaboração e cooperação,

estilo de liderança, papéis individuais e habilidades de comunicação também são determinantes nos processos de troca de experiências corporativas (VOGEL, ZHANG, ZHOU, 2012; PICKERING, 2013). Nesta mesma linha, Argyris e Ransbotham (2016) afirmam que a cultura aberta e colaborativa exigida para o sucesso das ferramentas de compartilhamento de conhecimento muitas vezes conflita com a estrutura organizacional, gerando tensões e desorganização.

Neste contexto, a presença de líderes comprometidos em estabelecer uma cultura colaborativa é fundamental para superar obstáculos comportamentais (DULIPOVICI, VIERU, 2015). O engajamento das lideranças e de influenciadores internos impulsiona a adoção e o sucesso das ferramentas de compartilhamento de conhecimento. O envolvimento ativo da gerência, ao evidenciar o valor dessas ferramentas e promover o seu uso, demonstra a importância estratégica do compartilhamento. A identificação e envolvimento de influenciadores internos que já se destacam na cooperação e integração entre os departamentos podem acelerar a disseminação da cultura colaborativa e reduzir a resistência às ferramentas tecnológicas com esse propósito (JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020).

4.2.3 Ferramentas mais utilizadas e suas aplicações

Este tópico é composto pela categorização das principais ferramentas de tecnologia da informação destinadas ao compartilhamento de conhecimento organizacional discutidas nos artigos analisados. A representação esquemática das ferramentas, suas aplicações e as respectivas fontes bibliográficas é apresentada no Quadro 1.

Colaboração em tempo real: nesta categoria destacam-se as plataformas de videoconferência e os mensageiros instantâneos. As plataformas de videoconferência viabilizam, entre outras possibilidades, reuniões virtuais, sessões de treinamento e webinars. Segundo Aljuwaiber (2019), estas soluções tecnológicas têm a capacidade de transcender barreiras geográficas, permitindo a interação imediata e eficaz entre equipes distribuídas. Além disso, elas proporcionam um ambiente propício para a resolução ágil de desafios, uma vez que fomentam a colaboração em tempo real. De maneira paralela, os mensageiros instantâneos revolucionaram a comunicação no ambiente corporativo. Estas ferramentas possibilitam a troca instantânea de informações, eliminando barreiras de comunicação e abrindo espaço para discussões informais entre colaboradores. Além disso, os mensageiros instantâneos têm a capacidade de facilitar a coordenação imediata de tarefas críticas, agilizando processos que requerem ação rápida (ABUBAKRE, KWAYU, LAL, 2019).

Colaboração multidisciplinar e gestão de projetos: destacam-se as plataformas colaborativas e as wikis. As plataformas colaborativas proporcionam ambientes virtuais que incentivam equipes multidisciplinares a colaborarem de forma sinérgica. Através do compartilhamento de recursos e da atualização contínua sobre o progresso dos projetos, essas plataformas desempenham um papel importante na otimização de processos e na combinação de diferentes especialidades (HAFEEZ *et al.*, 2018). Enquanto isso, as wikis são ferramentas úteis para a criação coletiva de conteúdo e para a documentação de processos. Elas simplificam o acesso a conhecimentos acumulados, tornando a informação facilmente acessível e editável pelos membros das equipes (ARGYRIS, RANSBOTHAM, 2016).

Compartilhamento de ideias e experiências: as redes sociais corporativas e blogs ganham destaque neste tópico. Segundo as análises de Hafeez *et al.* (2018) e Bharati *et al.* (2021), as redes sociais corporativas fornecem uma plataforma virtual na qual os colaboradores podem compartilhar informações relevantes, participar de discussões e contribuir ativamente para a geração de ideias inovadoras e resolução de problemas. De maneira paralela, os blogs, como indicado por Davison, Martinsons e Ou (2012) e Pickering (2013), desempenham uma função importante ao promover a transparência e a cultura de compartilhamento. Através de insights, análises e experiências compartilhadas, os blogs se tornam um veículo interessante para a construção e troca de conhecimento.

Formalização e disseminação de processos organizacionais: esta categoria é representada pelas ferramentas de mapeamento e modelagem de processos, vitais para a compreensão e aperfeiçoamento dos fluxos de trabalho dentro das organizações (DULIPOVICI, VIERU, 2015). Essas ferramentas são fundamentais para a visualização, análise e disseminação dos processos operacionais, facilitando assim o compartilhamento de conhecimento organizacional. Ao mapear processos, as organizações podem identificar gargalos, redundâncias e oportunidades para otimizar o fluxo de trabalho, garantindo que o conhecimento não apenas seja compartilhado mas também aplicado de forma eficaz para alcançar resultados estratégicos (JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020).

Centralização de informações e acesso rápido: essa categoria é atendida pelas plataformas de Intranet e pelos sistemas de gerenciamento de documentos. Conforme apontado por Johri, Pipek e Wulf (2012) e Jensen, Medaglia e Wang (2020), a intranet atua como um hub central para informações internas, proporcionando um local único para acessar documentos, notícias e demais recursos relevantes. Por sua vez, os sistemas de gerenciamento de documentos, como destacado por diversas fontes, incluindo Duliopovici e Vieru (2015) e Carugati, Kaminska e Mola (2019), desempenham um papel fundamental na organização e

disponibilização eficiente de informações vitais, contribuindo para uma gestão eficaz do conhecimento.

Discussões e Orientações: categoria representada principalmente por Fóruns Online e Chatbots. A importância dos fóruns online foi ressaltada por diversos autores, incluindo Vogel, Zhang e Zhou (2012) e Coleman e Lieberman (2015), já que esses fóruns fornecem um espaço propício para discussões detalhadas, a troca de ideias e a resolução colaborativa de problemas. Em contraste, os chatbots, conforme explorado por Lee, Wang e Zhu (2022), desempenham um papel relevante ao oferecer orientações claras, informações objetivas e treinamentos automatizados. Estas funções constituem um importante suporte para os processos de aprendizado contínuo dentro das organizações.

Quadro 01 - Categorização e resumo das ferramentas de TI

Ferramenta	Aplicações	Citação
Chatbots	Fornecimento de instruções e informações objetivas, realização de enquetes e treinamentos automatizados.	LEE, WANG, ZHU, 2022
Plataformas de Videoconferência	Reuniões virtuais, treinamentos e webinars para compartilhar conhecimento em tempo real, colaboração em projetos entre equipes remotas, interação em tempo real para resolução de problemas.	VOGEL, ZHANG, ZHOU, 2012 YUAN et al, 2013 CARUGATI, KAMINSKA, MOLA, 2019 ALJUWAIBER, 2019 HU et al., 2022
Redes Sociais Corporativas	Compartilhamento de notícias relevantes, informações e discussões em grupos específicos, co-criação de ideias, fomento à interação entre funcionários e à discussões informais, divulgação de conquistas e projetos em andamento, recrutamento de voluntários para projetos, compartilhamento de boas práticas e aprendizados.	HAFEEZ et al., 2018 ABUBAKRE, KWAYU, LAL, 2019 BHARATI et al., 2021 ABUBAKRE, KWAYU, LAL, 2021 HU et al., 2022

Ferramenta	Aplicações	Citação
Software para mapeamento de processos	Registro e formalização de processos; visualização, análise e aperfeiçoamento de etapas operacionais; disseminação e compreensão da dinâmica organizacional.	DULIPOVICI, VIERU, 2015 JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020
Plataformas colaborativas	Criação de espaços dedicados a projetos específicos, facilitação da colaboração entre equipes multidisciplinares, compartilhamento de recursos e atualizações sobre projetos.	BERMEJO et al., 2013 DULIPOVICI, VIERU, 2015 HAFEEZ et al., 2018 JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020 HU et al., 2022
Mensageiros Instantâneos	Comunicação rápida entre membros da equipe, discussões informais e troca de informações pontuais, coordenação de tarefas e resolução de problemas urgentes.	DAVISON, MARTINSONS, OU, 2012 ABUBAKRE, KWAYU, LAL, 2019 HU et al., 2022
Wikis	Criação colaborativa de conteúdo, documentação de processos e procedimentos, construção de uma base de conhecimento facilmente acessível.	SOŁTYSIK-PIORUNKIEWICZ, 2015 ARGYRIS, RANSBOTHAM, 2016 GUL, HUSAIN, 2019
Intranet	Centralização de informações e recursos internos, disseminação de políticas, diretrizes e documentos oficiais, acesso controlado a dados sensíveis da organização, atualizações departamentais.	JOHRI, PIPEK, WULF, 2012 DULIPOVICI, VIERU, 2015 JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020 BHARATI et al., 2021
Email	Compartilhamento de informações, atualizações e documentos, comunicação formal e coordenação de projetos.	VOGEL, ZHANG, ZHOU, 2012

Ferramenta	Aplicações	Citação
		CARUGATI, KAMINSKA, MOLA, 2019
Blog	Compartilhamento de insights, análises e opiniões sobre tópicos relevantes, documentação de experiências individuais ou de equipe, promoção da transparência e abertura ao compartilhamento de ideias.	DAVISON, MARTINSONS, OU, 2012 JOHRI, PIPEK, WULF, 2012 YUAN et al, 2013 PICKERING, 2013
Sistemas de Gerenciamento de Documentos	Organização e categorização eficiente de documentos, controle de versões e histórico de alterações, acesso rápido a informações importantes.	JOHRI, PIPEK, WULF, 2012 DULIPOVICI, VIERU, 2015 CARUGATI, KAMINSKA, MOLA, 2019
Fórum online	Discussões em profundidade sobre tópicos específicos, troca de ideias, opiniões e soluções para desafios, compartilhamento de conhecimento através de perguntas e respostas, resolução de dúvidas de forma colaborativa, criação de um repositório de soluções para problemas recorrentes.	VOGEL, ZHANG, ZHOU, 2012 DAVISON, MARTINSONS, OU, 2012 SOŁTYSIK-PIORUNKIEWICZ, 2015 COLEMAN, LIEBERMAN, 2015

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

4.2.4 Design e implementação de ferramentas de TI

O cenário corporativo contemporâneo demanda o desenvolvimento e implementação de ferramentas de TI que sejam versáteis e adaptáveis às particularidades dos diferentes setores das organizações (JOHRI, PIPEK, WULF, 2012; VOGEL, ZHANG, ZHOU, 2012). No entanto, a coexistência de diferentes ferramentas de TI pode levar a um cenário fragmentado, com redundância de informações, dificuldade na assimilação por parte dos usuários e outros problemas na integração entre os departamentos (HU *et al.*, 2022; CARUGATI, KAMINSKA, MOLA, 2019). A busca pelo equilíbrio entre customização e padronização é um desafio

constante: enquanto a customização pode atender às necessidades únicas de diferentes equipes, a padronização promove a coesão e a consistência na organização. Encontrar o ponto ideal entre essas abordagens é essencial para evitar a proliferação excessiva de ferramentas que não interagem entre si e que acabam criando novos desafios ao invés de otimizar o desempenho organizacional (HU *et al.*, 2022).

O design de plataformas integradas emerge como uma solução para mitigar as divisões tanto tecnológicas quanto humanas (YUAN *et al.*, 2013). A consolidação de funcionalidades em uma única interface simplifica os fluxos de trabalho e aumenta a eficiência, reduzindo a alternância entre sistemas diversos (YUAN *et al.*, 2013). Contudo, integrar diferentes sistemas, serviços e tecnologias pode ser tecnicamente complexo, exigindo a compatibilização de protocolos e formatos, a fusão entre diferentes bancos de dados e a necessidade de arquiteturas distribuídas que possibilitem a implementação e atualização de módulos de forma eficiente (HU *et al.*, 2022). Adicionalmente, desenvolver uma interface intuitiva e coesa para acessar diversas funcionalidades, assegurando uma experiência fluida e genuinamente proveitosa para o usuário constitui um desafio substancial (JOHRI, PIPEK, WULF, 2012).

Em meio a uma série de variáveis, o compartilhamento de conhecimento mediado por TI é influenciado pela natureza, complexidade e urgência das tarefas a serem realizadas e pela disponibilidade de recursos. É necessário compreender de que forma os recursos disponíveis à organização podem ser empregados para a satisfação dos resultados desejados com o compartilhamento (ALJUWAIBER, 2019). Caso não seja possível desenvolver ferramentas próprias, é necessário definir critérios claros para a escolha entre as soluções de TI já disponíveis no mercado. A gama de opções possíveis, como redes sociais corporativas, wikis, plataformas de intranet, entre outras, exige uma avaliação das funcionalidades, usabilidade e requisitos técnicos para garantir o alinhamento com as necessidades da organização (JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020).

Independente da abordagem adotada, a formulação de estratégias de TI requer a participação de diversos atores, como a alta gerência, gerentes intermediários, usuários de TI e a equipe de TI, garantindo a convergência de perspectivas (BERMEJO *et al.*, 2013). A incorporação de diferentes opiniões e habilidades na implementação de ferramentas oferece uma visão mais completa e alinhada às metas organizacionais de longo prazo (JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020). Essa diversidade de pontos de vista pode ser cultivada por meio da criação de um comitê estratégico de TI, composto por membros de várias unidades organizacionais, fundamental para construir a compreensão dos desafios e oportunidades no âmbito da TI (BERMEJO *et al.*, 2013).

Para garantir a efetividade da implementação dessas ferramentas, recomenda-se seguir um conjunto de etapas importantes. Primeiro, um grupo piloto de usuários deve testar a ferramenta, identificando eventuais falhas e desafios de utilização, possibilitando ajustes necessários antes da implementação em larga escala (HU *et al.*, 2022). A adoção deve ser gradual, começando com alguns departamentos ou projetos e, progressivamente, abrangendo toda a instituição. Isso permite uma transição suave e controlada, com a equipe técnica fornecendo suporte contínuo aos usuários, esclarecendo dúvidas, corrigindo problemas e ajustando a ferramenta conforme necessário (HU *et al.*, 2022). Sempre que possível, é importante personalizar a configuração da ferramenta conforme as demandas específicas de cada projeto e departamento, incluindo a criação de contas de usuários, definição de permissões de acesso e ajustes nos fluxos de trabalho (ALJUWAIBER, 2019).

A adoção de ferramentas de TI para o compartilhamento de conhecimento é um processo gradual, marcado pela avaliação contínua do ambiente organizacional e pela realização de ajustes e iterações (JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020). Desta forma, após a implementação e o início da utilização, a coleta e análise de feedback dos usuários desempenham um papel central na constante melhoria desses instrumentos, como a identificação de problemas de usabilidade e lacunas funcionais (HU *et al.*, 2022). A implementação de melhorias com base no feedback, além de garantir a adequação das tecnologias às atividades da organização, reforça a concepção de que o compartilhamento de conhecimento é uma via recíproca e não uma mera imposição da chefia (HU *et al.*, 2022).

4.2.5 O fator determinante

Após a leitura dos artigos e a análise dos principais pontos abordados, faz-se evidente o componente essencial no contexto do uso de ferramentas de TI para o compartilhamento de conhecimento organizacional: o fator humano. Resta claro que para se chegar às considerações e esforços técnicos verdadeiramente eficazes, é necessário passar, inicialmente, pela criteriosa e sensível apreciação das dinâmicas sociais e dos comportamentos individuais no âmbito das organizações, elementos que compõem a chamada cultura organizacional (CARUGATI, KAMINSKA, MOLA, 2019). Esta é uma constatação que pode, a princípio, parecer óbvia, tendo em vista que são pessoas que de fato utilizam e imprimem significado às ferramentas, no entanto, não são raros os casos em que a tecnologia é imposta como artifício isolado e auto-suficiente em suas funcionalidades e interfaces, sem levar em consideração sua pertinência e adequação no contexto ao qual serão introduzidas (ABUBAKRE, KWAYU, LAL, 2019).

O fluxo do conhecimento organizacional, composto pela retroalimentação entre suas dimensões tácita e explícita, é fundamentalmente caracterizado pela forma como os indivíduos interagem, e essa interação, cada vez mais, vem sendo mediada pelas ferramentas de TI (YUAN *et al.*, 2013). O panorama fica mais complexo quando se considera uma perspectiva holística dentro da qual está inserido o compartilhamento de conhecimento, que envolve variáveis como colaboração, generosidade e confiança (ABUBAKRE, KWAYU, LAL, 2019; JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020). Como esta revisão bibliográfica indica, estes elementos não são secundários quando o assunto é a busca pela efetividade organizacional por meio de ferramentas de TI. Na verdade, constituem importantes pilares sobre os quais pode ser construída uma estratégia voltada para a criação e sustentação de vantagens competitivas. Em outras palavras, o foco norteador deixa de ser apenas técnico e passa a ser composto também por elementos sociais e comportamentais, fruto do reconhecimento de que são as ações e interações humanas que transformam a potencialidade da tecnologia em realidade tangível (DULIPOVICI, VIERU, 2015).

4.3 Reflexões

É importante reconhecer que o compartilhamento de conhecimento transcende a ação deliberada, configurando-se também como um aspecto intrínseco a indivíduos e organizações. No contexto social e tecnológico contemporâneo, caracterizado por redes complexas, o conhecimento não se restringe a estratégias formais, mas flui espontaneamente, desafiando as fronteiras organizacionais tradicionais. Esta dinâmica impõe às organizações a tarefa de identificar, cultivar e canalizar esse fluxo de informações para maximizar o potencial inovador e a eficiência operacional.

Além disso, no contexto da revolução digital, onde a inteligência artificial e o aprendizado de máquina ganham protagonismo, o conhecimento não é mais um domínio exclusivo dos seres humanos. A capacidade de sistemas computacionais de assimilar, organizar e aplicar conhecimento reconfigura o cenário competitivo, exigindo das organizações uma reavaliação de como elas interagem com essas tecnologias. Isso implica abordar desafios emergentes, como a integração da inteligência artificial aos processos decisórios, a gestão da interdependência tecnológica, a construção de confiança em sistemas automatizados e, paralelamente, a manutenção da criatividade e das relações humanas.

No que tange à cultura organizacional, sua influência é determinante na eficácia do compartilhamento de conhecimento. O desafio se expande além da simples adaptação da

tecnologia à cultura vigente: é preciso considerar como a tecnologia pode, por si só, ser um vetor de mudança cultural. Isto levanta questões sobre a capacidade da tecnologia de fomentar uma cultura de colaboração, transparência e inovação contínua, especialmente em ambientes diversificados. Dada a globalização, as organizações enfrentam a complexidade adicional de harmonizar diferentes perspectivas culturais, superando barreiras para estabelecer uma comunicação eficaz e compartilhamento de conhecimento em uma escala verdadeiramente global.

Em suma, o compartilhamento de conhecimento hoje é um processo que denota uma percepção abrangente por parte de gestores e desenvolvedores de TI, entrelaçando a interação humana com os avanços tecnológicos. O sucesso organizacional depende da habilidade de navegar por diferenças culturais e tecnológicas, abraçando a pluralidade e promovendo a cooperação plena. Esta não é apenas uma oportunidade para crescimento e diferenciação, mas uma exigência para organizações que desejam prosperar em um ecossistema em constante evolução, no qual o conhecimento figura como elemento essencial para o progresso e para a inovação.

4.4 Conclusão da revisão sistemática

Esta revisão sistemática, cujo objetivo foi investigar a relação entre a utilização de ferramentas de Tecnologia da Informação e a eficácia das práticas de compartilhamento de conhecimento nas organizações, alcançou resultados significativos que aprofundam a compreensão desta dinâmica multifacetada. A investigação foi orientada pela pergunta: "Em que aspectos o uso de ferramentas de Tecnologias da Informação está relacionado ao estabelecimento de práticas efetivas de compartilhamento de conhecimento organizacional?" e visou identificar as principais ferramentas de TI empregadas neste contexto, entender os fatores que influenciam sua seleção e desenvolvimento, e examinar o papel da cultura organizacional na adoção e eficácia destas ferramentas.

Os resultados demonstraram que a eficácia do compartilhamento de conhecimento organizacional por meio de ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) depende de uma visão estratégica que considere não apenas a implementação atual, mas também a evolução e a adaptabilidade contínua para enfrentar os desafios de um cenário social e tecnológico em constante transformação. A revisão sistemática construída deixa evidente que é necessário planejar para além dos aspectos técnicos e se concentrar na convergência inteligente entre tecnologia, cultura organizacional e objetivos estratégicos. Essa visão estratégica deve orientar

a seleção, personalização e implementação de ferramentas de TI, estabelecendo uma clara compreensão de como essas ferramentas se alinham às metas organizacionais de longo prazo. A visão estratégica também é crucial para identificar as necessidades emergentes de compartilhamento de conhecimento à medida que a organização evolui, permitindo que as ferramentas de TI se adaptem e se expandam de acordo.

A pesquisa identificou uma gama de ferramentas de TI - como plataformas de videoconferência, mensageiros instantâneos, wikis, redes sociais corporativas e sistemas de gerenciamento de documentos - e destacou suas aplicações específicas para possibilitar o compartilhamento de conhecimento. Um aspecto crítico demonstrado é que a eficácia dessas ferramentas depende em grande parte da forma como são implementadas e integradas à realidade da organização. A adoção de ferramentas de TI, isoladamente, pouco contribui para o compartilhamento de conhecimento. A cultura organizacional, em particular, desempenha um papel central na determinação de como o conhecimento é compartilhado e como as ferramentas de TI são utilizadas pelos membros da organização neste contexto.

O envolvimento ativo da alta gerência e a formação de comitês estratégicos de TI aumentam a probabilidade de sucesso no uso das ferramentas de compartilhamento de conhecimento, tornando-as verdadeiramente úteis para a melhora do desempenho organizacional. A diversidade de perspectivas enriquece a tomada de decisões e garante que as ferramentas atendam às necessidades dos diferentes setores. À medida que novas tecnologias emergem, como inteligência artificial e análise de dados avançada, a visão estratégica deve considerar como essas inovações podem ser integradas ao ecossistema de compartilhamento de conhecimento a partir do intercâmbio constante entre usuários, gestores e desenvolvedores de TI.

A utilização de ferramentas de TI para o compartilhamento de conhecimento organizacional, como demonstrado pela revisão sistemática realizada, transcende a mera aplicação tecnológica e está relacionada com a transformação holística da organização. Reconhecer a importância da cultura implica fomentar uma mentalidade de aprendizado e colaboração, onde o compartilhamento de conhecimento é não apenas uma tarefa, mas um valor arraigado. Incentivar práticas de colaboração e promover a comunicação aberta são formas de nutrir uma cultura que se alinha ao uso das ferramentas de TI para facilitar o fluxo contínuo do conhecimento organizacional.

5. ESTUDO DE CASO

5.1 Coleta de dados

O estudo de caso foi construído a partir das entrevistas semiestruturadas (ADAMS, 2015) com servidores do IFAM Campus Manaus Centro, realizadas com base nos insights obtidos na revisão sistemática da literatura, com o objetivo de coletar informações sobre o panorama da colaboração interdepartamental, as práticas atuais de compartilhamento de conhecimento, o papel das TICs na promoção do compartilhamento de conhecimento e a percepção dos entrevistados sobre a cultura organizacional neste contexto.

A revisão de literatura desempenhou um papel importante na construção das perguntas das entrevistas, proporcionando uma base sólida para a formulação de questões que abordassem os fatores técnicos e culturais relacionados ao compartilhamento de conhecimento organizacional no IFAM CMC (o roteiro completo das entrevistas se encontra no Apêndice A).

Uma das contribuições mais relevantes da revisão foi a identificação de como a eficácia das ferramentas de TI no compartilhamento de conhecimento depende de sua integração com a realidade organizacional. Não basta apenas implementar ferramentas; é necessário que elas estejam alinhadas às práticas internas e que sejam acompanhadas por estratégias que incentivem seu uso de forma eficiente. Com base nisso, a entrevista incluiu questões que investigam diretamente o uso dessas ferramentas, a percepção de sua eficácia e os desafios enfrentados pelos usuários no dia a dia. Assim, temas como dificuldades de usabilidade, qualidade do treinamento oferecido e as formas pelas quais as ferramentas podem promover a colaboração foram explorados de maneira prática e alinhada ao contexto do campus.

Outro ponto de destaque foi o papel da cultura organizacional como elemento determinante para o sucesso do compartilhamento de conhecimento. A revisão revelou que aspectos como confiança, predisposição para colaborar e engajamento das lideranças influenciam diretamente a adoção de tecnologias e o estabelecimento de práticas colaborativas. Essa compreensão foi refletida em perguntas que investigam a disposição dos indivíduos em compartilhar informações, as barreiras comportamentais percebidas e a percepção sobre como as lideranças impactam as dinâmicas organizacionais. Com isso, a entrevista não apenas examina a eficácia técnica das ferramentas, mas também aborda os fatores sociais que moldam sua utilização.

A revisão também destacou a importância de estratégias práticas para superar os desafios do compartilhamento de conhecimento. Isso incluiu a necessidade de iniciativas que

integrem diferentes departamentos, promovam uma cultura de colaboração e incentivem a troca contínua de informações. Essas ideias foram incorporadas à entrevista em perguntas que estimulam os participantes a refletirem sobre possíveis soluções, sugerirem melhorias para o uso das ferramentas e avaliarem programas existentes no campus. O objetivo foi diagnosticar os principais problemas e também identificar caminhos concretos para promover um ambiente mais colaborativo e eficiente.

Foi estabelecida uma amostra intencional representativa entre os servidores da Direção Geral e das demais diretorias do campus: Direção de Ensino (DIREN), Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação (DIPESP), Diretoria de Extensão, Relações Empresariais e Comunitárias (DIREC), Diretoria de Administração e Planejamento (DAP). Além das diretorias, foram incluídos o Departamento de TI (DTI), o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) e a Coordenação Geral de Comunicação Social e Eventos (CGCE) devido à relação direta com o foco do estudo. Buscou-se obter um conjunto que, com suas atribuições e características dentro do contexto organizacional, represente a diversidade de perspectivas e experiências relevantes para o fenômeno em estudo (GIL, 2015). Foi entrevistado um servidor de cada setor, visando obter os dados necessários em um tempo exequível. O detalhamento dos critérios de inclusão dos participantes pode ser encontrado no Quadro 02.

A condução das oito entrevistas foi fundamentada no paradigma qualitativo-construtivista, que enfatiza a importância de compreender os significados subjetivos e as experiências que os participantes trazem para o estudo. Este paradigma reconhece que a subjetividade não é uma fraqueza a ser eliminada, mas sim um ponto de partida fundamental para a compreensão da realidade social (NAKASH, BOUHNICK, 2020 apud SABAR BEN-YEHOSHUA, 2016).

Quadro 02: Critérios de inclusão para participantes das entrevistas

Critério	Descrição	Justificativa
Local de Trabalho	Lotação no campus Manaus-Centro do IFAM.	Permite uma investigação detalhada e específica da realidade do campus.
Vínculo Empregatício	Servidor ativo.	Assegura que os participantes estão envolvidos com as práticas atuais do campus.

Tempo de Lotação	Mínimo de 4 anos de experiência no campus.	Proporciona conhecimento profundo da dinâmica organizacional.
Departamento de Atuação (Diretorias)	Inclusão de um servidor de cada diretoria (Direção Geral, DIREN, DIPESP, DIREC, DAP).	Oferece uma visão ampla e multidisciplinar das práticas organizacionais.
Departamento de Gestão de Pessoas (DGP)	Inclusão de um servidor do Departamento de Gestão de Pessoas.	Fornece uma perspectiva da colaboração voltada para a gestão de recursos humanos do <i>campus</i> .
Departamento de Atuação (DTI)	Inclusão de um servidor do Departamento de Tecnologia da Informação	Relevante para compreender as ferramentas de TI no contexto do campus.
Departamento de Atuação (CGCE)	Inclusão de um servidor da Coordenação Geral de Comunicação e Eventos	Fornece perspectiva importante sobre a colaboração e comunicação efetiva entre departamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Essas entrevistas ocorreram no intervalo de tempo entre 16 de janeiro e 26 de abril de 2024. As entrevistas foram realizadas de forma presencial, nas instalações do próprio Campus Manaus Centro, contando apenas com a presença do pesquisador e do entrevistado. Apenas uma das entrevistas foi realizada de forma remota, utilizando-se de videoconferência através da plataforma Google Meet.

Antes do início das entrevistas, os entrevistados receberam um resumo dos principais conceitos relevantes para o estudo, incluindo colaboração interdepartamental, silos organizacionais, conhecimento organizacional e cultura organizacional. O objetivo dessa medida foi contextualizar o tema da pesquisa e assegurar que todos os participantes compreendessem adequadamente os tópicos a serem discutidos. No momento da entrevista, antes da aplicação das perguntas, os conceitos foram novamente apresentados aos participantes, que foram questionados sobre possíveis dúvidas ou pontos que precisassem de esclarecimento. Esse procedimento buscou garantir a clareza das respostas e a consistência dos dados coletados.

Para garantir a qualidade do material captado, as entrevistas presenciais foram gravadas em vídeo utilizando um smartphone e um microfone de lapela. Após a conclusão de cada entrevista, o arquivo de vídeo correspondente foi copiado para um computador e também armazenado na nuvem, em uma pasta específica do Google Drive do pesquisador, com o objetivo de assegurar a proteção e a segurança dos dados coletados. Subsequentemente, esses arquivos foram renomeados para facilitar a sua identificação durante a fase de análise dos dados.

5.2 Tratamento e análise de dados

A fase subsequente do estudo envolveu a transcrição das entrevistas, com a conversão dos áudios dos vídeos em texto escrito. O processo de transcrição foi realizado manualmente pelo pesquisador, que optou por não utilizar softwares ou ferramentas de transcrição automática. Esta escolha metodológica foi deliberada para permitir uma familiarização inicial com as respostas dos entrevistados, considerando-se que esse contato direto pode revelar nuances significativas do conteúdo discutido durante as entrevistas (MCLELLAN; MACQUEEN; NEIDIG, 2003).

Para garantir a qualidade e a fidelidade das transcrições, foi adotado o procedimento de dupla verificação interna, no qual cada trecho transcrito foi revisado e comparado com o áudio original. Esse procedimento é indicado por Poland (1995), que destaca que a verificação sistemática das transcrições contribui para minimizar erros e assegurar maior confiabilidade na análise qualitativa. Os arquivos de texto foram armazenados no computador e em uma pasta do Google Drive, como medida de organização e segurança dos dados.

A análise das entrevistas foi guiada pelos princípios da Análise de Conteúdo conforme proposto por Bardin (2011). Entretanto, as etapas tradicionais dessa metodologia foram adaptadas para atender às especificidades do estudo. Essa abordagem permitiu ao pesquisador flexibilizar a sequência de passos sugerida por Bardin, sem comprometer o rigor metodológico. Como destacado por Creswell (2013), abordagens qualitativas frequentemente demandam ajustes em resposta às particularidades do contexto e dos dados coletados. No presente estudo, a análise iterativa possibilitou revisitar e refinar os temas ao longo do processo, promovendo uma interpretação mais consistente e alinhada aos objetivos da pesquisa.

Desde o início, a análise foi orientada pelo critério de saturação temática, amplamente reconhecido na literatura qualitativa como um indicador de suficiência dos dados (FUSCH, NESS, 2015). A saturação ocorre quando a coleta e a análise deixam de revelar novos elementos

significativos, sugerindo que os temas identificados já representam adequadamente o fenômeno em estudo. Esse critério foi central para determinar quando os dados eram suficientes para suportar as categorias e interpretações emergentes. Durante as leituras repetidas das transcrições, o pesquisador buscou identificar padrões, temas e nuances, enquanto monitorava a repetição de informações. A convergência dos dados foi analisada continuamente durante a codificação e categorização, assegurando que os temas fossem robustos e consistentes com o material coletado.

As etapas concretizadas incluíram a consolidação de eixos temáticos, a identificação de temas iniciais, a definição de categorias de análise, a criação de um esquema de codificação para categorizar o conteúdo e a interpretação dos achados. Durante este processo, cada nova informação foi comparada às categorias previamente estabelecidas, permitindo ajustes iterativos e validações até que nenhuma informação adicional alterasse a organização estipulada. Como resultado, os achados foram considerados suficientemente representativos para atender aos objetivos da pesquisa.

5.3 Análise dos dados

5.3.1 Leitura flutuante

A fase inicial da análise de conteúdo das entrevistas transcritas envolveu o processo conhecido como "leitura flutuante" (BARDIN, 2011). Esta etapa foi essencial para a compreensão inicial do material coletado e para as etapas seguintes de categorização e codificação. Durante a leitura flutuante, todas as entrevistas foram examinadas de maneira não sistemática, possibilitando a percepção preliminar de elementos relevantes e a construção das primeiras conexões entre as diferentes perspectivas dos entrevistados. Procurou-se estar aberto a insights espontâneos, facilitando a identificação de nuances que poderiam passar despercebidas em uma abordagem mais rígida e pré-determinada.

A leitura flutuante foi um ponto de partida importante para a construção de um quadro analítico sensível ao contexto específico da instituição e ao material empírico coletado. Desta forma, estabeleceu-se uma base sólida para uma investigação mais detalhada e sistemática nas fases subsequentes da análise.

5.3.2 Identificação de temas iniciais, consolidação dos eixos temáticos e definição das categorias de análise

As entrevistas conduzidas para o estudo foram semi-estruturadas, com eixos temáticos pré-estabelecidos: Colaboração Interdepartamental, Compartilhamento de Conhecimento, Cultura Organizacional e Ferramentas de TI. Seguindo a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin, o próximo passo foi o exame detalhado do material coletado, com vistas à construção das categorias de análise.

Desta forma, após a leitura flutuante, procedeu-se ao recorte dos dados de maneira iterativa e reflexiva, respeitando os princípios da categorização de Bardin. Foram identificados 22 temas iniciais considerados relevantes, abrangendo tanto aspectos já previstos nos eixos temáticos quanto elementos emergentes do corpus de análise. Na sequência, foi realizada uma segunda leitura minuciosa das transcrições, com a seleção de frases ou segmentos de texto – precursores das unidades de registro – que ilustrassem os temas identificados. Essas frases foram organizadas em um quadro preliminar (Quadro 03), apresentado parcialmente a seguir para não comprometer a fluidez do texto (o quadro completo se encontra no Apêndice B). Esse processo respeitou o caráter dialético entre dedução, indução e interpretação, característica da análise de conteúdo.

Quadro 03 - Temas iniciais (parcial)

Temas iniciais	Frases ilustrativas
Importância da colaboração interdepartamental	"A colaboração é extremamente importante. Pelo tamanho e pelo público né. Pelo tamanho da instituição, tamanho físico e de pessoal, e pelo tamanho do público também." "A colaboração é extremamente importante, porque sem ela às vezes uma pessoa chega e a gente não consegue ajudar. Muitas vezes a gente não tem nem noção para onde direcionar." "É extremamente importante (a colaboração interdepartamental). Porque nós tendemos a focar nas atividades do nosso setor, de maneira micro. A colaboração é necessária para construir a visão macro".
Avaliação dos processos de colaboração atuais	"A colaboração e comunicação existem, mas não chegam a ser em um nível bom. É no máximo mediano." "Eu diria que é neutro. Porque? Porque falta integração maior". "(...) nós geralmente temos que ir atrás dos outros departamentos. Esse processo é dificultoso porque nem todo departamento tem ou quer passar as informações, passar com facilidade. Nem todo departamento tem interesse em ajudar. Às vezes um departamento

	precisa de outro para ter informações e atrasa todo o processo. Por isso os processos de colaboração são insatisfatórios".
Desafios atuais para a colaboração interdepartamental	<p>"Uma coisa que não existe hoje é aquele momento que você consegue se integrar com os colegas de outros setores. Aqueles momentos de integração."</p> <p>"Eu acredito que seja muito mais de personalidade e o fato de cada um querer fazer a coisa de um jeito, do que necessariamente seguir o que tem que ser feito."</p> <p>"Muitas vezes os servidores não conhecem os caminhos aqui dentro e não se relacionam de maneira muito colaborativa, daí os processos ficam travados, decisões demoram para ser tomadas, há um gasto de tempo desnecessário. Todo o desempenho da instituição é prejudicado."</p>
Identificação de silos organizacionais	<p>"Sim, reconheço sim (a formação dos silos no campus). De uma maneira geral acho que o que causa os silos aqui dentro, na maioria das vezes, não são as características pessoais de cada um, mas sim a forma como o campus funciona."</p> <p>"Sim, existem setores que acabam segurando algumas informações e isso acaba prejudicando alguns processos."</p> <p>"Eu acredito que tenha sim né, essa fragmentação (silos). Tem algumas pessoas e às vezes até alguns setores que não estão muito integrados com os outros, e isso acaba atrapalhando nosso desempenho".</p> <p>"Sim, os silos são muito presentes. Eu costumo comentar que estamos no mesmo local de trabalho, no mesmo prédio, mas parece que cada um de nós está em um continente diferente".</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Durante esta fase, os eixos temáticos pré-estabelecidos foram revisados e consolidados com base nos dados das entrevistas, e não sofreram alterações. Cada tema inicial foi avaliado quanto à sua consistência e relevância em relação ao objetivo da pesquisa e, após algumas sessões de reflexão, serviram de base para a agregação dos dados, que se deu a partir do estabelecimento de tópicos a serem considerados sob cada eixo temático, sendo eles: Situação atual, desafios e barreiras e sugestões de melhoria. O resultado deste processo pode ser observado no Quadro 4, onde o cruzamento dos eixos temáticos com os tópicos estabelecidos geraram as categorias de análise CI-1, CI-2, CI-3, CC-1, CC-2, CC-3, CO-1, CO-2, CO-3. Esta organização será utilizada nas próximas etapas da análise de conteúdo.

Quadro 04 - Definição das categorias de análise

Eixos temáticos / Tópicos	Situação Atual	Desafios e Barreiras	Sugestões de melhoria
Colaboração Interdepartamental	CI-1	CI-2	CI-3
Compartilhamento de Conhecimento	CC-1	CC-2	CC-3
Cultura Organizacional	CO-1	CO-2	CO-3
Ferramentas de TI	FT-1	FT-2	FT-3

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5.3.3 Definição das unidades de análise

Em conformidade com as diretrizes estabelecidas por Bardin para a análise de conteúdo (BARDIN, 2011), a definição das unidades de análise constitui um passo crucial na estruturação da investigação. Este procedimento envolveu a delimitação das unidades de registro e de contexto para viabilizar a codificação e interpretação sistemática dos dados coletados. Dada a complexidade dos temas abordados nas entrevistas, esta etapa foi importante para assegurar a captura efetiva das informações contidas nas contribuições dos entrevistados.

Unidade de Registro

A unidade de registro pode ser definida como a menor unidade de significado que pode ser codificada de forma independente, mantendo uma relevância significativa em relação ao tema de investigação. Para esta pesquisa específica, optamos por definir a unidade de registro como cada afirmação parcial ou completa feita pelos entrevistados que pudesse ser inserida sob uma das categorias de análise identificadas no Quadro 02. Esta definição permitiu isolarmos segmentos específicos de texto que continham ideias completas e autossuficientes, facilitando uma análise mais direcionada e menos sujeita a ambiguidades interpretativas.

Unidade de Contexto

A unidade de contexto, por sua vez, foi estabelecida como o segmento de texto necessário para compreender a unidade de registro. Neste estudo, isso geralmente correspondeu

a uma resposta completa na qual a unidade de registro estava inserida. Esta abordagem garantiu que cada unidade de registro fosse analisada dentro do seu contexto imediato, proporcionando uma compreensão mais contextualizada do conteúdo expresso pelos participantes. O contexto maior, incluindo o desenvolvimento da entrevista e as perguntas específicas que levaram às respostas, foi também considerado para assegurar uma interpretação acurada das respostas dos entrevistados.

5.3.4 Categorização

Uma vez estabelecidas as categorias de análise, a fase seguinte envolveu a categorização das unidades de registro. Cada transcrição foi lida e examinada novamente, e as unidades de registro foram agrupadas de acordo com seu conteúdo nas categorias de análise previamente definidas. Esse processo sistemático de organização dos dados permitiu identificar e agrupar elementos de significado semelhantes, facilitando a interpretação subsequente.

A validade interna das categorias foi monitorada ao longo deste processo, assegurando que todas as unidades de registro dentro de uma mesma categoria apresentassem uma relação clara com o tema da categoria. O resultado da categorização foi organizado no Quadro 05, apresentado parcialmente a seguir para não comprometer a fluidez do texto. O quadro completo se encontra no Apêndice C.

Quadro 05 - Categorização das unidades de registro (parcial)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 01
CI-1	<p>"É extremamente importante (a colaboração interdepartamental). Porque nós tendemos a focar nas atividades do nosso setor, de maneira micro. A colaboração é necessária para construir a visão macro"</p> <p>"A colaboração e comunicação existem, mas não chegam a ser em um nível bom. É no máximo mediano"</p> <p>"Sim, eu vejo silos aqui sim"</p> <p>"Se existir, eu desconheço (um processo claro para decisões que envolvem múltiplos departamentos)"</p> <p>"Tem chefe que consegue agregar, juntar e promover um ambiente mais colaborativo. Tem chefe que é mais rígido, menos flexível e que acaba construindo um ambiente mais fragmentado"</p> <p>"Atualmente aqui no CMC eu acredito que, de uma maneira geral, estamos mais para o colaborativo. A gente consegue conversar e ouvir para melhorar a tomada de decisão"</p> <p>"De uma maneira geral eu diria que sim, existe essa predisposição (para colaborar, interagir e trocar informações)"</p>

	<p>"A gente acaba criando o nosso próprio silo, até de forma inconsciente. Você fica focado no que está fazendo e acaba tomando decisões sem antes consultar os outros"</p> <p>"Acredito que sim, os servidores têm essa oportunidade, talvez não tenha a motivação para fazer um negócio desses (se envolver em projetos interdepartamentais ou equipes multidisciplinares). E isso acontece porque, na maioria das vezes, se envolver em uma atividade dessas significa ter que passar mais tempo na instituição, além do seu horário normal de trabalho"</p> <p>"Em alguns setores o processo de seleção dos gestores é colaborativo, participativo (...). Já em outros setores essa escolha vem de cima para baixo, como uma indicação direta. E a forma como se dá esse processo de seleção reflete em muitas coisas, inclusive nessas questões de colaboração e compartilhamento de conhecimento"</p> <p>"Não conheço, mas ficaria feliz em participar se houvesse algo assim (programa específico no IFAM CMC destinado a promover a colaboração interdepartamental)"</p>
CI-2	<p>"Uma coisa que não existe hoje é aquele momento que você consegue se integrar com os colegas de outros setores, aqueles momentos de integração"</p> <p>"Acredito que o que causam os silos está mais relacionado com a visão que a pessoa e o até mesmo cada setor tem do seu trabalho em relação ao restante da instituição. É encontrar o sentido do que você, ou setor, faz dentro do contexto geral."</p> <p>"O que gera os silos é essa falta da visão macro do como a instituição funciona e o que ela entrega"</p> <p>"Na maioria das vezes o que acontece é que a gente é surpreendido por decisões ou por algum regulamento que mudou. Aí quando a gente vai perceber é quando já está na prática. A gente não participou do processo de planejamento e tal"</p> <p>"A gente planeja e define as coisas sem considerar os outros setores, e isso é um erro"</p> <p>"Eu pessoalmente acredito que poderia contribuir com diversas comissões multidisciplinares que são formadas aqui, mas a gente acaba esbarrando nessas questões de horário, logística e até de reconhecimento. Alguém lá de cima falar "vai lá, você está certo e a gente te apoia, obrigado por participar". O que falta muito é isso"</p> <p>"Às vezes o diretor do setor toma uma decisão sem consultar seus subordinados. Para mim isso é um erro gravíssimo porque querendo ou não isso impacta no modo de trabalho de todos. Você deixa de mostrar que você tem aquele respeito pelo seu colega. Então o que a gente mais enfrenta de dificuldade com práticas de gestão é essa falta de participação. Falta de participação e reconhecimento"</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5.3.5 Interpretação dos dados

A etapa de interpretação dos dados envolveu a interpretação e síntese das unidades de registro categorizadas para extrair significados objetivos. Durante a interpretação, ocorreu um processo iterativo de reavaliação do material coletado, resultando na reclassificação de algumas unidades de registro. Esse refinamento contínuo foi seguido da transformação das declarações dos entrevistados em textos condensados dentro de cada categoria de análise, facilitando a compreensão das percepções individuais.

Ao longo do processo, foi considerada a saturação temática como critério para avaliar a suficiência dos dados analisados. A saturação foi atingida quando os dados começaram a apresentar redundância, sem que novos elementos significativos surgissem, indicando que os temas identificados estavam suficientemente explorados para atender aos objetivos da pesquisa.

Para garantir a interpretação adequada dos dados, foram seguidos alguns critérios específicos. Primeiramente, foi essencial manter a clareza e consistência em cada unidade de registro, revisitando-as para assegurar que a categorização inicial permanecesse válida ao longo do processo de análise. Caso contrário, a reclassificação foi realizada para manter a consistência dos dados. As declarações dos entrevistados foram analisadas não apenas isoladamente, mas também dentro do contexto mais amplo da conversa e do tema de pesquisa, permitindo captar significados implícitos. Durante a condensação dos textos, houve um esforço consciente para preservar a essência das declarações originais dos entrevistados, garantindo que as percepções individuais permanecessem devidamente representadas.

As categorias e as unidades de registro foram comparadas entre si para identificar possíveis padrões e divergências, ajudando a validar as interpretações e a garantir que diferentes perspectivas fossem consideradas. O processo de interpretação foi iterativo, permitindo revisões constantes, e cada iteração contribuiu para uma melhor compreensão dos dados. A identificação da saturação temática durante as análises também forneceu uma indicação de que os temas e padrões analisados eram representativos do corpus.

O resultado desta interpretação foi organizado no Quadro 06, apresentado parcialmente a seguir para não comprometer a fluidez do texto. O quadro completo se encontra no Apêndice D.

Quadro 06 - Síntese interpretativa (parcial)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 01
CI-1	<p>A colaboração interdepartamental é vista como essencial para ampliar a perspectiva dos servidores além das atividades específicas de cada setor, promovendo uma visão mais global da instituição. Apesar de haver esforços nesse sentido, a percepção geral é que a comunicação e a colaboração são apenas medianos. Atualmente, o CMC é visto como um local com tendência à colaboração, havendo disposição para interação e troca de informações, embora os servidores, muitas vezes, criem seus próprios silos inconscientemente. Os silos são percebidos, e a ausência de um processo claro para decisões que envolvem múltiplos departamentos é mencionada.</p> <p>Alguns líderes conseguem criar um ambiente mais colaborativo, enquanto outros adotam uma postura mais rígida, resultando em uma fragmentação organizacional. Há oportunidades para envolvimento em projetos interdepartamentais, mas falta motivação devido ao tempo adicional que esses projetos demandam além do horário de trabalho. O entrevistado também aponta que a forma de seleção dos gestores, colaborativa em alguns setores e imposta em outros, impacta na colaboração e no compartilhamento de conhecimento. Ele mostra interesse em participar de programas específicos que promovam a colaboração, caso existam.</p>
CI-2	<p>O entrevistado aponta a ausência de momentos de integração entre colegas de diferentes setores. Ele acredita que os silos surgem da visão restrita que cada pessoa ou setor tem sobre seu trabalho, além da falta de uma perspectiva mais ampla sobre o funcionamento da instituição.</p> <p>Menciona, ainda, que decisões e regulamentos muitas vezes são implementados sem a participação dos envolvidos, o que considera um erro. Critica decisões tomadas sem consultar subordinados, o que, para ele, reflete desrespeito. O planejamento do setor costuma ser feito sem considerar os outros setores, prejudicando a colaboração. O entrevistado também destaca a falta de reconhecimento e apoio das instâncias superiores, que dificulta a participação em comissões multidisciplinares.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5.4 Análise geral das entrevistas

Baseando-se nas entrevistas realizadas com os servidores da instituição, em específico na síntese interpretativa das unidades de registro previamente categorizadas, a análise a seguir busca integrar as diversas experiências e percepções dos entrevistados. Esta etapa da interpretação dos dados tem como objetivo a construção de panoramas detalhados referentes

aos eixos temáticos definidos para este estudo: Colaboração Interdepartamental, Compartilhamento de Conhecimento, Cultura Organizacional e Ferramentas de TI.

Cada um desses panoramas foi elaborado mesclando os dados das três categorias de análise atribuídas a cada eixo temático. Esta abordagem foi adotada para assegurar uma narrativa fluida que respeitasse a heterogeneidade das entrevistas, tendo em vista que estas foram conduzidas com base no paradigma qualitativo-construtivista, visando capturar a diversidade das experiências e percepções dos entrevistados. O processo de reaglutinação dos dados foi importante para a criação de uma interpretação coerente, garantindo que as nuances do funcionamento do IFAM CMC fossem concretamente expostas. Cada panorama reflete não apenas as experiências individuais, mas também revela padrões e tendências comuns, contribuindo para a construção de uma visão integrada da instituição.

5.4.1 Panorama atual da colaboração interdepartamental

A colaboração interdepartamental no Instituto Federal do Amazonas - Campus Manaus Centro (IFAM CMC) é vital para a eficiência institucional. E1 enfatiza que a colaboração amplia a visão dos servidores além de suas atividades setoriais, promovendo uma perspectiva holística do campus como um sistema interconectado. E2 complementa essa visão, destacando a interdependência dos processos organizacionais e a necessidade de integração eficaz para evitar falhas operacionais. E5 e E3 reforçam a importância da colaboração devido à grande escala do IFAM CMC e ao número significativo de pessoas e processos envolvidos em suas operações diárias.

Neste contexto, vários desafios dificultam a colaboração interdepartamental, especialmente elementos que podem ser associados aos silos organizacionais. Segundo E1, estes acabam se formando, em parte, por conta da atuação de algumas chefias, que mantêm uma postura rígida e autofocada, contribuindo para um ambiente fragmentado no *campus*. De uma maneira geral, E2 também critica a visão limitada das lideranças internas por não abordarem os processos do *campus* de forma holística, prejudicando a interação entre os setores e levando à ineficiência organizacional. E5 observa que os silos organizacionais estão se agravando ao longo do tempo, promovendo a separação entre departamentos em vez da colaboração. E3, E1 e E8 mencionam que o quadro insuficiente de servidores em alguns setores dificulta a colaboração eficaz, pois a sobrecarga de trabalho impede que os funcionários tenham a oportunidade de compreender como seu trabalho se conecta com os processos institucionais mais amplos.

A interação insuficiente e, em alguns aspectos, problemática, entre os diversos setores do campus é uma preocupação recorrente entre os servidores entrevistados. E1 menciona a ausência de processos claros para decisões interdepartamentais e a falta de participação dos servidores em decisões que acabam afetando a todos. E2 e E4 destacam a falta de empatia e compreensão das necessidades mútuas entre os departamentos, o que dificulta a colaboração. E3 e E8 identificam lacunas significativas na comunicação interna, dificultando o atendimento adequado à comunidade em geral e resultando em desalinhamento, atrasos e sobrecarga de trabalho para alguns setores. Como contraponto, E7 menciona esforços como comissões e reuniões interdepartamentais para alinhar objetivos entre setores que, segundo ele, costumam ser bem sucedidos.

A cultura organizacional é outro ponto crítico no IFAM CMC. E4 observa que a cultura atual não pode ser caracterizada pela colaboração, pois processos que deveriam ser simples e automáticos entre os setores se prolongam porque as partes envolvidas não cumprem suas responsabilidades. E8 ressalta a falta de respeito pelos procedimentos estabelecidos, o que leva à falta de padronização e eficiência. E6 critica a participação limitada dos servidores em comissões interdepartamentais, destacando uma falta geral de disposição para iniciativas colaborativas.

A falta de planejamento e a desorganização são barreiras significativas identificadas nas entrevistas. E8 critica o planejamento deficiente, especialmente na definição de metas e nas compras do campus, prejudicando a consideração integrada das prioridades dos departamentos. E3 acrescenta que decisões que envolvem múltiplos departamentos são frequentemente tomadas de forma descoordenada e de última hora, sem um planejamento adequado. E6 destaca que a alta rotatividade de servidores e a falta de conhecimento adequado sobre o funcionamento geral do campus são problemas reais que afetam a organização da instituição, comprometendo a estabilidade das equipes e a eficiência dos processos. Além disso, ela menciona que a burocracia excessiva na administração pública, com muitas etapas desnecessárias, agrava a situação. E4 concorda que essa desorganização prejudica o desempenho geral da instituição.

5.4.2 Sugestões de melhoria para a colaboração interdepartamental

E1 propõe incentivar a construção coletiva de regimentos e diretrizes internas com a participação ativa dos servidores de nível operacional. Ele destaca a importância de promover maior integração e momentos de diálogo entre os servidores e departamentos para entender como as ações de um setor afetam os outros. Além disso, E1 acredita que é crucial considerar

todas as habilidades dos servidores, incluindo competências socioemocionais e seus conhecimentos sobre o campus. Ele também recomenda adotar uma abordagem mais aberta na tomada de decisões, consultando os setores afetados antes de implementar mudanças significativas.

E2 sugere capacitação focada em gestão de processos e pessoas para as chefias, visando despertar uma abordagem mais holística e proativa por parte dos gestores. Segundo ele, é necessário que as chefias tomem a iniciativa e deem o exemplo para que a colaboração se torne um valor arraigado nas práticas do dia a dia da instituição. E3 complementa, recomendando práticas de gestão e chefia mais transparentes, com comunicação e orientações mais claras entre os setores. Ambos destacam a importância de fortalecer a integração entre departamentos, reconhecendo como a interdependência entre os setores impacta o funcionamento do campus.

Para promover um incremento da colaboração interdepartamental, E4, E6 e E7 também propõem algumas iniciativas. E4 recomenda rever as atribuições de cada setor para garantir clareza na atribuição de responsabilidades, além de implementar políticas de transparência e compartilhamento de informações mais eficazes. E6 enfatiza a necessidade de investir em capacitação, treinamento e acesso à informação, além de promover um planejamento colaborativo que leve em consideração as dinâmicas e prioridades de cada setor. E7 sugere fomentar uma comunicação aberta e transparente para promover a colaboração entre os servidores. Ele também sugere implementar um programa de reconhecimento para valorizar iniciativas colaborativas.

A integração pessoal e profissional dos servidores é outro aspecto crucial. E1 e E4 ressaltam a importância de iniciativas que integrem os servidores do campus, reconhecendo a diversidade e valorizando as contribuições individuais. E6 propõe a implementação de práticas como visitas guiadas aos departamentos e apresentações detalhadas de suas respectivas funções, com o objetivo de facilitar o conhecimento mútuo e a interação entre os membros da instituição. E5 sugere a troca de ideias mais frequente entre os servidores e o estabelecimento de metas para promover a eficiência baseada na colaboração. E7 e E8 concordam com a necessidade de proporcionar mais iniciativas estruturadas e oportunidades de interação entre departamentos diferentes para fortalecer os laços e facilitar a colaboração.

E2, E3 e E6 acreditam que investir no desenvolvimento e capacitação de servidores é essencial para promover a colaboração interdepartamental efetiva, tendo em vista o aumento da capacidade individual para a resolução de problemas e para a elaboração de ideias inovadoras. E8 sugere a criação de uma cartilha de melhores práticas de comunicação para melhorar a interação entre os departamentos e mitigar os efeitos dos silos organizacionais. E6 reforça a

importância de estabelecer uma comunicação mais eficaz, principalmente entre as diretorias, visando construir uma compreensão mútua de prioridades e desafios e a proposição de melhorias nos processos interdepartamentais.

5.4.3 Panorama atual do compartilhamento de conhecimento organizacional

Todos os entrevistados identificaram problemas significativos nos processos relacionados ao compartilhamento de conhecimento. E1, com 14 anos na instituição, ainda não conhece muitos colegas que trabalham no CMC, suas competências ou nomes, evidenciando falhas na interação e no compartilhamento básico de conhecimento organizacional. Tanto ele quanto E8 mencionam a ausência de informações formais e detalhadas, como fluxogramas de equipes e processos mapeados, que poderiam esclarecer a dinâmica dentro e entre os setores. E2 complementa, apontando que a comunicação ineficiente entre departamentos prejudica a gestão de processos e o fluxo de informações, refletindo a qualidade das chefias e a falta de meios eficientes para o compartilhamento de conhecimento entre os setores. E8 também segue nesta linha e critica as práticas de gestão dos diretores e demais chefias por não estimularem uma cultura colaborativa e voltada para o compartilhamento de conhecimento.

E3 e E4 relatam que a falta de comunicação entre departamentos resulta em encaminhamentos errados e perda de informações, impactando negativamente o atendimento ao público. E3 e E5 mencionam que até mesmo a sinalização do campus está desatualizada devido a mudanças constantes e à falta de planejamento. E4 destaca que a retenção de informações por certos setores cria gargalos que interrompem o fluxo de trabalho e exacerbam as ineficiências operacionais. E1 e E6 observam que pode ser difícil obter informações sem atuar diretamente em uma área específica, exceto nas áreas com as quais há contato frequente. E1 atribui a complexidade da comunicação interna ao tamanho do campus, à quantidade de servidores e à diversidade de atividades realizadas diariamente.

A falta de conhecimento sobre os departamentos e suas funções é outro ponto recorrente nas entrevistas. E5, após quatro anos na instituição, ainda desconhece muitos aspectos do campus devido à sua dimensão e às constantes mudanças que não são devidamente documentadas e divulgadas. E5, E3 e E6 criticam a ausência de um treinamento inicial para novos servidores e de processos de integração que ensinem o básico sobre os setores do campus, suas funções, localização e principais processos. E6 aponta que a falta de conhecimento básico sobre a interação de cada departamento resulta em todo tipo de problema, como processos enviados para o departamento errado ou sem informações suficientes.

E6 observa que a alta rotatividade de servidores entre os setores, embora promova uma compreensão mais abrangente do funcionamento do campus, dificulta a estabilização das equipes e impacta negativamente a continuidade dos processos, que precisam ser restabelecidos a cada reestruturação da equipe. Ela destaca que a ausência de manuais setoriais agrava essa situação, atrasando o restabelecimento dos processos, que acabam sendo retomados de forma empírica e por meio de orientações verbais. E5 critica a eficácia das reuniões interdepartamentais, afirmando que muitas vezes são mal conduzidas e, na prática, pouco contribuem para o compartilhamento de conhecimento. E8, E6, E5 e E4 mencionam que o conhecimento sobre melhores práticas, lições aprendidas e demais experiências entre os setores é disseminado apenas através de relações pessoais, sem um sistema formal de registro e compartilhamento.

Apesar das dificuldades, E1, E3, E7 e E2 indicam que existe uma disposição para compartilhar conhecimento entre os servidores. E1 e E3 gostariam de participar de iniciativas de compartilhamento de melhores práticas, lições aprendidas e demais experiências entre os setores, caso elas existissem, e acreditam que muitos servidores também estariam dispostos a participar. E7 destaca que os setores costumam ser receptivos e prestativos, facilitando a obtenção de informações e ajuda, e sublinha a importância da colaboração para o crescimento pessoal e institucional. E2 afirma que, apesar de algumas pessoas realmente dificultarem o compartilhamento de conhecimento organizacional, existem diversos servidores que se esforçam para que esse processo ocorra da melhor maneira possível.

5.4.4 Sugestões de melhoria para o compartilhamento de conhecimento

Os entrevistados sugerem diversas melhorias para o compartilhamento de conhecimento no IFAM CMC, destacando a necessidade de ações estruturadas e soluções pontuais para superar as barreiras atuais.

E8 propõe a adoção de um mensageiro instantâneo institucionalizado utilizado por todos, visando concentrar informações organizacionais e facilitar a comunicação diária. Esta medida poderia melhorar a integração dos setores e a troca de conhecimento, além de mitigar os efeitos dos silos. E1 complementa essa ideia ao sugerir uma agenda unificada gerida por uma pessoa responsável, o que tornaria a comunicação mais dinâmica e eficiente, eliminando a necessidade de centros de controle locais. Ele também sugere a instalação de monitores espalhados pelo campus para exibir mensagens da direção, avisos sobre eventos, enquetes e informes sobre o direcionamentos de gastos, melhorando a disseminação de informações.

E6 enfatiza a importância de criar canais de comunicação mais eficazes e eficientes para esclarecer os fluxos internos a todos os servidores. Ela também destaca a necessidade de as chefias elaborarem e atualizarem manuais de cada setor, consultando regularmente os servidores sobre os processos e verificando se houve mudanças na legislação pertinente. Por sua vez, E7 sugere reuniões mais estruturadas, onde informações importantes possam ser transmitidas de forma clara e eficiente, acreditando que um diálogo mais aberto e frequente entre chefes e subordinados é crucial para alinhar expectativas e processos.

No campo do treinamento e capacitação, E3 propõe a instrução para explicar as funções de cada diretoria e setor aos servidores, garantindo que todos entendam as rotinas e possam orientar o público corretamente. Ele sugere a criação de um sistema atualizado com informações sobre as atividades correntes, o que melhoraria o atendimento ao público e a eficiência interna. E6 também enfatiza a importância da capacitação, sugerindo a criação de um banco de talentos para acessar as qualificações e habilidades dos colaboradores, facilitando a identificação de indivíduos para eventos específicos ou realocação de funções.

E2 ressalta a necessidade de padronização dos processos contínuos, garantindo que todos sigam os mesmos procedimentos. Ele acredita que a gestão deve tomar a iniciativa de compartilhar informações e decisões, divulgando o que está acontecendo, como proceder, o que deu certo e o que não deu. Isso ajudaria a criar um ambiente de transparência e colaboração. E4 complementa ao destacar a necessidade de maior flexibilidade e conhecimento para resolver questões sem depender de um único indivíduo, sugerindo que as atribuições dos servidores sejam mais integradas e colaborativas.

E5, E6 e E3 propõem um processo de recepção abrangente para novos servidores, o qual inclui a explicação detalhada sobre o funcionamento do campus e de seus departamentos, além da apresentação dos servidores e suas respectivas atribuições, com o objetivo de facilitar a integração. E6 complementa essa proposta ao sugerir a realização de uma sessão informativa sobre os cursos e modalidades de ensino oferecidos, bem como sobre o público-alvo e outros detalhes relevantes. Segundo ela, a implementação desse processo de integração completo deveria ser uma prioridade da gestão, envolvendo todos os níveis hierárquicos, desde estagiários até o diretor.

Por fim, E7 ressalta a importância de acompanhar as constantes alterações nas normas e leis que regem a atividade de alguns setores, ajustando a comunicação e os procedimentos de acordo com essas mudanças. Ele acredita que um diálogo mais aberto e frequente entre chefes e subordinados é crucial para alinhar expectativas e processos.

5.4.5 Panorama atual das ferramentas de TI no IFAM CMC

A análise das entrevistas sobre a situação das ferramentas de TI no Instituto Federal do Amazonas, Campus Manaus Centro (IFAM CMC), revela uma diversidade de opiniões e experiências entre os servidores, destacando tanto aspectos positivos quanto os desafios enfrentados.

Os servidores relataram que o e-mail institucional é amplamente utilizado para a comunicação formal entre departamentos. E1 ressaltou que essa ferramenta é valorizada por sua natureza assíncrona, que permite a comunicação sem a necessidade de resposta imediata, respeitando os horários dos colegas. Para comunicações rápidas e diretas dentro dos grupos setoriais, o WhatsApp é amplamente utilizado, facilitando conversas rápidas, compartilhamento de arquivos e organização de reuniões. E1, E2, E4, E5 e E6 destacaram a eficiência do WhatsApp para contatos informais e diretos, mencionando que essa ferramenta agiliza a comunicação interna de forma significativa.

A partir da pandemia de COVID-19, o uso do Google Meet cresceu significativamente, tornando-se a principal ferramenta de videoconferência, como ressaltado por E1 e E6. E6 mencionou que, apesar da utilidade do Google Meet, há uma falta de preparação adequada para as reuniões, o que frequentemente resulta em problemas técnicos como falhas de conexão, dificuldades com áudio e vídeo ou servidores que não possuem habilidades específicas para esse tipo de ferramenta. E4 destacou que, em várias ocasiões, reuniões importantes são interrompidas por problemas de conectividade, o que prejudica o andamento das discussões e a colaboração entre os setores. Além disso, outras ferramentas do Google, como Drive, Agenda, Forms, Docs e Sheets, são usadas por alguns setores para a edição colaborativa e organização de demandas, de acordo com os relatos de E1, E2, E4 e E6. Todos os entrevistados afirmaram que outras ferramentas de TI voltadas para o trabalho colaborativo e para o compartilhamento de conhecimento organizacional, como redes sociais corporativas, plataformas colaborativas, wikis e fóruns não são utilizados no campus.

O SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos) é essencial para a tramitação de documentos, memorandos e processos administrativos, mas enfrenta críticas significativas devido à usabilidade ruim, à complexidade das operações e à burocracia no acesso a certas funcionalidades. E1, E2, E3, E5, E6 e E8 relataram dificuldades com a interface não intuitiva e a necessidade de navegar por várias páginas apenas para executar ações simples. E2 enfatizou a necessidade de um sistema mais eficiente para a gestão de informações, processos e comunicação, considerando inadequado que uma instituição tecnológica utilize

uma ferramenta ineficaz. E1 e E2 mencionaram que, devido aos problemas de usabilidade, muitos servidores evitam o uso do SIPAC sempre que possível.

Os entrevistados mencionaram algumas dificuldades no uso do e-mail institucional, destacando a demora nas respostas e a falta de informações claras sobre os remetentes. E1 observou que, em algumas ocasiões, a resposta dos emails pode demorar dias, o que atrasa o andamento de demandas internas. E5 complementou essa percepção ao relatar que muitas vezes o e-mail chega apenas com o nome do remetente, sem qualquer informação adicional sobre cargo ou departamento, o que dificulta a identificação do interlocutor e compromete a eficiência da comunicação. Além disso, E3 destacou a falta de uniformidade no uso do WhatsApp entre os setores, com cada grupo adotando práticas diferentes, o que gera confusão e torna a comunicação menos padronizada.

A eficiência das ferramentas de TI é vista como essencial para a comunicação e integração no campus, especialmente devido ao tamanho físico do IFAM CMC. E7 e E4 destacaram que essas ferramentas facilitam a colaboração à distância e a organização dos processos, essenciais para o bom funcionamento das atividades administrativas. No entanto, a eficiência percebida é comprometida por vários fatores. E8 observa que, embora as ferramentas permitam a conclusão dos processos para os quais são destinadas, esses processos se tornam lentos e demorados devido às dificuldades de operação por parte dos usuários. Em outras palavras, as ferramentas são eficazes, mas não permitem um trabalho eficiente.

E1, E2, E3, E5, E4 e E6 destacaram a falta de treinamento contínuo e atualizado para o uso do SIPAC e demais ferramentas de TI, o que resulta em uma aprendizagem por tentativa e erro, atrasando os trâmites e causando frustrações. E6 observou que, embora alguns usuários consigam lidar facilmente com essas ferramentas, outros enfrentam dificuldades, especialmente as pessoas com mais idade ou aqueles que não estão dispostos a aprender novas tecnologias.

Outra questão relevante mencionada por E3, E2, E1 e E8 foi a dependência do backbone da UFAM para a conexão de internet do *campus*, com a instabilidade da conexão impactando negativamente as atividades diárias. E8 relatou que o campus está em processo de contratação de um sinal suplementar de internet para reduzir essa dependência e garantir a continuidade da conexão.

E4 destacou uma barreira cultural significativa no uso eficaz das ferramentas de TI na instituição. Apesar do SIPAC estar em funcionamento há quase uma década, muitos servidores ainda enfrentam dificuldades para utilizá-lo de maneira eficiente. E8 reforçou essa observação, apontando que a resistência dos funcionários e a cultura organizacional são grandes obstáculos.

Ele explicou que muitos não estão dispostos a mudar suas práticas diárias, o que compromete a eficácia das ferramentas de TI e limita seu impacto positivo no ambiente institucional.

A falta de avaliações formais das ferramentas de TI e a ausência de feedback claro sobre a implementação das sugestões também foram questões apontadas por E1, E3, E8, E5 e E6. Eles observaram que não foram consultados sobre suas opiniões a respeito das ferramentas de TI disponíveis, com feedback limitado a conversas informais ou pesquisas de satisfação ao final dos chamados de suporte da equipe de TI.

5.4.6 Sugestões de melhoria para as ferramentas de TI

A análise das contribuições dos entrevistados revela uma concordância geral sobre a necessidade de atualizações tecnológicas e treinamentos mais eficazes, que poderiam elevar a eficiência organizacional e promover o compartilhamento de conhecimento no IFAM CMC.

E1, E2, E3, E5, E4 e E6 destacaram a importância de oferecer capacitações contínuas e sistematicamente atualizadas para maximizar a utilidade das ferramentas de TI disponíveis, como o SIPAC, o email institucional e as videoconferências. E1 sugeriu que a equipe de TI, já reconhecida por sua competência, liderasse esses cursos. E2 recomendou a formação de uma comissão composta por especialistas das áreas docente e técnica para elaborar um plano de melhorias para o sistema, visando facilitar o uso e reduzir o tempo gasto com o sistema. Essa comissão também deveria ouvir as dificuldades e sugestões dos usuários para adaptar o sistema às suas necessidades reais e diárias.

E3 e E6 concentraram-se na necessidade de aprimorar a interface do sistema e realizar diagnósticos detalhados para avaliar o uso atual das ferramentas de TI. E6 sugeriu uma reavaliação das ferramentas de TI em uso no campus, a fim de identificar aquelas que são subutilizadas ou que poderiam ser substituídas, baseando-se em feedback direto dos usuários. Ela também propôs a criação de um canal ativo para coleta de sugestões e dúvidas, integrado a um portal de intranet revitalizado e mais funcional.

E4 sugeriu a criação de fóruns temáticos específicos para diferentes assuntos acadêmicos e administrativos, facilitando a organização e o acesso a informações relevantes. No caso específico do uso do WhatsApp, seria útil registrar as discussões dos grupos, extrair decisões importantes e disponibilizá-las de forma objetiva para todos. Além disso, E4 recomendou uma reestruturação completa do portal do campus para tornar as informações mais acessíveis e atualizadas.

E5 focou na necessidade de realizar um estudo analítico detalhado para identificar as melhores formas de comunicação adaptadas a cada servidor e setor, seguido por uma avaliação das soluções tecnológicas mais viáveis para atender a essas necessidades. Ele propôs que, após a definição das ferramentas mais adequadas, sejam conduzidos testes para verificar se as necessidades dos servidores estão sendo plenamente atendidas, garantindo assim que as melhorias sejam efetivas e personalizadas.

Por fim, E8 identificou uma lacuna significativa na ausência de um mensageiro instantâneo institucionalizado, que poderia centralizar as informações organizacionais e melhorar a comunicação diária. Ele sugeriu que essa ferramenta fosse projetada para facilitar a integração entre os diferentes setores, melhorando a troca de informações e mitigando os efeitos negativos dos silos organizacionais.

5.4.7 Cultura organizacional no IFAM CMC: Uma Síntese das percepções dos entrevistados

E1 destaca que muitos servidores estão dispostos a conversar e ouvir contribuições para melhorar a tomada de decisões, demonstrando uma predisposição geral para colaborar, interagir e trocar informações. E3 complementa que, apesar da existência de silos, há disposição para ajudar e contribuir com os colegas, promovendo um ambiente de trabalho relativamente colaborativo. Ele enfatiza que, embora existam barreiras, a tendência geral ainda é de colaboração.

Por outro lado, a fragmentação e o individualismo também são notáveis. E2 lembra que, comparado ao passado, quando a instituição era uma escola técnica mais integrada, o ambiente atual parece mais segmentado. Ele observa que há uma variação significativa na postura dos servidores: enquanto alguns se esforçam e contribuem ativamente com todos os setores, outros mostram menor engajamento e encontram dificuldade em entender seu papel na instituição. Esta fragmentação é evidenciada pelo comportamento seletivo de alguns servidores, que evitam novas demandas e resistem a mudanças, como apontado por E4. Apesar dessa resistência, ela nota que a disposição para ajudar ainda existe, especialmente quando as solicitações são feitas de maneira educada e empática.

E2 ressalta que a falta de empatia pode complicar as relações interpessoais, e a ausência de uma comunicação eficaz contribui para a fragmentação. Muitas vezes, os servidores focam exclusivamente em suas responsabilidades, desconsiderando os desafios enfrentados por outros departamentos. E4 enfatiza que questões de personalidade e a tendência individualista, onde

cada pessoa prefere realizar tarefas à sua própria maneira, prejudicam a execução das tarefas e reforçam a separação ao invés da integração. E8 menciona que quem possui conhecimento raramente o compartilha de forma aberta e espontânea, sendo necessário buscar ativamente as informações.

E6 destaca que a falta de predisposição para colaborar e trocar informações é um grande desafio. Muitas vezes, a colaboração depende de quem lidera o projeto ou comissão, e há uma tendência de evitar participação em atividades que divergem muito da área de atuação dos servidores. Ela observa que essa resistência é particularmente visível quando sugestões de fora de um setor são vistas com desconfiança ou como ofensas, o que dificulta a colaboração. E5 acrescenta que a relutância em compartilhar informações entre departamentos pode atrasar processos e prejudicar a eficiência organizacional. Ele aponta que essa falta de interesse em participar e ajudar reflete uma tendência de fazer apenas o mínimo necessário, o que contribui para a fragmentação.

E8 observa que há uma tendência cultural de não seguir os procedimentos corretos para iniciar ou encaminhar processos, mesmo quando já foram devidamente divulgados e explicados. Isso resulta em desgaste e ineficiência. Às vezes, a informação não chega corretamente às pessoas, mas mesmo quando chega, a adesão aos procedimentos estabelecidos é inconsistente. Essa dinâmica cria barreiras que dificultam a colaboração.

Por outro lado, E7 aponta que o comportamento das pessoas tende a promover mais a colaboração do que a separação, apesar de alguns atritos e falhas na comunicação. Ele destaca que a diversidade do campus, incluindo ideias, idades, funções, especialidades e formações, é um aspecto positivo. A maioria das pessoas respeita essa diversidade e demonstra uma predisposição para colaborar e ajudar os colegas. Esse respeito mútuo fortalece a intenção de trabalhar juntos para alcançar os objetivos da instituição.

E3, E8 e E4 destacaram a cultura organizacional e a resistência dos indivíduos como alguns dos principais obstáculos à utilização eficaz das ferramentas de TI na instituição. E8 observou que a relutância em modificar práticas diárias limita significativamente o impacto positivo dessas tecnologias no ambiente de trabalho. E4 acrescentou que, mesmo com quase uma década de implementação do SIPAC, muitos servidores ainda encontram dificuldades em utilizá-lo eficientemente. Para ela, a transformação cultural é essencial para sensibilizar e engajar os funcionários no uso dessas ferramentas, garantindo assim os resultados esperados. Ambos enfatizaram que, sem uma mudança na cultura organizacional, a eficácia das ferramentas de TI continuará comprometida.

Assim, as percepções dos entrevistados oferecem uma visão multifacetada da cultura organizacional no CMC. Embora existam barreiras significativas, como problemas de empatia, comunicação e resistência a mudanças, também há uma predisposição para colaborar e compartilhar conhecimento.

5.5 Discussão

A colaboração interdepartamental no IFAM CMC apresenta uma dinâmica complexa que impacta diretamente a eficiência e eficácia das operações institucionais. Em um ambiente onde a interconexão entre setores deveria ser a base para uma atuação integrada, os desafios observados evidenciam dificuldades significativas, especialmente no que concerne ao compartilhamento de conhecimento organizacional e à utilização de ferramentas de TI. A análise desses aspectos revela lacunas que exigem atenção, ao mesmo tempo em que oferece uma oportunidade para reflexões sobre práticas colaborativas e tecnicamente embasadas para superá-las.

A operação interdepartamental no CMC requer uma visão holística tanto de gestores quanto de servidores. Contudo, a segmentação funcional e os elementos que promovem a formação de silos organizacionais têm contribuído para uma fragmentação entre os departamentos. Tal segmentação vai além da simples divisão de tarefas, refletindo-se também na mentalidade dos servidores, que frequentemente adotam uma postura reclusa, focada exclusivamente em suas responsabilidades diretas. Essa postura é reforçada por uma aparente limitação da visão das lideranças em relação à colaboração interdepartamental, que muitas vezes focam exclusivamente nos objetivos e dinâmicas de seus próprios setores, negligenciando a necessidade de integração com outras áreas do campus. Desta forma, a cultura organizacional vigente carece de incentivos claros para a construção de uma visão integrada do campus, na qual cada setor compreenda e valorize seu papel em um sistema maior, interdependente e colaborativo.

Essa situação é exacerbada pela deficiência no compartilhamento do conhecimento organizacional, comprometendo a fluidez de informações essenciais para o funcionamento do campus e dificultando a disseminação de experiências valiosas. A ausência de sistemas formais e estruturados para a troca de conhecimento entre departamentos contribui para uma comunicação insuficiente, gerando mal-entendidos, retrabalho e ineficiências que impactam tanto o atendimento ao público quanto a operação interna. A carência de fluxogramas atualizados, manuais setoriais e registros sistemáticos de processos operacionais evidencia uma

área crítica de melhoria na gestão do conhecimento, essencial para a continuidade e aprimoramento dos serviços prestados.

Além dos desafios estruturais, a resistência cultural ao compartilhamento de conhecimento desempenha um papel importante no contexto organizacional. Em uma instituição onde o individualismo e a falta de empatia interdepartamental ainda são perceptíveis, a implementação de práticas colaborativas enfrenta obstáculos significativos. A ausência de iniciativas que promovam a interação interdepartamental destaca a necessidade de fomentar um compromisso institucional com o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais aberta e cooperativa. Sem essa mudança cultural, as tentativas de aprimorar a colaboração estão sujeitas a resultados limitados e inconsistentes.

No tocante ao uso de ferramentas de TI, observa-se uma dicotomia entre a disponibilidade dessas ferramentas e sua utilização efetiva. Embora o CMC disponha de algumas ferramentas para comunicação e gestão, sua eficácia é frequentemente prejudicada por questões como usabilidade, falta de treinamento e uma cultura que ainda não valoriza plenamente essas ferramentas. O SIPAC, por exemplo, essencial para a tramitação de documentos e processos administrativos, apresenta uma interface pouco intuitiva e complexa, o que desencoraja o uso eficiente por parte dos servidores. A falta de capacitação contínua agrava essa situação, levando muitos servidores a aprenderem por tentativa e erro, gerando frustrações e atrasos. Ademais, o campus carece de ferramentas de TI que sejam verdadeiramente adequadas para um compartilhamento amplo e eficaz do conhecimento organizacional, superando a simples tramitação de documentos e a comunicação esporádica.

A resistência à mudança, tanto cultural quanto tecnológica, limita a plena utilização das ferramentas de TI disponíveis. A cultura organizacional permanece enraizada em práticas tradicionais que resistem à inovação e à adoção de novas tecnologias, restringindo o potencial dessas ferramentas para melhorar a colaboração e a eficiência no campus. Sem um esforço coordenado para reverter essa tendência, as ferramentas de TI continuarão subutilizadas, mantendo o campus preso a métodos menos eficazes de gestão e comunicação.

Nesse contexto, a promoção de uma colaboração interdepartamental mais efetiva no CMC demanda uma abordagem multidimensional, incluindo a reestruturação dos processos de compartilhamento de conhecimento e a reavaliação do uso das ferramentas de TI. Implementar políticas que incentivem a transparência, padronização e capacitação contínua é essencial para criar um ambiente onde a colaboração seja não apenas possível, mas também incentivada. Isso envolve não apenas a atualização das ferramentas tecnológicas, mas também a promoção de uma mudança cultural que valorize o trabalho em equipe e a interdependência entre os setores.

As capacitações focadas na gestão de processos e na utilização das ferramentas de TI assumem, portanto, um papel central. Capacitar os servidores na operação dessas ferramentas, bem como na compreensão de sua importância para o funcionamento integrado do campus, é fundamental para aprimorar a colaboração interdepartamental. Treinamentos regulares e atualizados permitem que os servidores acompanhem as mudanças tecnológicas e as utilizem de forma mais eficiente em suas atividades diárias.

Além disso, a gestão do CMC deve adotar uma postura proativa em relação à coleta e à implementação de feedback dos servidores sobre as ferramentas de TI e sobre os processos de trabalho de uma forma geral. A criação de canais acessíveis para que as pessoas expressem suas dificuldades e sugestões pode melhorar tanto o ambiente de trabalho quanto o desenvolvimento de soluções mais eficazes e adaptadas às necessidades reais do campus. A participação ativa dos servidores na tomada de decisões que afetam seus setores não só enriquecerá o processo decisório, mas também tem o potencial de promover um maior engajamento e comprometimento com os objetivos institucionais.

Finalmente, a construção de uma cultura de colaboração no CMC demanda uma abordagem inclusiva que valorize as contribuições de todos os servidores, independentemente de sua posição ou departamento. Promover o respeito mútuo, a empatia e a compreensão dos desafios enfrentados por cada setor é crucial para quebrar os silos organizacionais e criar um ambiente de trabalho mais coeso.

Em suma, a colaboração interdepartamental no IFAM CMC é um desafio abrangente, envolvendo aspectos técnicos e culturais. Superá-los requer uma abordagem integrada que combine a reestruturação dos processos de compartilhamento de conhecimento com a adoção de ferramentas de TI mais eficazes e a promoção de uma cultura organizacional mais aberta e colaborativa. Com um esforço conjunto de todos os níveis da instituição, a colaboração interdepartamental poderá se tornar uma prática cotidiana.

6. RESULTADOS

6.1 Principais desafios do IFAM CMC relacionados à colaboração interdepartamental e ao compartilhamento de conhecimento

A análise dos fatores que impactam a colaboração interdepartamental e o compartilhamento de conhecimento no IFAM CMC, discutidos anteriormente, direcionou a identificação dos principais desafios enfrentados pela instituição. Esses desafios manifestam-

se em diferentes níveis do funcionamento do campus e possivelmente desempenham um papel importante na formação de dinâmicas que podem ser associadas aos silos organizacionais, uma vez que impactam diretamente, e de forma ampla, a interação entre pessoas e processos.

A seleção desses desafios centrou-se nas questões mais frequentemente mencionadas pelos servidores, abrangendo os problemas mais recorrentes que comprometem a colaboração interdepartamental e o compartilhamento de conhecimento. A seguir, segue a descrição destes desafios.

Visão das Lideranças em Relação à Colaboração Interdepartamental

Boa parte das lideranças no IFAM CMC concentra-se essencialmente nos objetivos e nas dinâmicas internas de seus próprios setores, negligenciando a integração e a colaboração com outras áreas do campus. Essa abordagem fragmentada compromete a qualidade das decisões, resultando em um ambiente de trabalho marcado pelo isolamento e pela baixa eficiência. A visão compartimentalizada evidencia o fenômeno dos silos organizacionais, descritos por Bento, Tagliabue e Lorenzo (2020), que emergem quando os departamentos operam isoladamente, prejudicando o fluxo de informações e a colaboração interdepartamental. Para enfrentar esse desafio, Ashkenas (2015) propõe que as lideranças adotem uma perspectiva integradora, promovendo a interação entre setores e cultivando uma cultura colaborativa para melhorar o processo decisório e o ambiente de trabalho como um todo.

Interação entre setores

A interação entre setores no IFAM CMC é frequentemente limitada, resultando em ineficiências nos processos e no distanciamento interpessoal. O tamanho do campus e a escassez de oportunidades para interações frequentes contribuem para o isolamento dos setores, intensificando os desafios relacionados à colaboração interdepartamental. Halisah et al. (2020) ressaltam que a colaboração interdepartamental vai além da simples cooperação, exigindo uma integração dinâmica para alcançar objetivos comuns. Hodgkinson e Manoli (2021) destacam que a falta de interações estruturadas e frequentes impede o desenvolvimento de redes colaborativas eficazes no contexto organizacional.

Cultura organizacional voltada para a colaboração

A cultura organizacional no IFAM CMC, em muitos casos, não favorece a colaboração. Há uma tendência de valorização do trabalho individual e do cumprimento de metas departamentais, em detrimento do trabalho em equipe e da cooperação entre os setores. Castaneda, Ríos e Durán (2016) apontam que uma cultura individualista tende a inibir o compartilhamento de conhecimento, criando barreiras à colaboração. No *campus*, o compartilhamento de conhecimento frequentemente depende de iniciativas formais, enfraquecendo a criação de um ambiente colaborativo orgânico. Nonaka (1994) destaca que uma cultura organizacional baseada na confiança e na abertura é essencial para fomentar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento.

Planejamento e Organização

A falta de planejamento e organização no IFAM CMC compromete a execução de atividades que envolvem múltiplos setores, resultando em esforços dispersos e ineficazes. Sem um planejamento adequado, as iniciativas que dependem da colaboração interdepartamental carecem de coordenação efetiva. Ashkenas (2015) observa que a colaboração entre departamentos exige planejamento detalhado e uso eficiente de recursos para garantir o sucesso dos processos colaborativos. Essa deficiência reflete-se na sobrecarga de trabalho em alguns setores, enquanto outros permanecem subutilizados, gerando um desequilíbrio no uso dos recursos humanos e materiais. Além disso, a falta de sincronia entre os departamentos frequentemente leva a retrabalho e atrasos na execução das atividades, ampliando o desgaste organizacional e comprometendo a qualidade dos resultados.

Comunicação

A comunicação dentro do IFAM CMC é frequentemente insuficiente, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade. Informações importantes não são compartilhadas de maneira eficaz, e os canais de comunicação entre departamentos são limitados. Hodgkinson e Manoli (2021) afirmam que a comunicação inadequada intensifica a formação de silos organizacionais, onde cada departamento opera com informações limitadas, resultando em mal-entendidos e desalinhamento com os objetivos organizacionais. A ausência de uma infraestrutura de TI adequada que facilite a comunicação interdepartamental agrava ainda mais

esses problemas, tornando o fluxo de informações restrito e contribuindo para o isolamento dos setores.

Participação dos Servidores na Tomada de Decisão

No IFAM CMC, muitas decisões são tomadas de forma centralizada, sem a devida participação dos servidores que lidam diretamente com as operações diárias. Esse distanciamento entre as instâncias decisórias e operacionais resulta em decisões desalinhadas das realidades práticas, gerando frustrações e desmotivação entre os colaboradores. A falta de envolvimento dos servidores na formulação das estratégias impede que suas experiências e conhecimentos específicos sobre os processos sejam considerados, comprometendo a implementação eficaz das medidas adotadas. Nguyen (2021) argumenta que a inclusão dos colaboradores no processo decisório não apenas aumenta a eficácia das estratégias, mas também promove maior comprometimento, uma vez que as decisões passam a refletir melhor as demandas operacionais de cada setor. Além disso, essa exclusão contribui para a criação de um ambiente de trabalho onde as iniciativas de colaboração interdepartamental são prejudicadas, pois os servidores sentem-se desvalorizados e distantes dos objetivos institucionais.

Ferramentas de TI

As ferramentas de TI disponíveis no IFAM CMC são frequentemente inadequadas para apoiar a colaboração interdepartamental e o compartilhamento de conhecimento. Muitas dessas ferramentas são desatualizadas, difíceis de usar ou não estão integradas, o que prejudica a comunicação e a troca de informações entre departamentos. Bento, Tagliabue e Lorenzo (2020) observam que a tecnologia da informação pode ajudar a superar silos organizacionais, promovendo a integração intersetorial por meio de plataformas que facilitam o compartilhamento de dados. No entanto, a falta de modernização e integração das ferramentas tecnológicas atualmente em uso contribui para o isolamento dos setores, dificultando o fluxo de informações e limitando o potencial colaborativo do campus.

Capacitação para o Uso de Ferramentas de TI

Mesmo quando as ferramentas de TI são adequadas, a falta de capacitação dos servidores para utilizá-las de forma adequada é um problema recorrente no IFAM CMC. Sem

o devido treinamento, os colaboradores não conseguem explorar todo o potencial dessas ferramentas, resultando em sua subutilização. Imran *et al.* (2022) destacam que as capacidades de gestão do conhecimento, incluindo o uso eficiente das tecnologias de TI, estão diretamente ligadas à capacitação contínua dos funcionários. A ausência desse preparo compromete não apenas a utilização das ferramentas, mas também reduz significativamente o potencial de promover a colaboração e o compartilhamento de conhecimento dentro da organização. Como resultado, os processos colaborativos tornam-se menos frequentes e perdem sua eficácia, prejudicando a integração entre os setores e o alcance dos objetivos institucionais.

6.2 Elaboração das diretrizes para uso de ferramentas de TI

A elaboração de diretrizes específicas para o uso de ferramentas de TI no IFAM CMC, voltadas para enfrentar os principais desafios identificados, baseou-se no referencial teórico da pesquisa, na revisão sistemática de literatura e nas contribuições dos entrevistados. É importante destacar que essas diretrizes são abrangentes, incluindo etapas e elementos importantes identificados ao longo da pesquisa, proporcionando uma base sólida para melhorias organizacionais. Contudo, cada contexto específico apresenta particularidades que devem ser consideradas para adaptar as diretrizes às necessidades de cada ambiente.

Para o IFAM CMC, no que tange à colaboração interdepartamental e ao compartilhamento de conhecimento, é importante que os servidores conheçam melhor o campus e uns aos outros. Isso inclui entender as funções de cada setor, suas responsabilidades e como os diversos processos e dinâmicas se interligam para garantir o bom funcionamento da instituição. Esse entendimento mútuo tem o potencial de fortalecer a colaboração e mitigar os efeitos associados aos silos organizacionais.

Embora as ferramentas de TI, por si só, não transformem a cultura organizacional nem garantam o compartilhamento de conhecimento, elas são fundamentais para promover essas mudanças. Quando adequadamente implementadas e utilizadas, facilitam a interação frequente, a comunicação eficiente, a troca de informações e o acesso a dados relevantes quando necessário. Essas ferramentas atuam como plataformas integradoras, conectando diversos setores e permitindo que o conhecimento organizacional flua livremente. Isso é essencial para criar um ambiente colaborativo, onde os servidores se sintam mais conectados e informados sobre as atividades e objetivos uns dos outros.

A análise e implementação das diretrizes devem ser conduzidas através de um processo colaborativo, envolvendo ampla discussão entre os setores e servidores de todos os níveis

hierárquicos. O papel das chefias é crucial nesse contexto, garantindo que as diretrizes sejam compreendidas, discutidas e adaptadas conforme necessário, refletindo as necessidades do campus. Os líderes devem atuar como facilitadores da colaboração, incentivando a comunicação aberta e o compartilhamento de conhecimento. A participação ativa de todos os servidores, independentemente de sua posição hierárquica, promove um ambiente de transparência e responsabilidade, pilares para o desenvolvimento de uma cultura organizacional colaborativa. Ademais, a abordagem colaborativa contribui significativamente para a identificação de oportunidades e desafios que poderiam passar despercebidos em um processo decisório restrito a um grupo limitado.

As diretrizes propostas foram elaboradas de forma a permitir flexibilidade na sua implementação, sem uma interdependência direta ou ordem preestabelecida. Cada uma delas pode ser aplicada de forma isolada ou em conjunto, conforme as prioridades e capacidades da administração do campus. Essa abordagem possibilita que as diretrizes sejam adaptadas às particularidades de cada contexto organizacional, permitindo que a gestão decida quais delas são mais relevantes em determinado momento. Além disso, a implementação em blocos ou de forma gradual facilita a alocação de recursos e o ajuste das iniciativas conforme a evolução das necessidades e das condições operacionais, maximizando assim o potencial de sucesso.

Embora as diretrizes, em certos pontos, indiquem o uso de ferramentas específicas, é importante destacar que muitas ferramentas apresentam múltiplas funcionalidades e diversas formas de utilização, além de estarem em constante transformação e evolução. Isso exige uma análise criteriosa das reais necessidades da instituição e do que pode ser implementado de acordo com sua realidade, no momento em que essa discussão for de fato conduzida no âmbito da gestão do campus. Mais importante do que seguir rigidamente as diretrizes é compreender o objetivo subjacente à adoção ou ao ajuste do uso de ferramentas de TI. Focar no propósito das diretrizes permite que a instituição escolha e adapte as ferramentas de maneira mais eficaz, assegurando que atendam às suas necessidades específicas e possibilitem o compartilhamento de conhecimento organizacional, a mitigação dos efeitos associados aos silos organizacionais e a promoção da colaboração interdepartamental.

6.3 Resumo das diretrizes

O Quadro 07 apresenta as diretrizes desenvolvidas e os respectivos desafios associados a cada uma delas. Essas diretrizes serão descritas de maneira breve logo a seguir, fornecendo

um panorama geral das propostas. Posteriormente, cada uma das diretrizes será detalhada, explorando em maior profundidade os elementos que as compõem.

Quadro 07 - Diretrizes desenvolvidas e os desafios associados

DIRETRIZES	DESAFIOS ASSOCIADOS
Mapeamento e modelagem de processos	<ul style="list-style-type: none"> - Visão das Lideranças em Relação à Colaboração Interdepartamental - Interação entre setores - Cultura Organizacional voltada para a colaboração - Planejamento e Organização
Criação de manuais setoriais	<ul style="list-style-type: none"> - Interação entre setores - Cultura Organizacional voltada para a colaboração - Planejamento e Organização
Estratégias para otimizar o uso das ferramentas de TI atuais	<ul style="list-style-type: none"> - Interação entre setores - Comunicação
Implementação de ferramenta de TI para planejamento e gestão colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas de TI Cultura Organizacional voltada para a colaboração - Planejamento e Organização - Participação dos servidores na tomada de decisão
Construção de um portal de intranet associado a ferramentas colaborativas	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas de TI - Visão das lideranças em relação à colaboração interdepartamental - Interação entre setores - Cultura Organizacional voltada para a colaboração - Comunicação - Participação dos servidores na tomada de decisão
Programa de capacitação e desenvolvimento contínuo para o uso de ferramentas de TI	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação para o uso de ferramentas de TI - Interação entre setores - Comunicação
Construção de banco de talentos	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas de TI - Planejamento e Organização - Interação Entre Setores - Cultura Organizacional voltada para a colaboração

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Mapeamento e modelagem de processos

A falta de clareza e formalização dos processos administrativos é um dos maiores desafios enfrentados pelo CMC. A ausência de um entendimento compartilhado sobre as dinâmicas operacionais entre os servidores afeta diretamente a interação entre setores e a eficiência no atendimento ao público. A execução empírica e não padronizada dos processos dificulta a identificação de problemas e limita a disseminação do conhecimento organizacional ao longo da instituição. Segundo Dulipovici e Vieru (2015), a utilização de ferramentas de mapeamento e modelagem de processos é essencial para visualizar, analisar e disseminar fluxos de trabalho, permitindo a construção de uma visão holística e compartilhada da organização.

Ao implementar essas ferramentas, é possível não apenas identificar gargalos e redundâncias, mas também visualizar de forma clara as interdependências entre setores e suas respectivas responsabilidades (JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020). Isso impacta diretamente na visão das lideranças em relação à colaboração interdepartamental, pois torna explícito como a contribuição de cada departamento é interligada e essencial para o sucesso global da instituição. A formalização dos processos evidencia essas interdependências, ajudando as lideranças a perceberem como a colaboração entre setores pode otimizar os resultados e evitar retrabalhos.

Além disso, o mapeamento e a modelagem dos processos administrativos favorecem a interação entre setores, ao permitir que os servidores compreendam os pontos de contato e as áreas onde suas atividades dependem de outras equipes. Ao tornar mais visíveis essas interações, os servidores podem atuar de forma mais coordenada, reduzindo falhas de comunicação e alinhando esforços em direção aos mesmos objetivos. Isso também atende à necessidade de promover uma cultura organizacional voltada para a colaboração, pois as ferramentas de modelagem promovem a transparência e o entendimento mútuo, essenciais para uma cultura de trabalho colaborativa.

Por fim, o mapeamento e a modelagem de processos também se conectam diretamente à questão do planejamento e organização. Com processos formalizados e mapeados, torna-se mais fácil identificar áreas que precisam de melhoria, organizar fluxos de trabalho de maneira lógica e eficiente, e planejar as operações de forma integrada entre os setores. A partir dessa visualização, é possível otimizar o uso dos recursos e alinhar os processos administrativos com os objetivos estratégicos da instituição. Dessa forma, as ferramentas de modelagem contribuem significativamente para um ambiente de trabalho mais bem organizado e planejado, alinhado com as metas institucionais.

Ferramentas como softwares de modelagem e gestão de processos, juntamente com plataformas colaborativas, serão essenciais para criar modelos detalhados, permitindo a visualização das etapas envolvidas, os responsáveis por cada tarefa e os pontos de interação entre diferentes setores. Isso permitirá não apenas a identificação de gargalos e redundâncias, mas também a simulação de cenários para a otimização dos fluxos de trabalho. Ao final, os modelos de processos serão organizados e disponibilizados para todos os servidores na intranet do *campus*, promovendo o compartilhamento contínuo de conhecimento e a colaboração interdepartamental.

Criação de manuais setoriais

As entrevistas realizadas no IFAM CMC revelaram que, mesmo entre servidores experientes, conhecer as atribuições e funções de cada setor ainda é um desafio. Esse cenário aponta para a necessidade de estratégias que promovam o compartilhamento de conhecimento de forma estruturada. A criação de manuais setoriais surge como uma solução eficaz para melhorar a comunicação interna e enfrentar os desafios organizacionais.

Esses manuais contribuem diretamente para a interação entre setores, ao fornecer uma fonte de informação centralizada sobre as responsabilidades e diretrizes de cada área. Com um documento de referência comum, os servidores podem acessar rapidamente informações de outros departamentos, facilitando o fluxo de trabalho conjunto e reduzindo mal-entendidos. Johri, Pipek e Wulf (2012) observam que a documentação formal é essencial para garantir consistência nas operações e promover a continuidade das atividades da organização.

No que diz respeito à cultura organizacional voltada para a colaboração, os manuais funcionam como instrumentos que fortalecem a transparência e incentivam o compartilhamento de práticas entre setores. Ao envolver diferentes áreas na criação do conteúdo, utilizando plataformas colaborativas, a instituição promove um ambiente de troca de conhecimento e inclusão. Isso contribui para o desenvolvimento de uma cultura que valoriza a colaboração e a interdependência entre equipes.

Estratégias para otimizar o uso das ferramentas de TI atuais

As entrevistas realizadas no IFAM CMC revelaram que o uso irregular das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) compromete a eficiência das dinâmicas organizacionais, impactando negativamente a comunicação e a interação entre setores.

A formulação de estratégias padronizadas para o uso de ferramentas como o e-mail institucional, o sistema SIG, o WhatsApp e videoconferências é fundamental para promover um compartilhamento de conhecimento mais eficaz entre os departamentos. Aljuwaiber (2019) afirma que diretrizes claras para o uso de TI podem aumentar significativamente a produtividade e garantir a disseminação consistente de conhecimento. Hayes (2011) também destaca que o uso estruturado dessas tecnologias não só melhora a comunicação interna, como também cria um ambiente favorável à troca de informações entre setores. Isso resulta em maior agilidade no atendimento às demandas e em uma atuação mais integrada entre as áreas do *campus*.

Implementação de ferramenta de TI para planejamento e gestão colaborativa

Os servidores entrevistados relataram que as atividades e projetos do IFAM CMC, particularmente as iniciativas interdepartamentais, frequentemente enfrentam desafios devido à insuficiência de planejamento e gestão adequados. Além disso, os relatos indicam um descontentamento entre os servidores quanto à sua participação no processo decisório e no desenvolvimento das atividades do *campus*.

Hafeez *et al.* (2018) enfatizam a importância da colaboração interdisciplinar para a otimização de processos e a integração de diferentes especialidades. A adoção de uma abordagem colaborativa no planejamento e na gestão é recomendada para assegurar o sucesso dos projetos implementados no *campus*. A utilização de ferramentas de TI para esse propósito pode promover a eficiência organizacional e fortalecer a integração entre os departamentos, facilitando tanto a concepção quanto o acompanhamento do progresso dos projetos. A gestão colaborativa permite uma melhor alocação de recursos e um compartilhamento eficiente de conhecimento, garantindo que todos os stakeholders estejam alinhados e informados sobre o progresso dos projetos. Hayes (2011) reforça que a TI, nesse contexto, não apenas possibilita a organização das informações, mas facilita a interação contínua entre os setores.

Construção de um portal de intranet associado a ferramentas colaborativas

A fragmentação da comunicação, a falta de informações acessíveis e a colaboração insuficiente entre os departamentos constituem problemas reais no IFAM CMC. O site da instituição, apesar de hospedar muitas informações relevantes, possui uma interface confusa e

seu conteúdo está frequentemente desatualizado. Além disso, o sistema SIG, embora útil em vários aspectos, não é suficiente para assegurar um ambiente organizacional integrado.

Para superar essas barreiras, o desenvolvimento de uma intranet corporativa robusta, associada a ferramentas colaborativas, tem o potencial de facilitar o compartilhamento de conhecimento e promover uma colaboração mais efetiva entre os setores do *campus*. Jensen, Medaglia e Wang (2020) sugerem que esse tipo de portal funciona como um hub centralizado, onde informações, documentos, notícias e outros recursos relevantes permanecem atualizados e prontamente acessíveis.

A implementação de uma intranet eficiente pode contribuir para a mitigação dos problemas de comunicação fragmentada e informações desatualizadas, proporcionando um ambiente onde a colaboração interdepartamental é facilitada e o conhecimento é compartilhado de maneira mais eficaz. Ferramentas colaborativas integradas a essa intranet podem promover a sinergia entre os departamentos, melhorando a alocação de recursos, otimizando processos e garantindo que todos os servidores estejam alinhados e informados sobre o progresso e os objetivos dos projetos em andamento.

Programa de capacitação e desenvolvimento contínuo para o uso de ferramentas de TI

A pesquisa conduzida no IFAM CMC revelou uma carência significativa no que tange à capacitação e treinamento contínuo dos servidores para o uso de ferramentas de TI. Constatou-se que, atualmente, não existe um programa efetivo e perene dedicado a essa finalidade. Embora sejam realizados alguns treinamentos isolados, estes têm se mostrado insuficientes para atender às diversas necessidades dos servidores.

Os treinamentos pontuais realizados no IFAM CMC não conseguem abranger todas as demandas, sejam elas de treinamento para novos servidores, atualização do conhecimento daqueles já capacitados no passado ou auxílio para servidores que enfrentam dificuldades no uso de tecnologia. Imran *et al.* (2022) destacam que a capacitação contínua dos colaboradores é essencial para garantir que a TI seja efetivamente usada como uma ferramenta de suporte à colaboração e à gestão do conhecimento.

Além de melhorar a eficiência individual, a capacitação contínua em TI promoveria a padronização das práticas de uso das ferramentas tecnológicas, resultando em um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente. Com servidores bem treinados, a instituição poderia esperar um aumento significativo na produtividade e na qualidade dos serviços prestados, além de uma maior satisfação dos servidores, que se sentiriam mais confiantes e capazes em suas funções.

Construção de banco de talentos

As entrevistas realizadas no âmbito do estudo indicaram que o Instituto Federal do Amazonas - *campus* Manaus Centro (IFAM CMC) enfrenta um desafio significativo: a necessidade de um maior conhecimento interno. Esta constatação revelou que há uma carência no entendimento das particularidades dos setores e dos próprios servidores, bem como na troca de conhecimento entre eles. Essa lacuna dificulta a construção de um ambiente colaborativo e integrado, essencial para a eficácia institucional.

Para mitigar esse problema, uma das sugestões emergentes das entrevistas foi a criação de um banco de talentos no *campus*. Esse banco de talentos serviria não apenas para promover o conhecimento mútuo entre os servidores, mas também como uma ferramenta estratégica para alocação eficiente de recursos humanos, principalmente em iniciativas interdepartamentais. A sistematização e a catalogação das competências dos colaboradores são importantes para uma alocação eficiente e o uso eficaz dos recursos humanos nas diversas atividades organizacionais (BIBI, ANWAR, RANA, 2021).

6.4 Diretrizes detalhadas

As diretrizes para utilização das TICs voltadas para práticas de compartilhamento de conhecimento foram estruturadas seguindo o modelo 5W2H. A adoção deste modelo se justifica pela sua capacidade de fornecer clareza e flexibilidade no desenvolvimento e na implementação das ações propostas, possibilitando a organização das informações de forma lógica e acessível, respondendo às perguntas essenciais: o quê, por quê, quem, quando, onde, como e quanto. Dessa forma, garante que os aspectos mais relevantes sejam considerados, facilitando a compreensão e o alinhamento das equipes envolvidas.

Por ser flexível, o modelo 5W2H suporta diferentes níveis de detalhamento, permitindo que seja adaptado conforme as especificidades de cada contexto. Essa flexibilidade possibilita que o 5W2H seja utilizado em uma ampla gama de cenários, desde pequenas ações internas até grandes projetos estratégicos. No presente estudo, a aplicação do modelo mostrou-se adequada para a construção de diretrizes que, embora desenhadas para atender objetivos específicos, mantêm-se suficientemente adaptáveis para interpretação e modificação conforme a evolução das circunstâncias. Ademais, as diretrizes estabelecidas são independentes entre si, o que permite que sejam implementadas de maneira modular, conforme a necessidade da instituição.

DIRETRIZ 01: MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS	
O QUE?	
Mapear e modelar os principais processos de cada setor do IFAM CMC.	
PORQUE?	
<ul style="list-style-type: none"> • A ausência de padronização e formalização dos processos do <i>campus</i> resulta em uma série de problemas, incluindo atrasos no atendimento às demandas, erros no atendimento ao público e dificuldades para a colaboração interdepartamental. • Padronizar, documentar e garantir o acesso aos processos administrativos tem o potencial de facilitar o compartilhamento de conhecimento organizacional, promovendo uma compreensão ampla e compartilhada das operações institucionais. 	
ONDE?	
Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)	
QUEM?	
<ul style="list-style-type: none"> • A equipe responsável pode ser setorial ou centralizada. • Participação de profissionais, internos e/ou externos à organização, com experiência em mapeamento e modelagem de processos. • Envolvimento de servidores do departamento de TI. 	
QUANDO?	
<p>O mapeamento e a modelagem dos processos dos setores do IFAM CMC são essenciais para a eficiência institucional e devem ser realizados com urgência. Após essa etapa, é importante estabelecer um cronograma regular de revisões e atualizações, semestral ou anual, para assegurar que os processos permaneçam alinhados com as necessidades da instituição. Revisões extraordinárias devem ser consideradas em caso de mudanças significativas. É indicado que esta diretriz seja associada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), garantindo que a gestão de processos esteja sempre alinhada às metas estratégicas da instituição.</p>	
COMO?	
<p>Reuniões departamentais e interdepartamentais (incluindo servidores em todos os níveis hierárquicos):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discussão e alinhamento sobre os processos a serem mapeados e modelados e as diretrizes de padronização adotadas. • Definição dos processos prioritários, considerando o impacto na dinâmica do <i>campus</i>. • Importância da interação interdepartamental para processos que envolvem múltiplos setores. 	

Software de mapeamento e modelagem de processos:

- É uma ferramenta que auxilia na visualização, análise e otimização de fluxos de trabalho, permitindo representar graficamente as etapas, atividades e interações dentro de processos organizacionais.

Plataforma colaborativa:

- Uso de plataformas que permitam a colaboração entre diferentes membros da equipe responsável, facilitando a elaboração coletiva dos processos.

Observação e análise dos processos na prática:

- Observação direta dos processos em execução para identificar discrepâncias e ineficiências.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders:

- Obtenção de feedback das partes interessadas para identificar áreas de melhoria e alinhar os processos às atividades e necessidades dos setores.

Mapeamento e modelagem dos processos:

- Criação de modelos de processos detalhados com base nas informações coletadas.

Relatórios de lições aprendidas:

- Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante o mapeamento.

Revisões Periódicas:

- Avaliações regulares dos processos documentados para garantir sua contínua pertinência e aplicabilidade.

Relatórios das revisões periódicas realizadas:

- Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações dos processos.

Intranet do campus:

- Centralização e divulgação dos modelos de processos e relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus:

- Setores recebem os modelos de processos e relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

A demanda de recursos para o mapeamento e modelagem de processos é influenciada por variáveis como a extensão e complexidade do projeto, a escolha das ferramentas de análise, a necessidade de apoio especializado e a duração das atividades. Esses fatores determinam a alocação de esforços e a intensidade do envolvimento das equipes.

DIRETRIZ 02: CRIAÇÃO DE MANUAIS SETORIAIS	
O QUE?	
	Criar manuais de todos os setores IFAM CMC.
PORQUE?	
	<ul style="list-style-type: none"> • O Campus Manaus Centro (CMC) é uma unidade complexa, composta por diversos setores e um número significativo de servidores que atuam em múltiplas áreas. Cada setor possui particularidades e dinâmicas internas que precisam ser claramente documentadas e disponibilizadas para consulta de maneira objetiva e organizada. No entanto, atualmente, não há uma fonte de referência adequada à qual os servidores possam recorrer para compreender as atribuições ou procedimentos dos setores. • A criação de manuais setoriais é importante para a ampla divulgação das práticas administrativas de cada setor. Esses manuais oferecem um referencial claro para todos os servidores, assegurando a consistência e a continuidade das operações no campus.
ONDE?	
	Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)
QUEM?	
	<ul style="list-style-type: none"> • A equipe responsável pode ser setorial ou centralizada. • Equipes setoriais conhecem as práticas específicas de cada setor. • Equipes centralizadas facilitam a padronização do formato e das informações contidas nos manuais.
QUANDO?	
	<ul style="list-style-type: none"> • A criação de manuais setoriais no IFAM CMC é essencial para aprimorar o compartilhamento do conhecimento organizacional e deve ser realizada assim que possível. Sugere-se que essa elaboração seja integrada a um plano estratégico mais amplo, alinhado aos objetivos de longo prazo da instituição. Alinhar essa iniciativa ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode fortalecer a gestão e contribuir para o alcance das metas institucionais. • Após a conclusão dos manuais, é fundamental estabelecer um cronograma regular para revisões e atualizações, seja semestral ou anual, garantindo que as informações se mantenham relevantes. Revisões extraordinárias podem ser realizadas em caso de mudanças significativas em processos mais relevantes.
COMO?	
	Reuniões departamentais e interdepartamentais (incluindo servidores em todos os níveis hierárquicos):

- Discussão e alinhamento sobre o conteúdo e a padronização dos manuais.
- Reuniões iniciais para alinhar expectativas, definir metas e garantir a compreensão do projeto.
- Reuniões setoriais para levantar informações detalhadas, por meio de entrevistas e análise de documentos existentes.
- Sessões de revisão e feedback com membros de cada setor para ajustar os rascunhos dos manuais.
- Reuniões focadas na padronização do formato, linguagem e estilo dos manuais.

Software para diagramação dos manuais:

- Utilização de uma ferramenta para o design e a organização visual dos textos e outros elementos gráficos dos manuais.

Plataforma colaborativa:

- Uso de plataformas que permitam a colaboração entre diferentes membros da equipe, facilitando a elaboração coletiva dos manuais.

Elementos sugeridos para os manuais a partir da pesquisa realizada:

- Nome e sigla do setor
- Canais de comunicação e informação: telefone, email, whatsapp, site.
- Localização dentro do campus (mapa)
- Atribuições, objetivos e principais processos executados.
- Nome, foto e função de todos os servidores lotados no setor.
- Diretrizes de funcionamento e orientações para a interação com outros setores.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders:

- Obtenção de feedback das partes interessadas para identificar áreas de melhoria e alinhar os manuais às atividades dos setores.

Observação e análise na prática:

- Observação direta do funcionamento do setor para registrar detalhes adicionais.

Criação dos manuais:

- Elaboração dos manuais setoriais com base nas informações coletadas.

Relatórios de lições aprendidas

- Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante a elaboração dos manuais.

Revisões Periódicas

- Avaliações regulares dos manuais para garantir a adequação em relação às práticas setoriais.

Relatórios das revisões periódicas realizadas:

- Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações dos manuais.

Intranet do campus:

- Centralização e divulgação dos manuais e relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus:

- Setores recebem os manuais e relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

A alocação de recursos para a criação de manuais setoriais depende do nível de detalhamento exigido, da necessidade de padronização das informações e do grau de envolvimento dos servidores responsáveis. Esses fatores determinam o impacto na eficiência operacional e no tempo necessário para concluir o material.

DIRETRIZ 03: ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAR O USO DAS FERRAMENTAS DE TI ATUAIS

O QUE?

Elaboração de um conjunto de estratégias para a padronização e para a disseminação de boas práticas no uso das ferramentas de TI atualmente em uso no IFAM CMC (e-mail institucional, sistema SIG, Whatsapp, videoconferência).

PORQUE?

O aperfeiçoamento do uso das ferramentas de TI já implementadas no IFAM CMC é importante para melhorar a comunicação e o compartilhamento de conhecimento e fomentar a colaboração interdepartamental, sem a necessidade de implementação de novas ferramentas. Estratégias claras podem maximizar a efetividade dessas ferramentas, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

ONDE?

Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)

QUEM?

- Uma equipe liderada pelo setor de TI, com a participação de integrantes de setores-chave para assegurar a adequação das estratégias às necessidades do *campus*.

QUANDO?

- Sugere-se que a instituição considere a elaboração de estratégias para otimizar o uso das ferramentas de TI atuais assim que houver recursos e informações disponíveis para tal.
- Seria interessante que esta iniciativa fosse associada a um cronograma mais abrangente, que contemple não só a melhoria no uso dessas ferramentas, mas também a integração de ações estratégicas que visem aumentar a eficiência e a produtividade no Campus Manaus Centro de uma forma geral.
- Vincular essa elaboração ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode ser uma maneira eficaz de garantir que as estratégias de otimização das ferramentas de TI estejam alinhadas com os objetivos institucionais.

COMO?

Reuniões da equipe responsável:

- Discussão e alinhamento sobre as estratégias de utilização das ferramentas de TI.
- Coletar dados sobre o uso atual das ferramentas de TI por meio de questionários, entrevistas e reuniões setoriais.
- Compartilhar experiências e exemplos de boas práticas adotadas em diferentes setores.
- Identificar pontos fortes e áreas que necessitam de aprimoramento no uso das ferramentas de TI.

Plataforma colaborativa:

- Uso de plataformas que permitam a colaboração entre diferentes membros da equipe, facilitando a elaboração coletiva das estratégias.

Tópicos sugeridos a partir da pesquisa realizada:

- **Email Institucional**

Estabelecer políticas claras de uso, incluindo normas de verificação e gerenciamento de caixa de entrada, tempo de resposta e redação institucional.

Implementar uma assinatura padronizada para todos os servidores, incluindo nome, foto, cargo, departamento e informações de contato.

- **Sistema SIG (Sipac, SigRH e demais módulos)**

Realizar revisões periódicas das funcionalidades do sistema e sua adequação aos processos institucionais.

Verificar a viabilidade de reestruturação da interface de usuário para aumentar a acessibilidade e facilidade de uso.

Implementar um sistema de feedback estruturado para coletar opiniões e dúvidas dos usuários.

- **Whatsapp**

Definir políticas de uso profissional, estabelecendo diretrizes sobre segurança das informações, horários de uso e comportamento esperado.

Criar grupos específicos para departamentos e projetos.

Verificar a viabilidade e estabelecer diretrizes para o arquivamento de conversas relevantes, garantindo a rastreabilidade e conformidade com políticas internas.

Promover a integração do WhatsApp com outras ferramentas de TI, como o email institucional.

- **Videoconferência**

Estabelecer diretrizes claras para agendamento, preparação e condução de reuniões. Estabelecer procedimentos para a verificação da conectividade e qualidade de áudio/vídeo antes de reuniões importantes.

Promover o uso de videoconferências para reuniões interdepartamentais.

Viabilizar e incentivar a gravação de reuniões e sessões de treinamento para consulta futura.

Definir normas de etiqueta para participação em videoconferências, como pontualidade, comportamento profissional e uso adequado de recursos visuais.

Criação das estratégias

- Criação das estratégias para utilização das ferramentas de TI com base nas informações coletadas.

Relatórios de lições aprendidas

- Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante a elaboração das estratégias.

Revisões Periódicas

- Realizar avaliações periódicas para verificar se as estratégias definidas estão sendo executadas, se estão surtindo o efeito esperado e para garantir que estejam sempre alinhadas às necessidades da organização.

Relatórios das revisões periódicas realizadas

- Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações das estratégias.

Intranet do campus

- Centralização e divulgação das estratégias e relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus

- Setores são informados sobre as estratégias e relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

Uma das diretrizes que pode ser adotada com menor custo é o incentivo ao uso de ferramentas já presentes no portfólio da organização. No entanto, o custo pode variar dependendo da abordagem escolhida para treinamento e capacitação, como workshops ou cursos específicos, além da possível necessidade de consultoria externa para avaliar e propor estratégias. O esforço necessário para otimizar o uso dessas ferramentas de TI é condicionado pela complexidade das tecnologias, pelo nível de adoção pelos usuários e pela necessidade de integração com outros sistemas organizacionais. Esses fatores influenciam diretamente o grau de empenho e a duração das intervenções para maximizar a eficiência das ferramentas existentes.

DIRETRIZ 04: IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTA DE TI PARA PLANEJAMENTO E GESTÃO COLABORATIVA	
O QUE?	
Implementar uma ferramenta de TI para facilitar o planejamento e a gestão colaborativa no IFAM CMC.	
PORQUE?	
A falta de planejamento e gestão colaborativa das atividades e projetos internos constitui uma barreira significativa no IFAM CMC. A ausência de uma abordagem sistemática e estruturada pode comprometer o desempenho das atividades no campus, especialmente aquelas que exigem colaboração entre diferentes equipes. A adoção de ferramentas de gestão e organização, que possibilitam a visualização e o monitoramento das tarefas, é crucial para evitar a execução desordenada. Sem esses recursos, a colaboração entre os grupos tende a ser desorganizada e ineficaz, resultando em resultados finais insatisfatórios. O uso de tecnologias da informação para esses fins pode melhorar a eficiência organizacional, fortalecer a integração entre departamentos e facilitar o acompanhamento do progresso das atividades e projetos.	
ONDE?	
Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)	
QUEM?	
<ul style="list-style-type: none"> • Uma equipe liderada pelo setor de TI, com a participação de integrantes de setores-chave para a avaliação das necessidades reais do campus no que tange o planejamento e gestão de atividades e a seleção de uma ferramenta adequada. 	
QUANDO?	
<ul style="list-style-type: none"> • Recomenda-se que a implementação de uma ferramenta de TI para planejamento e gestão colaborativa seja considerada pela instituição assim que os recursos necessários para sua adoção e implementação se tornem viáveis. • Idealmente, essa iniciativa deve ser planejada dentro de um cronograma mais amplo, que não apenas introduza a ferramenta, mas também promova a articulação de decisões estratégicas voltadas para otimizar a coordenação e a eficiência dos departamentos no Campus Manaus Centro. • Alinhar a implementação da ferramenta com o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode assegurar que essa iniciativa seja plenamente integrada às diretrizes estratégicas da instituição, potencializando seu impacto no alcance dos objetivos institucionais. 	
COMO?	

Reuniões da equipe responsável: Discussão e alinhamento sobre as diretrizes para a escolha da ferramenta de TI. As reuniões devem abordar os objetivos e expectativas do projeto, definindo claramente o escopo e os resultados esperados. É importante que cada setor envolvido represente suas necessidades específicas para garantir que a ferramenta selecionada atenda da melhor forma as demandas setoriais. A equipe deve discutir as opções de ferramentas de TI disponíveis no mercado, analisando suas funcionalidades, benefícios e limitações. Também é importante comparar os custos das ferramentas em relação aos benefícios esperados, considerando a facilidade de uso, integração com sistemas existentes e escalabilidade.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders: Obtenção de feedback das partes interessadas para identificar prioridades e funcionalidades necessárias à ferramenta de TI a ser escolhida.

Requisitos sugeridos para a ferramenta a partir da pesquisa realizada:

- Interface amigável e intuitiva: A ferramenta deve ser fácil de usar, com uma interface clara e intuitiva que permita aos usuários navegar e utilizar as funcionalidades sem dificuldade.
- Gestão de tarefas e atividades: Capacidade de criar, atribuir e monitorar tarefas e atividades.
- Colaboração em tempo real: Funcionalidades que permitam a colaboração em tempo real, como chats, comentários e edição colaborativa de documentos e projetos.
- Cronogramas e calendários: Ferramentas para criação e visualização de cronogramas e calendários que ajudem a planejar e acompanhar o progresso dos projetos.
- Centralização de documentos: Espaço para armazenamento e compartilhamento de documentos e arquivos relevantes.
- Integração com outras ferramentas: Capacidade de integração com outras ferramentas já utilizadas pelo campus, como e-mail institucional.
- Segurança de dados: Implementação de medidas de segurança para proteger as informações e dados do projeto, incluindo criptografia, backups regulares e conformidade com regulamentos de proteção de dados.

Ferramenta para planejamento e gestão de projetos: Processo de seleção da ferramenta de TI específica para planejamento e gestão colaborativa.

Sugestão de processo de implementação a partir da pesquisa realizada:

- Realizar um piloto com um grupo pequeno de usuários para testar a ferramenta, identificar problemas e realizar ajustes necessários antes da implementação completa.
- Implementar a ferramenta em fases, começando por departamentos ou projetos selecionados e expandindo gradualmente para toda a instituição, garantindo uma transição controlada.
- Fornecer suporte contínuo aos usuários durante o período de implementação, incluindo atendimento a dúvidas, solução de problemas e realização de ajustes necessários.
- Configurar a ferramenta de TI conforme as necessidades específicas dos projetos e departamentos do IFAM CMC, incluindo a criação de usuários e definição de permissões.

Treinamento e capacitação: Programas de treinamento para os usuários da ferramenta, garantindo que todos estejam aptos a utilizá-la de forma eficaz.

Revisões Periódicas: Realizar avaliações regulares do uso da ferramenta, verificando a adesão, identificando dificuldades e coletando feedback dos usuários para melhorias contínuas.

Relatórios de lições aprendidas: Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante o processo de seleção e implementação da ferramenta.

Relatórios das revisões periódicas realizadas: Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações da implementação da ferramenta.

Intranet do campus: Centralização e divulgação dos relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus: Setores recebem relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

Os recursos necessários para a implementação de uma ferramenta de TI para gestão colaborativa dependem da complexidade da solução, da necessidade de customização e do processo de adaptação dos usuários. A complexidade dessas variáveis determina o volume de recursos alocados e o tempo de execução do projeto, especialmente em relação ao suporte e ao treinamento das equipes.

DIRETRIZ 05: CONSTRUÇÃO DE UM PORTAL DE INTRANET ASSOCIADO A FERRAMENTAS COLABORATIVAS

O QUE?

Construção de um portal de intranet associado a ferramentas colaborativas (fóruns, blogs setoriais, wikis, rede social corporativa)

PORQUE?

A fragmentação da comunicação, a falta de informações e a colaboração insuficiente entre os departamentos são problemas reais no IFAM CMC. Para superar essas barreiras, o desenvolvimento de uma intranet corporativa robusta associada a ferramentas colaborativas tem o potencial de facilitar o compartilhamento de conhecimento e promover uma integração mais efetiva entre os setores do campus. O objetivo é centralizar informações, canais de comunicação e recursos para interação em uma plataforma acessível e intuitiva.

ONDE?

Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)

QUEM?

- Uma equipe liderada pelo setor de TI, com a participação de integrantes de setores-chave, responsável por avaliar as necessidades reais do campus e considerar tanto a criação de uma nova plataforma quanto a adaptação de soluções existentes.

QUANDO?

- Recomenda-se que a construção de um portal de intranet associado a ferramentas colaborativas seja considerada pela instituição assim que os recursos necessários para seu desenvolvimento e implementação se tornem viáveis.
- Idealmente, essa iniciativa deve ser planejada dentro de um cronograma mais amplo, que não apenas introduza o portal, mas também promova a articulação de decisões estratégicas voltadas para a melhoria da comunicação e do trabalho colaborativo entre os servidores do Campus Manaus Centro.
- Alinhar a implementação do portal de intranet com o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode ser uma maneira eficaz de garantir que os objetivos institucionais de longo prazo sejam contemplados.

COMO?

Reuniões da equipe responsável: Discussão e alinhamento sobre as funcionalidades, ferramentas e interface da intranet. As reuniões da equipe responsável devem começar com a definição clara dos objetivos e das expectativas do projeto, alinhando todos os membros sobre a visão e as metas a serem alcançadas. É importante discutir a estrutura desejada para o portal, identificando quais ferramentas colaborativas serão integradas e como cada uma delas contribuirá para a melhoria do compartilhamento de conhecimento e da colaboração interdepartamental. A equipe deve também avaliar as opções disponíveis no mercado para a construção do portal, considerando tanto soluções prontas quanto a possibilidade de desenvolver ferramentas personalizadas.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders: A coleta de sugestões e críticas dos stakeholders é importante para garantir que a construção do portal de intranet atenda às necessidades reais dos usuários. Pesquisas online, entrevistas e plataformas de feedback devem ser utilizados para obter insights de gestores e servidores em geral. A análise dessas contribuições ajudará a identificar áreas de melhoria e a incorporar sugestões práticas.

Requisitos sugeridos para a intranet a partir da pesquisa realizada:

- Interface amigável e intuitiva, garantindo que todos os servidores possam navegar e encontrar informações de maneira fácil e rápida.
- Centralização de informações relevantes aos servidores, como atualizações setoriais, eventos importantes e pesquisas de opinião.
- Agenda unificada para as atividades no campus.
- Sistema de notificações e alertas para manter os servidores informados sobre prazos e demais comunicados.

- **Fóruns:** Integrar fóruns de discussão onde os servidores possam postar dúvidas, compartilhar soluções e colaborar em projetos interdepartamentais.
- **Blogs setoriais:** Criar blogs setoriais para que os servidores possam compartilhar experiências, melhores práticas e novidades de suas áreas, promovendo uma cultura de troca de conhecimento.
- **Wikis:** Desenvolver bibliotecas coletivas de conhecimento (wikis) para a criação colaborativa de conteúdo, permitindo que servidores registrem o conhecimento organizacional de maneira dinâmica e acessível. São utilizados para a documentação interna e o gerenciamento de conhecimento dentro das organizações.
- **Rede Social Corporativa:** Introduzir redes sociais corporativas para permitir a interação informal entre os servidores, facilitando o compartilhamento de ideias, experiências e notícias em um ambiente amigável e acessível. São plataformas semelhantes às redes sociais comuns, mas focadas no ambiente profissional.
- **Mensageiro instantâneo:** Um sistema de comunicação interna pode beneficiar a instituição ao oferecer segurança, confidencialidade e organização, com funcionalidades como mensagens instantâneas, chat em grupo e compartilhamento de arquivos. Diferente do WhatsApp, que é amplamente utilizado mas não exclusivo para trabalho, esse sistema facilitaria a gestão do uso da ferramenta e a integração com outras ferramentas institucionais.

Construção do portal de intranet: Processo de construção ou contratação do portal de intranet.

Sugestão de processo de implementação a partir da pesquisa realizada:

- Realizar um piloto com um grupo pequeno de usuários para testar a intranet, identificar problemas e realizar ajustes necessários antes da implementação completa.
- Implementar a intranet em fases, começando por departamentos ou funcionalidades selecionadas e expandindo gradualmente para toda a instituição, garantindo uma transição controlada.
- Fornecer suporte contínuo aos usuários durante o período de implementação, incluindo atendimento a dúvidas, solução de problemas e realização de ajustes necessários.

Treinamento e capacitação: Programas de treinamento para os usuários da intranet, garantindo que todos estejam aptos a utilizá-la de forma eficaz.

Revisões Periódicas: Realizar avaliações regulares do uso do portal, verificando a adesão, identificando dificuldades e coletando feedback dos usuários para melhorias contínuas.

Relatórios de lições aprendidas: Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante o processo de implementação do portal.

Relatórios das revisões periódicas realizadas: Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações da implementação do portal de intranet.

Intranet do campus: Centralização e divulgação dos relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus: Setores recebem relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

A construção de um portal de intranet associado a ferramentas colaborativas demanda um volume de recursos que varia conforme a personalização exigida, a complexidade da integração com sistemas existentes e os padrões de segurança implementados. Esses fatores determinam a profundidade das atividades técnicas e a robustez da solução implementada.

DIRETRIZ 06: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO PARA O USO DE FERRAMENTAS DE TI

O QUE?

Elaboração de um programa de capacitação e desenvolvimento contínuo para o uso de ferramentas de TI voltado para os servidores do campus.

PORQUE?

A elaboração de um programa de capacitação e desenvolvimento contínuo para o uso de ferramentas de TI é essencial para os servidores do campus, conforme evidenciado pela pesquisa no IFAM CMC. A ausência de um programa estruturado tem gerado lacunas significativas na formação tecnológica, impactando negativamente a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. Um programa contínuo atenderia às diversas demandas da instituição, promovendo a padronização e a eficiência no uso das ferramentas tecnológicas, além de facilitar o compartilhamento de conhecimento entre os servidores.

ONDE?

Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)

QUEM?

- Uma equipe composta por integrantes do setor de TI, responsável por avaliar as necessidades reais do *campus* associadas a capacitação e desenvolvimento contínuo para o uso de ferramentas de TI.

QUANDO?

- Recomenda-se que o Programa de Capacitação e Desenvolvimento Contínuo para o Uso de Ferramentas de TI seja considerado pela instituição assim que os recursos necessários para sua criação e implementação se tornem viáveis.

- Idealmente, esse programa deve ser planejado dentro de um cronograma mais amplo, que não apenas introduza o programa, mas também promova a articulação de decisões estratégicas voltadas para o aprimoramento das competências tecnológicas dos servidores do Campus Manaus Centro.
- Alinhar a implementação do programa com o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode ser uma maneira eficaz de garantir que os objetivos institucionais de longo prazo sejam contemplados.

COMO?

Reuniões da equipe responsável: A equipe deve realizar uma análise detalhada das lacunas de conhecimento em relação ao uso das ferramentas de TI em todos os setores. Com base nessa análise, as prioridades de capacitação e treinamento devem ser estabelecidas. Isso inclui a identificação das ferramentas mais relevantes para cada setor, a determinação da periodicidade dos treinamentos e a definição de abordagens específicas para novos servidores e servidores mais antigos.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders: A coleta de sugestões e críticas dos stakeholders é importante para o desenvolvimento do programa de capacitação. Para isso, podem ser utilizados métodos como pesquisas online, entrevistas e plataformas de feedback contínuo, assegurando a participação ativa de gestores e servidores em geral. A análise das contribuições recebidas permitirá identificar áreas de melhoria e incorporar sugestões viáveis.

Requisitos sugeridos a partir da pesquisa realizada:

- Treinamento para: Sistema Operacional Windows, Pacote Microsoft Office, SIG, Email institucional, Videoconferência, aplicativos do Google, Whatsapp.

Construção do programa: Sugere-se a elaboração de módulos de treinamento específicos para cada ferramenta, abrangendo desde os conceitos básicos até as funcionalidades avançadas. Recomenda-se que os treinamentos ocorram periodicamente para garantir a atualização contínua das habilidades dos servidores. Pode ser interessante definir métodos de ensino variados, como treinamentos presenciais, cursos online e sessões de tutoria individualizada, a fim de atender às diferentes necessidades de aprendizagem.

Revisões Periódicas: Realizar avaliações regulares do programa de capacitação, verificando a adesão, identificando dificuldades e coletando feedback dos servidores para melhorias contínuas.

Relatórios de lições aprendidas: Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante o processo de desenvolvimento do programa de capacitação.

Relatórios das revisões periódicas realizadas: Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações do programa de capacitação.

Intranet do campus: Divulgação do programa de capacitação na intranet do campus, ressaltando o cronograma e as formas de adesão por parte dos servidores. Centralização e divulgação dos relatórios na intranet para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus: Os setores são diretamente comunicados sobre a importância da participação de todos os servidores no programa de capacitação. Setores recebem relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

Os recursos necessários para um programa de capacitação contínuo são proporcionais à variedade de ferramentas envolvidas, à frequência de atualização dos conteúdos e ao nível de familiaridade inicial dos usuários. A regularidade das atualizações tecnológicas impacta diretamente a necessidade de readequação do programa e a intensidade dos treinamentos.

DIRETRIZ 07: CONSTRUÇÃO DE BANCO DE TALENTOS

O QUE?

Construção de uma plataforma baseada em um banco de dados com perfis dos servidores do *campus*, destacando detalhes de sua formação acadêmica, experiências profissionais, habilidades e afinidades específicas.

PORQUE?

O banco de talentos desempenha um papel importante na alocação de indivíduos com afinidades específicas para iniciativas interdepartamentais. Essa estratégia potencializa a colaboração interdepartamental ao facilitar interações contínuas entre servidores com conhecimentos e experiências complementares. A identificação e o aproveitamento dos talentos individuais também contribuem significativamente para o desenvolvimento profissional dos servidores e para um ambiente de trabalho mais produtivo.

ONDE?

Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)

QUEM?

- Uma equipe liderada pelo setor de TI e pelo setor de recursos humanos, tendo em vista que o banco de talentos será uma plataforma digital voltada para a gestão de pessoas. É também importante a participação de integrantes de setores-chave do *campus*.

QUANDO?

- O banco de talentos constitui uma ferramenta que deve ser adotada pela instituição tão logo os recursos necessários para sua criação e implementação estejam disponíveis.
- Idealmente, sua integração deve ser planejada dentro de um cronograma abrangente, que contemple não apenas a introdução dessa ferramenta, mas também a articulação de decisões estratégicas mais amplas voltadas para o compartilhamento de conhecimento organizacional no âmbito do Campus Manaus Centro.
- Nesse contexto, sugere-se que a implementação do banco de talentos esteja alinhada com o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), garantindo assim que os objetivos institucionais de longo prazo sejam contemplados e que o desenvolvimento das competências internas seja orientado da maneira adequada.

COMO?

Reuniões da equipe responsável: Discutir a estrutura e os critérios para a coleta de dados para identificar quais informações são essenciais para o banco de talentos e como cada uma delas pode possibilitar a melhor alocação de servidores no CMC. Avaliar as diferentes ferramentas disponíveis, tanto soluções prontas quanto a possibilidade de criação própria. É importante considerar como o banco de talentos se integrará com outras plataformas e como os dados serão acessados e utilizados pelos gestores e departamentos.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders: Obtenção de feedback das partes interessadas a partir das discussões realizadas nas reuniões.

Requisitos sugeridos para o banco de talentos:

- Interface amigável: Navegação simples e acessível, facilitando o uso por todos os servidores.
- Personalização de perfis: Inclusão de campos para habilidades, interesses e projetos, permitindo a identificação de talentos específicos. É interessante possibilitar a edição dos perfis pelos próprios servidores.
- Busca avançada: Ferramenta de busca com filtros por formação, experiência e competências, para localizar perfis rapidamente.
- Integração com outras plataformas: Compatibilidade com sistemas de gestão de RH e comunicação interna, centralizando o uso de dados.
- Atualização contínua: Sistema que incentiva a manutenção regular dos perfis por meio de notificações.
- Segurança e privacidade: Proteção robusta dos dados, conforme normas de privacidade.
- Relatórios e análises: Capacidade de gerar relatórios sobre distribuição de competências, auxiliando a gestão estratégica.

Construção do banco de dados: Processo de construção ou contratação do sistema para o banco de talentos.

Sugestão de processo de implementação a partir da pesquisa realizada:

- Realizar um piloto com um grupo pequeno de usuários para testar o banco de talentos, identificar problemas e realizar ajustes necessários antes da implementação completa.
- Implementar o banco em fases, começando por departamentos ou funcionalidades selecionadas e expandindo gradualmente para toda a instituição, garantindo uma transição controlada.
- Fornecer suporte contínuo aos usuários durante o período de implementação, incluindo atendimento a dúvidas, solução de problemas e realização de ajustes necessários.

Treinamento e capacitação: Programas de treinamento para os usuários do banco de talentos, garantindo que todos estejam aptos a utilizá-lo de forma eficaz.

Revisões Periódicas: Realizar avaliações regulares do uso da ferramenta, verificando a adesão, identificando dificuldades e coletando feedback dos usuários para melhorias contínuas.

Relatórios de lições aprendidas: Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante o processo de criação do banco de talentos

Relatórios das revisões periódicas realizadas: Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações.

Intranet do campus: Centralização e divulgação dos relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus: Setores recebem relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

A construção e manutenção de um banco de talentos requer recursos proporcionais ao número de servidores participantes, à diversidade de habilidades mapeadas, à sofisticação do sistema de buscas e à frequência de atualizações necessárias. Esses fatores afetam diretamente a sustentabilidade e a relevância contínua do banco de talentos.

7. CONCLUSÃO

O presente estudo investigou como a utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), aliada à implementação de práticas de compartilhamento de conhecimento, pode contribuir para a promoção da colaboração interdepartamental e a mitigação dos silos organizacionais no Instituto Federal do Amazonas - Campus Manaus Centro (IFAM CMC). Partindo da pergunta de pesquisa “Em que aspectos o uso de TICs associado à implementação de práticas de compartilhamento de conhecimento podem contribuir para o

fomento da colaboração interdepartamental e para a consequente mitigação dos efeitos associados aos silos organizacionais no IFAM CMC?”, esta dissertação procurou identificar os principais desafios enfrentados pela instituição e propor soluções práticas e fundamentadas para superá-los.

Ao longo da pesquisa, foram delineados os principais fatores que influenciam a colaboração interdepartamental e o compartilhamento de conhecimento no IFAM CMC. A análise das entrevistas com os servidores revelou uma série de lacunas nos processos administrativos e na gestão do conhecimento, o que reforçou a importância de se adotar práticas que promovam uma visão mais integrada do campus e de seus processos.

O objetivo geral de propor um plano de utilização de TICs voltado para práticas de compartilhamento de conhecimento foi alcançado por meio da formulação de diretrizes que buscam fortalecer a interação entre os setores do campus. As diretrizes sugeridas visam não apenas a otimização do uso das TICs, mas também o apoio ao desenvolvimento de uma cultura organizacional mais colaborativa. Os objetivos específicos da pesquisa foram abordados de forma sistemática, começando pela compreensão, através da revisão da literatura e da análise das entrevistas, de como o compartilhamento de conhecimento impacta a colaboração interdepartamental. Identificou-se que a falta de processos claros e documentados, bem como a ausência de uma comunicação efetiva, são barreiras significativas para a construção de um ambiente colaborativo. A investigação da relação entre o uso das TICs e as práticas de compartilhamento de conhecimento evidenciou que, embora algumas ferramentas estejam disponíveis, elas não são plenamente aproveitadas devido a limitações na capacitação dos servidores e na adaptação dessas tecnologias ao contexto institucional. A caracterização do panorama da colaboração interdepartamental no IFAM CMC revelou um cenário desafiador, onde a interação entre setores é frequentemente comprometida por uma cultura organizacional fragmentada e por lideranças que, em muitos casos, não promovem ativamente a colaboração. As sugestões de melhoria propostas pelos entrevistados foram fundamentais para a elaboração das diretrizes finais.

As diretrizes desenvolvidas neste estudo representam um importante passo no fortalecimento do compartilhamento de conhecimento e na promoção da colaboração interdepartamental no Campus Manaus Centro do IFAM. O ambiente do campus, com sua rica história e dinâmicas únicas, oferece um cenário propício para que essas diretrizes possam não apenas otimizar os processos internos, mas também valorizar o potencial humano e as interações que fazem do IFAM um centro de educação e inovação. Ainda que o caminho

apresente desafios e limitações, os benefícios possíveis são promissores para o futuro da gestão do campus.

A efetividade dessas ferramentas está diretamente relacionada à predisposição dos servidores e gestores em colaborar e confiar uns nos outros. O sucesso da implementação dessas diretrizes depende tanto das tecnologias escolhidas quanto da capacidade de transformar a cultura organizacional, algo que deve ser trabalhado de maneira gradual, mas contínua, no dia a dia dos servidores. As diretrizes não podem ser vistas como um fim em si mesmas, mas como parte de um processo contínuo de evolução da gestão do conhecimento e de uma cultura verdadeiramente colaborativa. Essa transformação contribuirá para um ambiente organizacional mais flexível e adaptado às demandas contemporâneas.

Ainda que os desafios sejam significativos, os benefícios potenciais das diretrizes são igualmente notáveis. Uma implementação bem conduzida pode fortalecer os laços entre departamentos, eliminando barreiras que historicamente dificultam a troca de informações e a colaboração. Com isso, o campus se torna potencialmente mais eficiente e competitivo, com processos administrativos mais fluidos e uma gestão mais estratégica. Esse cenário favorece a criação de mecanismos que alinham as decisões administrativas às necessidades reais dos servidores e estudantes, fortalecendo a missão educacional do campus de maneira concreta.

Em suma, esta pesquisa conclui que, para mitigar os efeitos dos silos organizacionais e promover uma colaboração mais efetiva entre os departamentos do IFAM CMC, é essencial uma abordagem integrada que combine a reestruturação dos processos de compartilhamento de conhecimento com o uso adequado das TICs e o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais colaborativa. O sucesso dessa transformação depende do comprometimento de todos os níveis hierárquicos da instituição, desde a alta gestão até os servidores operacionais, na implementação das diretrizes propostas e na construção de um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente. Assim, espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o aprimoramento das práticas institucionais do IFAM CMC, promovendo um ambiente organizacional mais integrado e colaborativo, capaz de responder com maior eficácia aos desafios contemporâneos.

8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora este estudo tenha apresentado resultados promissores e oferecido contribuições significativas, é essencial reconhecer algumas limitações inerentes ao processo de pesquisa. Em primeiro lugar, a metodologia adotada para a coleta de dados, baseada em entrevistas semi-

estruturadas, trouxe um rico panorama das percepções dos servidores sobre o IFAM CMC no contexto estudado. No entanto, a natureza subjetiva das respostas pode ter introduzido vieses, uma vez que as opiniões dos participantes são influenciadas por suas experiências pessoais e atitudes em relação à tecnologia. Além disso, a amostra de respondentes pode não ter capturado toda a diversidade de perspectivas dentro da instituição, o que limita a generalização dos resultados.

Outra limitação significativa está relacionada à análise dos resultados. Embora o estudo proponha diretrizes para a implementação de TICs no campus, a avaliação de sua eficácia é, em grande parte, teórica. A pesquisa não teve a oportunidade de acompanhar, em tempo real, a implementação dessas tecnologias e mensurar seu impacto prático na colaboração interdepartamental e na dissolução dos silos organizacionais. Como resultado, as conclusões sobre a eficácia das TICs baseiam-se em expectativas e percepções, em vez de dados empíricos de longo prazo.

Por fim, o estudo reconhece a importância da cultura organizacional na adoção de TICs, mas não explora profundamente as estratégias específicas necessárias para transformar essa cultura. Embora a cultura seja identificada como um fator crítico, a pesquisa não investigou detalhadamente como mudanças culturais poderiam ser promovidas em conjunto com a implementação das TICs, o que limita a aplicabilidade prática imediata das recomendações propostas.

9. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nas limitações identificadas, há várias oportunidades para futuras pesquisas que possam expandir o entendimento sobre o papel das TICs na promoção da colaboração interdepartamental. Uma área de investigação que merece atenção é a integração entre estratégias de transformação cultural e o uso de tecnologias. Estudos futuros poderiam explorar como as organizações podem simultaneamente implementar TICs e promover mudanças culturais, oferecendo insights sobre como superar resistências internas e maximizar o impacto das ferramentas tecnológicas. O uso de modelos de mudança organizacional pode ser particularmente útil nesse contexto.

Outra sugestão é a realização de estudos longitudinais que acompanhem a implementação das TICs ao longo do tempo. Isso permitiria uma análise mais robusta e baseada em evidências empíricas sobre o impacto real das TICs na colaboração interdepartamental e na dissolução dos silos organizacionais. Estudos que comparem indicadores de desempenho antes

e depois da implementação dessas tecnologias podem fornecer uma avaliação mais completa de sua eficácia.

Pesquisas futuras também poderiam expandir o escopo deste estudo para diferentes contextos organizacionais. Embora o foco desta dissertação tenha sido o IFAM CMC, os desafios relacionados aos silos organizacionais e à colaboração interdepartamental são comuns em muitos tipos de organizações. Investigar como empresas privadas, outras instituições de ensino ou organizações não-governamentais abordam esses desafios pode enriquecer a compreensão do fenômeno e fornecer orientações mais amplas e adaptáveis.

Por último, a integração de novas tecnologias emergentes, como inteligência artificial, machine learning e big data, com as TICs tradicionais, é um campo promissor para pesquisa. Explorar como essas tecnologias podem ser utilizadas para personalizar o compartilhamento de conhecimento, automatizar processos colaborativos e prever comportamentos organizacionais pode abrir novos horizontes para a gestão do conhecimento e a eficácia organizacional.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, William C. Conducting semi-structured interviews. *Handbook of practical program evaluation*, p. 492-505, 2015.

AGUILAR, Francis Joseph. **Scanning the business environment**. Macmillan, 1967.

AL-ALAWI, Adel; AL-MARZOOQI, Nayla; MOHAMMED, Yasmeen. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. **Journal of knowledge management**, v. 11, n. 2, p. 22-42, 2007.

ALJUWAIBER, Abobakr. Technology-based vs. face-to-face interaction for knowledge sharing in the project teams. **International Journal of Project Organisation and Management**, v. 11, n. 3, p. 227-242, 2019.

AL MANSOORI, M.; SALLOUM, S. A.; SHAALAN, K. (2021). Machine learning and artificial intelligence applications in organizational knowledge management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 231-245.

AL MANSOORI, Saeed; SALLIUM, Said A.; SHAALAN, Khaled. The impact of artificial intelligence and information technologies on the efficiency of knowledge management at modern organizations: a systematic review. **Recent advances in intelligent systems and smart applications**, p. 163-182, 2020.

ANSOFF, H. Igor et al. Strategies for diversification. **Harvard business review**, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.

ARGOTE, L. (2012). Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge. Springer.

ARGYRIS, Young ‘Anna’; RANSBOTHAM, Sam. Knowledge entrepreneurship: institutionalising wiki-based knowledge-management processes in competitive and hierarchical organisations. **Journal of Information Technology**, v. 31, n. 2, p. 226-239, 2016.

ASHKENAS, Ron. There’s a difference between cooperation and collaboration. Harvard Business Review, v. 20, 2015.

ATTAR, Mujid; KANG, Kyeong; SOHAIB, Osama. Knowledge sharing practices, intellectual capital and organizational performance. 2019.

AZEEM, Muhammad et al. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. **Technology in Society**, v. 66, p. 101635, 2021.

BARDIN, Laurence. Content analysis. **São Paulo: Edições**, v. 70, n. 279, p. 978-8562938047, 2011.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BELL, Martin; ALBU, Michael. Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries. **World development**, v. 27, n. 9, p. 1715-1734, 1999.

BENTO, F.; TAGLIABUE, M.; LORENZO, S. (2020). Organizational silos and the role of technology in breaking them down. *Journal of Business Strategy*, 41(1), 26-34.

BENTO, Fabio; TAGLIABUE, Marco; LORENZO, Flora. Organizational silos: A scoping review informed by a behavioral perspective on systems and networks. **Societies**, v. 10, n. 3, p. 56, 2020.

BHARATI, Pratyush et al. Idea co-creation on social media platforms: towards a theory of social ideation. **ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems**, v. 52, n. 3, p. 9-38, 2021.

BIBI, Nazia; ANWAR, Zeeshan; RANA, Tauseef. Expertise based skills management system to support resource allocation. *PloS one*, v. 16, n. 8, p. e0255928, 2021.

BIRD, A., MENDENHALL, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 51(1), 115-126.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Knowledge and organization: A social-practice perspective. **Organization science**, v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass. 2006

CASTANEDA, Delio Ignacio; RÍOS, Manuel Fernández; DURÁN, William Fernando. Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. **Knowledge Management & E-Learning**, v. 8, n. 2, p. 372, 2016.

CASTANEDA, Delio Ignacio; TOULSON, Paul. Is it possible to share tacit knowledge using information and communication technology tools?. **Global Knowledge, Memory and Communication**, v. 70, n. 8/9, p. 673-683, 2021.

CHEN, Chung-Jen; HUANG, Jing-Wen. Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of business research**, v. 62, n. 1, p. 104-114, 2009.

COLEMAN, Emma; LIEBERMAN, Zach. Contributor motivation in online knowledge sharing communities with reputation management systems. In: **Proceedings of the 2015 Annual Research Conference on South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists**. 2015. p. 1-12.

CRESWELL, John W. et al. Qualitative research designs: Selection and implementation. **The counseling psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.

CRHOVÁ, Zuzana; MATOŠKOVÁ, Jana. The link between knowledge sharing and organizational performance: empirical evidence from the Czech Republic. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, v. 15, n. 3, p. 1-23, 2019.

CURADO, Carla. The knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications. 2006.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.

DAVISON, Robert M.; OU, Carol XJ; MARTINSONS, Maris G. Information technology to support informal knowledge sharing. **Information Systems Journal**, v. 23, n. 1, p. 89-109, 2013.

DE LONG, David W.; FAHEY, Liam. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.

DE SOUZA BERMEJO, Paulo Henrique et al. Towards an Understanding of Information Technology Strategy Development Based on Knowledge Management. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 139-155, 2014.

DE WAAL, André et al. Silo-busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. **Sustainability**, v. 11, n. 23, p. 6860, 2019.

DIAS, Thiago Ferreira; SANO, Hironobu; MEDEIROS, Marcos Fernando Machado de. Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública. 2019.

DRUCKER, Peter. Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. **California Management Review**, v. 41, n. 2, p. 79-94, 1999.

DRUCKER, Peter. The rise of the knowledge society. **The Wilson Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 52-72, 1993.

DULIPOVICI, Alina; VIERU, Dragos. Exploring collaboration technology use: how users' perceptions twist and amend reality. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 4, p. 661-681, 2015.

EISENHARDT, Kathleen M., SANTOS, Felipe M. Knowledge-based view: A new theory of strategy. **Handbook of strategy and management**, v. 1, n. 1, p. 139-164, 2002.

FINK, Kerstin; PLODER, Christian. Knowledge management toolkit for SMEs. **International Journal of Knowledge Management (IJKM)**, v. 5, n. 1, p. 46-60, 2009.

FUSCH PH D, Patricia I.; NESS, Lawrence R. Are we there yet? Data saturation in qualitative research. 2015.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; PLUYE, Pierre; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 8, n. 2, p. 4-24, 2017.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da informação*, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2015.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

HAFAEEZ, Khalid et al. How do entrepreneurs learn and engage in an online community-of-practice? A case study approach. **Behaviour & Information Technology**, v. 37, n. 7, p. 714-735, 2018.

HALISAH, Ashari et al. Social dilemmas in knowledge sharing: an examination of the interplay between knowledge sharing culture and performance climate. *Journal of Knowledge Management*, v. 25, n. 7, p. 1708-1725, 2021.

HAYES, Niall. Information technology and the possibilities for knowledge sharing. **Handbook of organizational learning and knowledge management**, p. 83-104, 2012.

HAYES, R. H. (2011). The impact of information technology on knowledge management. *International Journal of Information Systems and Management*, 29(2), 189-204.

HEISIG, Peter. Future research in knowledge management: results from the global knowledge research network study. **Advances in knowledge management: celebrating twenty years of research and practice**, p. 151-182, 2015.

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.

HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of business research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

HOUSE, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2021). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

IFAM - Guia de Cursos. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/ensino/proen/guia-de-cursos>. Acessado em 08/05/2024

IFAM - INOVA. Disponível em: <https://inova.ifam.edu.br/campus-amazonas/>. Acessado em 08/05/2024

HU, Xinlan Emily et al. A "Distance Matters" Paradox: Facilitating Intra-Team Collaboration Can Harm Inter-Team Collaboration. **Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction**, v. 6, n. CSCW1, p. 1-36, 2022.

HUSAIN, Shabahat; GUL, Rumman. Research Trends in Knowledge Management: Past, Present and Future. In: **Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Information System and Data Mining**. 2019. p. 208-217.

IFAM - Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/diretorias-sistemicas/institucional/menu-dpdi/plano-de-desenvolvimento-institucional-1>. Acessado em 10/01/2023

IFAM - Relatório de Gestão 2019. Disponível em: http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/desenvolvimento-institucional/idSisdoc_20902537v196RelatorioGestao2019.pdf. Acessado em 21/02/2023

IFAM - Relatório de Gestão 2020. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatoriogestaoifam2020.pdf>. Acessado em 21/02/2023

IFAM - Relatório de Gestão 2021. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/RG2021RELATORIODEGESTO2021versositeifam.pdf>. Acessado em 21/02/2023

IMRAN, Muhammad Kashif *et al.* Knowledge management capabilities and organizational outcomes: contemporary literature and future directions. *Kybernetes*, v. 51, n. 9, p. 2814-2832, 2022.

JARRAHI, Mohammad Hossein *et al.* Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. **Business Horizons**, v. 66, n. 1, p. 87-99, 2022.

KAIVO-OJA, Jari *et al.* The effects of the internet of things and big data to organizations and their knowledge management practices. In: **Knowledge Management in Organizations: 10th International Conference**. Springer International Publishing, 2015. p. 495-513.

KANE, Gerald C. The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. **Information and organization**, v. 27, n. 1, p. 37-46, 2017.

KWAYU, Shirumisha; ABUBAKRE, Mumin; LAL, Banita. The influence of informal social media practices on knowledge sharing and work processes within organizations. **International Journal of Information Management**, v. 58, p. 102280, 2021.

KWAYU, Shirumisha; LAL, Banita; ABUBAKRE, Mumin. Influence of Social Media Practices on the Fusion of Strategies Within Organisations. In: **ICT Unbounded, Social Impact of Bright ICT Adoption: IFIP WG 8.6 International Conference on Transfer and Diffusion of IT, TDIT 2019, Accra, Ghana, June 21–22, 2019, Proceedings**. Springer International Publishing, 2019. p. 513-528.

LILLEORG, Aali et al. Knowledge sharing tools, practices and barriers in transnational clusters. In: **Proceedings of the 14th International Conference on Knowledge Technologies and Data-driven Business**. 2014. p. 1-8.

MALHOTRA, Yogesh. Deciphering the knowledge management hype. **The journal for quality and participation**, v. 21, n. 4, p. 58, 1998.

MANOLI, Argyro Elisavet; HODGKINSON, Ian Richard. Exploring internal organisational communication dynamics in the professional football industry. *European Journal of Marketing*, v. 55, n. 11, p. 2894-2916, 2021.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GUBITTA, P. (2016). Knowledge management and innovation in SMEs: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 308-335.

MATSUMOTO, D., & Juang, L. (2017). *Culture and Psychology*. Boston, MA: Cengage Learning.

MCAFEE, A. P. Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. **Enterprise**, v. 2, p. 15-26, 2006.

MCLELLAN, E., MACQUEEN, K. M., & NEIDIG, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription

MEC - Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/>. Acessado em: 10/01/2023

MELLO, Maria Stela de Vasconcelos Nunes. De Escola de Aprendizes Artífices a Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas: cem anos de história. Manaus: Editora, 2009.

MEN, Chenghao *et al.* When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal of Management & Organization*, v. 25, n. 6, p. 807-824, 2017.

MOLA, Lapo; KAMINSKA, Renata; CARUGATI, Andrea. Changing Institutionalized Practices When Implementing a Mandated Technology. In: **Organizing for the Digital World: IT for Individuals, Communities and Societies**. Springer International Publishing, 2019. p. 203-214.

MOTSI, Lovemore; KALEMA, Billy M. Knowledge sharing framework for educators in Southern Africa: A case study of secondary schools in Tshwane South district. In: **2015 IST-Africa Conference**. IEEE, 2015. p. 1-10.

NAKASH, Maayan; BOUHNICK, Dan. Knowledge management is not dead. It has changed its appearance. And it will continue to change. **Knowledge and Process Management**, v. 28, n. 1, p. 29-39, 2021.

NGUYEN, Tuyet-Mai. Four-dimensional model: a literature review in online organizational knowledge sharing. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 51, n. 1, p. 109-138, 2021.

NONAKA, Ikujiro; VON KROGH, Georg; VOELPEL, Sven. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. **Organization studies**, v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006.

NONAKA, Ikujiro; VON KROGH, Georg. Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

PENROSE, Edith T. The theory of the growth of the firm. **New York and Oxford**, v. 53, 1959.

PHILLIPS, Fred et al. The knowledge society's origins and current trajectory. **International Journal of Innovation Studies**, v. 1, n. 3, p. 175-191, 2017.

PICKERING, Cynthia K. Synergizing people, process, and technology to motivate knowledge sharing and collaboration Industry case study. In: **2013 International Conference on Collaboration Technologies and Systems (CTS)**. IEEE, 2013. p. 35-39.

PIPEK, Volkmar; WULF, Volker; JOHRI, Aditya. Bridging artifacts and actors: Expertise sharing in organizational ecosystems. **Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**, v. 21, p. 261-282, 2012.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acessado em 15/07/2024

POLAND, Blake D. Transcription quality as an aspect of rigor in qualitative research. **Qualitative inquiry**, v. 1, n. 3, p. 290-310, 1995.

POLANYI, Michael. The logic of tacit inference. **Philosophy**, v. 41, n. 155, p. 1-18, 1966.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, 1979.

ROBERSON, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 6(1), 69-88.

SAEED, Saadat et al. Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 47, p. 121-133, 2015.

SANTOS, Carla. Estatística descritiva. **Manual de auto-aprendizagem**, v. 2, 2007.

SIDDAWAY, Andy P.; WOOD, Alex M.; HEDGES, Larry V. How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. **Annual review of psychology**, v. 70, p. 747-770, 2019.

SOŁTYSIK-PIORUNKIEWICZ, Anna. Knowledge management impact of information technology Web 2.0/3.0. The case study of agent software technology usability in knowledge management system. In: **AIP Conference Proceedings**. American Institute of Physics, 2015. p. 219-227.

SPENDER, J. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 45-62, 1996.

STAHL, G. K., MISKA, C., Lee, H. J., & de Luque, M. S. (2017). The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 2-12.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman editora, 2009.

TAN, Boon-Seng. In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 40, n. 3, p. 356-368, 2019.

TAVARES, Marcelo. Estatística aplicada à administração. **Secretaria de Educação à Distância do Ministério da Educação Sistema Universidade Aberta do Brasil-UAB. Diretoria do Departamento de Políticas em Educação a Distância-DPEAD. Brasília: MEC**, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, Amanda Carolina et al. The critical success factors' investigation during knowledge management implementation within SME enterprises: a Participatory Design opportunity. **SN Computer Science**, v. 4, n. 1, p. 25, 2022.

TJOSVOLD, D., WONG, A. S., & LU, J. (2016). Conflict management for building team trust. *International Journal of Conflict Management*, 27(1), 20-40.

TSOUKAS, Haridimos; VLADIMIROU, Efi. What is organizational knowledge?. **Journal of management studies**, v. 38, n. 7, p. 973-993, 2001.

VENKATESH, Viswanath et al. User acceptance of information technology: Toward a unified view. **MIS quarterly**, p. 425-478, 2003.

VON KROGH, Georg; NONAKA, Ikujiro; RECHSTEINER, Lise. Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of management studies*, v. 49, n. 1, p. 240-277, 2012.

WANG, Cancan; MEDAGLIA, Rony; JENSEN, Tina Blegind. When Ambiguity Rules: the emergence of adaptive governance from (in) congruent frames of knowledge sharing technology. **Information Systems Frontiers**, v. 23, p. 1573-1591, 2021.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, Robert K. Case study research: Design and methods. **Sage**, 2014.

YUAN, Y. Connie et al. The use of different information and communication technologies to support knowledge sharing in organizations: From e-mail to micro-blogging. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 64, n. 8, p. 1659-1670, 2013.

ZHANG, Xi; VOGEL, Douglas R.; ZHOU, Zhongyun. Effects of information technologies, department characteristics and individual roles on improving knowledge sharing visibility: a qualitative case study. **Behaviour & Information Technology**, v. 31, n. 11, p. 1117-1131, 2012.

ZHU, Qingxiaoyang; LEE, Yi-Chieh; WANG, Hao-Chuan. Action-a-Bot: Exploring Human-Chatbot Conversations for Actionable Instruction Giving and Following. In: **Companion Publication of the 2022 Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing**. 2022. p. 145-149.

11. APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Você considera que a colaboração entre departamentos dentro do IFAM CMC é:
Extremamente importante, importante, pouco importante ou não é importante?
Justifique sua resposta.
2. Como você avalia os processos de colaboração entre seu departamento e os outros departamentos da organização? Você diria que são: muito satisfatórios, satisfatórios, insatisfatórios ou muito insatisfatórios? Porque você acha isso?
3. Quais são os principais desafios ou barreiras que seu departamento enfrenta ao colaborar com outros departamentos?
4. O quão bem você considera que conhece os diversos departamentos do IFAM CMC, incluindo suas atribuições, funcionamento interno, desafios enfrentados e realizações exitosas? Em outras palavras, o quão bem você acredita que conhece o CMC? Muito bem, razoavelmente bem, pouco ou muito pouco? Porque você acha isso?
5. Você reconhece a existência de silos organizacionais no IFAM CMC? A que você atribui esse fenômeno?
6. Como você acredita que a organização poderia superar os desafios relacionados aos silos organizacionais e promover um ambiente mais colaborativo? Se possível, cite exemplos.
7. Em relação às decisões que envolvem múltiplos departamentos, existe um processo claro para garantir que todas as partes interessadas estejam envolvidas?
8. Você acredita que, de uma maneira geral, o comportamento das pessoas promove mais a colaboração ou a separação entre os departamentos? Porque?

9. As pessoas dos diferentes departamentos demonstram predisposição para colaborar, interagir e trocar informações? Porque você acha isso?
10. Quais são os seus principais meios de comunicação e interação com os outros departamentos?
11. Como são compartilhadas as melhores práticas, lições aprendidas, experiências exitosas, dúvidas e demais questionamentos entre os departamentos? Poderia citar um exemplo prático do seu dia a dia?
12. As pessoas, de uma maneira geral, demonstram predisposição para compartilhar o que sabem sobre os detalhes do campus, seu funcionamento, suas dinâmicas e processos diversos? Porque você acha isso?
13. O quão disposto você se sente para colaborar e trocar conhecimento com outros departamentos no seu dia a dia? Muito disposto, disposto, pouco disposto, nada disposto? Porque?
14. Na sua opinião, de uma maneira geral, os departamentos demonstram considerar as prioridades e características dos outros departamentos ao planejar e executar suas atividades? Porque?
15. O quão fácil você considera obter informações sobre algum departamento do campus, descobrir quem é o responsável por determinada área ou qual é o processo específico para encaminhar uma demanda? Muito fácil, fácil, difícil, muito difícil? Porque?
16. Os funcionários têm a oportunidade de se envolver em projetos interdepartamentais ou equipes multidisciplinares? Você se sente incentivado a participar desse tipo de projeto? Porque?
17. Como você avalia o impacto das práticas de gestão dos diretores e demais instâncias de chefia no compartilhamento de conhecimento e na colaboração interdepartamental no IFAM CMC? Muito positivo, positivo, negativo, muito negativo? Porque?

18. Você conhece alguma iniciativa ou programa específico no IFAM CMC destinados a promover a colaboração interdepartamental e/ou o compartilhamento de conhecimento organizacional? Se sim, como você avalia sua eficácia?
19. Quais são as ferramentas de TI que você utiliza para a comunicação e para o trabalho colaborativo entre departamentos?
20. Como você classificaria a eficácia das ferramentas de TI atuais em facilitar a comunicação e o trabalho colaborativo entre departamentos? Muito eficiente, eficiente, ineficiente, totalmente ineficiente?
21. Você enfrenta desafios técnicos ou de usabilidade com as ferramentas de TI no seu dia a dia? Se sim, quais são os mais comuns?
22. Na sua opinião, você recebeu treinamento suficiente para utilizar as ferramentas de TI disponíveis? Como você avalia a qualidade desse treinamento? Muito satisfatório, satisfatório, insatisfatório ou muito insatisfatório? Porque você acha isso?
23. Em algum momento foi solicitado de você uma avaliação das ferramentas de TI utilizadas no campus?
24. Você tem sugestões para melhorar a aceitação e o uso das ferramentas de TI para a colaboração?
25. Você conhece ou já usou ferramentas como rede social corporativa, plataformas colaborativas, wikis, fóruns, portal de intranet? Se sim, foi uma experiência positiva? Porque?
26. Acredita que o uso dessas ferramentas poderia contribuir para o fomento da colaboração entre os departamentos no CMC? Porque?

APÊNDICE B – TEMAS INICIAIS

Temas iniciais	Frases ilustrativas
Importância da colaboração interdepartamental	<p>"A colaboração é extremamente importante. Pelo tamanho e pelo público né. Pelo tamanho da instituição, tamanho físico e de pessoal, e pelo tamanho do público também."</p> <p>"A colaboração é extremamente importante, porque sem ela às vezes uma pessoa chega e a gente não consegue ajudar. Muitas vezes a gente não tem nem noção para onde direcionar."</p> <p>"É extremamente importante (a colaboração interdepartamental). Porque nós tendemos a focar nas atividades do nosso setor, de maneira micro. A colaboração é necessária para construir a visão macro".</p>
Avaliação dos processos de colaboração atuais	<p>"A colaboração e comunicação existem, mas não chegam a ser em um nível bom. É no máximo mediano."</p> <p>"Eu diria é que neutro. Porque? Porque falta integração maior".</p> <p>"(...) nós geralmente temos que ir atrás dos outros departamentos. Esse processo é dificultoso porque nem todo departamento tem ou quer passar as informações, passar com facilidade. Nem todo departamento tem interesse em ajudar. Às vezes um departamento precisa de outro para ter informações e atrasa todo o processo. Por isso os processos de colaboração são insatisfatórios".</p>
Desafios atuais para a colaboração interdepartamental	<p>"Uma coisa que não existe hoje é aquele momento que você consegue se integrar com os colegas de outros setores. Aqueles momentos de integração."</p> <p>"Eu acredito que seja muito mais de personalidade e o fato de cada um querer fazer a coisa de um jeito, do que necessariamente seguir o que tem que ser feito."</p> <p>"Muitas vezes os servidores não conhecem os caminhos aqui dentro e não se relacionam de maneira muito colaborativa, daí os processos ficam travados, decisões demoram para ser tomadas, há um gasto de tempo desnecessário. Todo o desempenho da instituição é prejudicado."</p>
Identificação de silos organizacionais	<p>"Sim, reconheço sim (a formação dos silos no campus). De uma maneira geral acho que o que causa os silos aqui dentro, na maioria das vezes, não são as características pessoais de cada um, mas sim a forma como o campus funciona."</p> <p>"Sim, existem setores que acabam segurando algumas informações e isso acaba prejudicando alguns processos."</p> <p>"Eu acredito que tenha sim né, essa fragmentação (silos). Tem algumas pessoas e às vezes até alguns setores que não estão muito integrados com os outros, e isso acaba atrapalhando nosso desempenho".</p> <p>"Sim, os silos são muito presentes. Eu costumo comentar que estamos no mesmo local de trabalho, no mesmo prédio,</p>

	mas parece que cada um de nós está em um continente diferente".
Avaliação dos processos de decisão interdepartamentais	<p>"Se existir, eu desconheço. Na maioria das vezes o que acontece é que a gente é surpreendido por decisões ou por algum regulamento que mudou."</p> <p>"Até existem processos definidos, mas muitas vezes esses processos não são seguidos por uma série de motivos."</p> <p>"Eu vejo que isso é muito descoordenado (decisões que envolvem múltiplos departamentos)".</p>
Oportunidades e incentivo para participação em projetos interdepartamentais	<p>"Acredito que sim, eles têm essa oportunidade. Talvez não tenha a motivação para fazer um negócio desses."</p> <p>"Tem sim, porque nós temos muitas comissões de muitas coisas."</p>
Iniciativas para a superação de silos organizacionais e para a promoção da colaboração interdepartamental	<p>"Eu acho que a gente pode trabalhar com a questão da construção coletiva. Construção coletiva nos nossos regimentos e diretrizes internos."</p> <p>"Nós temos um problema grave que é a cultura. Em um primeiro momento seria compartilhar e acabar com os preconceitos."</p>
Impacto das práticas de gestão na colaboração interdepartamental	<p>"Eu dou um exemplo do nosso próprio setor. Às vezes o diretor toma uma decisão sem consultar seus subordinados."</p> <p>"Eu diria negativo. Porque é muito pessoal né. Eles ficam muito atrelados à personalidade, e não ao cargo."</p> <p>"O que peca muito, que peca muito, que demonstra com clareza nossa ineficiência, incapacidade, a nossa desorganização, é a qualidade das chefias".</p>
Formas atuais de compartilhamento de conhecimento	<p>"O que eu mais utilizo é o email."</p> <p>"Mensagem de texto, whatsapp. O whatsapp facilitou muito a nossa vida porque a gente conversa sem necessariamente estar ao telefone, e daí já compartilha um arquivo ou manda uma pergunta a respeito de algum assunto."</p>
Nível de conhecimento sobre o campus, os departamentos e suas atividades	<p>"Levando em consideração o tempo que eu já estou aqui no IFAM e os diversos setores pelos quais eu já passei, eu diria que conheço razoavelmente bem."</p> <p>"Eu acredito que conheço bem. Sempre procuro aprender né, mas devido a essa falta de comunicação entre os departamentos, existem algumas informações que a gente não consegue dar com precisão porque não somos informados."</p>
Desafios atuais para o compartilhamento de conhecimento	<p>"Aqui temos bastante rotatividade entre os setores. Tive diversas experiências onde eu passei tudo o que eu sabia sobre os processos de um setor para um servidor ou para um terceirizado e um tempo depois a pessoa muda de setor."</p> <p>"Às vezes as pessoas querem as informações mastigadas demais, não vão atrás do básico."</p>

Facilidade para encontrar informações	<p>"Essa eu vou colocar difícil. Acredito que seja pela falta de padronização dos processos."</p> <p>"Depende do relacionamento com a pessoa que detém a informação. Eu diria que é neutro, varia caso a caso."</p> <p>"É difícil conseguir informações aqui dentro. Não tem atualizado nos sites, às vezes as pessoas dos setores não sabem, às vezes também há alguma mudança".</p>
Exemplos práticos de compartilhamento de conhecimento entre departamentos	<p>"Eu diria que provavelmente seria nas reuniões que eles fazem. Talvez em eventos ou com a divulgação por meio do setor de comunicação"</p> <p>"Usamos o whatsapp para mandar documentos, tirar dúvidas, combinar detalhes de alguma reunião, etc."</p>
Avaliação da cultura organizacional	<p>"Atualmente aqui no CMC eu acredito que, de uma maneira geral, estamos mais para o colaborativo."</p> <p>"Eu acredito que o comportamento das pessoas aqui promove mais a separação, a fragmentação. Porque tem tanto a questão da falta de disposição, de não querer participar de processos colaborativos porque vai dar trabalho, quanto a questão de não saber fazer e de não querer aprender ou ir atrás de informação"</p>
Predisposição para a colaboração, interação e troca de informações	<p>"Hoje, sim. Temos características no nosso setor que dão chance para um ambiente colaborativo."</p> <p>"Eu acredito que sim, mas nesse ponto de vista onde já existe uma relação mais próxima entre as pessoas envolvidas."</p> <p>"Poucas pessoas e departamentos têm essa disposição para colaborar, interagir e trocar informações".</p>
Consideração das prioridades dos outros departamentos	<p>"Não. Não. A gente planeja e define as coisas sem considerar os outros setores, e isso é um erro."</p> <p>"Não. Não mesmo. Cada setor está preocupado com as suas coisas, com as suas prioridades e não pensam muito no trabalho dos outros."</p>
Ferramentas de TI utilizadas atualmente	<p>"Como falei anteriormente eu uso bastante o email. O SIPAC eu não utilizo e o quanto eu puder evitar, eu evito"</p> <p>"Outra coisa que a gente usa bastante aqui é o Google Meet para videoconferência."</p>
Avaliação da eficácia das ferramentas de TI	<p>"O SIPAC realmente não é eficiente. A própria instituição cria entraves para você usar a ferramenta."</p> <p>"Os grupos de whatsapp, por exemplo, ajudaram muito. É uma forma prática de conversar e informar quem precisa ser informado."</p>
Desafios técnicos ou de usabilidade com ferramentas de TI	<p>"Além dos pontos que eu já mencionei, aqui a gente sofre com a oscilação do sinal de internet."</p> <p>"Pela prática e rotina do dia a dia eu não costumo enfrentar problemas. Eu aprendo rápido e uso bastante as ferramentas, então para mim é tranquilo."</p>

Treinamento para uso das ferramentas de TI	<p>"Houve algum treinamento. A equipe de TI ensinou a usar os módulos básicos do sistema lá atrás."</p> <p>"Eu não recebi praticamente nenhum treinamento em relação às ferramentas. Eu fui aprendendo conforme fui usando."</p>
Sugestões para melhoria no uso das ferramentas de TI	<p>"Eu acho que se a gente tivesse uma capacitação para as ferramentas que o próprio Google oferece seria ótimo."</p> <p>"Eu volto para a questão cultural. Muitas vezes a questão não é a ferramenta, é a pessoa que vai usar a ferramenta."</p>
Experiência com outras ferramentas específicas de TI para colaboração	<p>"Utilizamos bastante o Google Agenda e a função de tarefas para controlar o andamento das demandas de maneira coletiva""</p> <p>"Eu vejo algumas dessas funções no SIPAC, como o fórum, mas como ninguém foi treinado não tem muito uso. A gente vê que é geral, de todo o IFAM, não tem algo local do CMC. A utilização é muito baixa. A tela não é amigável e a gente não foi treinado e estimulado a usar."</p>

APÊNDICE C – Categorização das unidades de registro

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 01
CI-1	<p>"É extremamente importante (a colaboração interdepartamental). Porque nós tendemos a focar nas atividades do nosso setor, de maneira micro. A colaboração é necessária para construir a visão macro"</p> <p>"A colaboração e comunicação existem, mas não chegam a ser em um nível bom. É no máximo mediano"</p> <p>"Sim, eu vejo silos aqui sim"</p> <p>"Se existir, eu desconheço (um processo claro para decisões que envolvem múltiplos departamentos)"</p> <p>"Tem chefe que consegue agregar, juntar e promover um ambiente mais colaborativo. Tem chefe que é mais rígido, menos flexível e que acaba construindo um ambiente mais fragmentado"</p> <p>"Atualmente aqui no CMC eu acredito que, de uma maneira geral, estamos mais para o colaborativo. A gente consegue conversar e ouvir para melhorar a tomada de decisão"</p> <p>"De uma maneira geral eu diria que sim, existe essa predisposição (para colaborar, interagir e trocar informações)"</p> <p>"A gente acaba criando o nosso próprio silo, até de forma inconsciente. Você fica focado no que está fazendo e acaba tomando decisões sem antes consultar os outros"</p> <p>"Acredito que sim, os servidores têm essa oportunidade, talvez não tenha a motivação para fazer um negócio desses (se envolver em projetos interdepartamentais ou equipes multidisciplinares). E isso acontece porque, na maioria das vezes, se envolver em uma atividade dessas significa ter que passar mais tempo na instituição, além do seu horário normal de trabalho"</p> <p>Em alguns setores o processo de seleção dos gestores é colaborativo, participativo (...). Já em outros setores essa escolha vem de cima para baixo, como uma indicação direta. E a forma como se dá esse processo de seleção reflete em muitas coisas, inclusive nessas questões de colaboração e compartilhamento de conhecimento"</p> <p>"Não conheço, mas ficaria feliz em participar se houvesse algo assim (programa específico no IFAM CMC destinado a promover a colaboração interdepartamental)"</p>

CI-2	<p>"Uma coisa que não existe hoje é aquele momento que você consegue se integrar com os colegas de outros setores, aqueles momentos de integração"</p> <p>"Acredito que o que causam os silos está mais relacionado com a visão que a pessoa e o até mesmo cada setor tem do seu trabalho em relação ao restante da instituição. É encontrar o sentido do que você, ou setor, faz dentro do contexto geral."</p> <p>"O que gera os silos é essa falta da visão macro do como a instituição funciona e o que ela entrega"</p> <p>"Na maioria das vezes o que acontece é que a gente é surpreendido por decisões ou por algum regulamento que mudou. Aí quando a gente vai perceber é quando já está na prática. A gente não participou do processo de planejamento e tal"</p> <p>"A gente planeja e define as coisas sem considerar os outros setores, e isso é um erro"</p> <p>"Eu pessoalmente acredito que poderia contribuir com diversas comissões multidisciplinares que são formadas aqui, mas a gente acaba esbarrando nessas questões de horário, logística e até de reconhecimento. Alguém lá de cima falar "vai lá, você está certo e a gente te apoia, obrigado por participar". O que falta muito é isso"</p> <p>"Às vezes o diretor do setor toma uma decisão sem consultar seus subordinados. Para mim isso é um erro gravíssimo porque querendo ou não isso impacta no modo de trabalho de todos. Você deixa de mostrar que você tem aquele respeito pelo seu colega. Então o que a gente mais enfrenta de dificuldade com práticas de gestão é essa falta de participação. Falta de participação e reconhecimento"</p>
CI-3	<p>"ao colaborar com outros setores, com uma visão macro, talvez a gente possa encontrar maior sentido no que faz e até formas de melhorar os procedimentos do nosso próprio setor"</p> <p>"Ao analisar essa demanda com a visão macro, se comunicando e entendendo os outros setores envolvidos, eu posso identificar uma etapa que eventualmente é desnecessária, protelatória"</p> <p>"eu acho que antes de você tomar qualquer decisão macro, você poderia simplesmente verificar o posicionamento de cada secretaria e pedir uma opinião"</p> <p>"Poderíamos melhorar muito enquanto instituição apenas conversando, tendo esses momentos de integração, de diálogo, conhecendo um ao outro"</p> <p>"Ao enxergar como as suas decisões impactam o setor ao seu lado, o setor acima ou abaixo de você, aí isso vai influenciar como você faz o seu serviço"</p> <p>"Eu acho que a gente pode trabalhar com a questão da construção coletiva. Construção coletiva nos nossos regimentos e diretrizes internos. Não que isso já não seja definido pela nossa governança, mas que ela seja capaz de ouvir quem trabalha no nível operacional para que, de fato, essas diretrizes e competências estejam alinhadas com o que de fato deve ser desempenhado na instituição"</p> <p>"Acredito que seria muito benéfico se nossa visão fosse mais ampla e abarcasse o contexto geral dos departamentos (ao planejar e executar atividades)"</p> <p>"Tem servidores que não se dão tão bem com tecnologia, com computador. Mas por outro lado essas pessoas às vezes</p>

	tem habilidades sócio emocionais excepcionais, se relacionam muito bem e conseguem circular por todos os setores. Fora o fato de muitos deles conhecerem o campus como ninguém, seja o espaço físico ou as pessoas que trabalham aqui. Esse lado também tem que ser considerado quando discutimos a colaboração no ambiente de trabalho, e não apenas os processo formais ou as ferramentas tecnológicas”.
CC-1	<p>"Hoje existe comunicação, porém não da maneira mais eficiente"</p> <p>"Eu trabalho aqui há 14 anos e tem pessoas que eu simplesmente não conheço. Não sei o que a pessoa faz, não sei nem o nome da pessoa. Não sei as competências dela, no que ela é boa, se é boa em tecnologia, se é boa com soft skills, por exemplo"</p> <p>"Muitas vezes não ficamos nem sabendo sobre eventos importantes, seja porque estávamos debruçados sobre outras atividades ou porque simplesmente a comunicação não chegou"</p> <p>"O fato de eu ter trabalhado em vários setores é o principal nesse ponto, de conhecer o campus razoavelmente bem"</p> <p>"Descobrir coisas e levantar informações sem atuar em determinada área a gente tem dificuldade, eu reconheço isso. Com as áreas que temos mais contato no dia a dia e que fazem parte dos nossos processos mais frequentes é mais fácil."</p> <p>"já tenho 14 anos aqui no IFAM e tem setor que eu realmente não sei o que faz"</p> <p>"Muitas vezes eu não sei nem do que se trata direito e tem apenas um pdf de 70 páginas que eu deveria ler para entender. Nesses casos acho que poderiam primeiro fazer alguma coisa mais atrativa, mais didática"</p> <p>"De uma maneira geral eu diria que sim, existe essa predisposição (para colaborar, interagir e trocar informações)"</p> <p>"Se existe, eu desconheço, mas caso existisse algo desse tipo eu gostaria de participar (formas de compartilhamento de melhores práticas, lições aprendidas, experiências exitosas, dúvidas e demais questionamentos entre os departamentos)"</p> <p>"Não conheço, mas ficaria feliz em participar se houvesse algo assim (programa específico no IFAM CMC destinado a promover a compartilhamento de conhecimento)"</p>
CC-2	<p>"Tive diversas experiências onde eu passei tudo o que eu sabia sobre os processos de um setor para um servidor ou para um terceirizado e um tempo depois o servidor muda de setor, ou o terceirizado deixa de atuar no campus. Eu não vejo continuidade no trabalho e fico triste"</p> <p>"Eu diria que é difícil (obter informações internamente). Acredito que seja pela falta de padronização dos processos, pela inexistência de um fluxograma bem desenhado e acessível. Nossas atividades carecem de uma normativa para os procedimentos"</p> <p>"Carecemos de informações formais e detalhadas, um fluxograma ou talvez formas mais didáticas que deixem claro todas as etapas envolvidas nos diversos processos"</p> <p>"Aqui no CMC, pelo próprio tamanho físico, pela quantidade de servidores e pela diversidade de atividades que são</p>

	desenvolvidas, a comunicação interna é uma tarefa complexa e precisa ser melhorada. As coisas precisam ser mais transparentes. E as ferramentas de TI podem ajudar muito nisso"
CC-3	<p>"Isso seria importante (conhecer melhor os servidores e suas aptidões) para nos ajudar em determinado projeto ou demanda que eventualmente pudesse ser beneficiado com as habilidades daquela pessoa"</p> <p>"As informações importantes, seja de processos internos, eventos, regulamentos, etc, deveriam ser passadas de forma mais didática e acessível para os servidores"</p> <p>"Poderia ter uma agenda unificada que incluísse todo o campus, com alguém responsável por receber as informações e inserir. Ficaria uma coisa mais dinâmica. Ao invés de você ter centros de controle locais, você teria só um que receberia as demandas e faria esse calendário geral"</p> <p>"Outra sugestão seria utilizar monitores espalhados pelo campus para informar a todos. Poderia ter mensagens da direção, avisos sobre eventos, enquetes sobre opinião e direcionamento de gastos"</p> <p>"É preciso conhecer as pessoas que trabalham aqui, saber quais são suas habilidades e dificuldades"</p>
CO-1	<p>"Atualmente aqui no CMC eu acredito que, de uma maneira geral, estamos mais para o colaborativo. A gente consegue conversar e ouvir para melhorar a tomada de decisão"</p> <p>"De uma maneira geral eu diria que sim, existe essa predisposição (para colaborar, interagir e trocar informações)"</p> <p>"As pessoas que trabalham diretamente comigo, sim, há essa predisposição (para compartilhar o que sabem sobre os detalhes do campus). Talvez não seja assim em todos os setores"</p>
CO-2	<p>"Uma coisa que não existe hoje é aquele momento que você consegue se integrar com os colegas de outros setores, aqueles momentos de integração".</p> <p>"A gente planeja e define as coisas sem considerar os outros setores, e isso é um erro"</p>
CO-3	"Poderíamos melhorar muito enquanto instituição apenas conversando, tendo esses momentos de integração, de diálogo, conhecendo um ao outro"

<p>FT-1</p>	<p>"O que eu mais utilizo é o email. Acho que é uma ferramenta que você respeita os horários dos outros colegas. Como é uma ferramenta de comunicação assíncrona, a pessoa só vai ver e responder quando ela estiver com tempo e disposição para pensar naquilo"</p> <p>"O SIPAC eu não utilizo e o quanto eu puder evitar, eu evito"</p> <p>"Outra coisa que a gente usa bastante aqui é o Google Meet para videoconferência. Usávamos o Microsoft Teams mas agora usamos o Meet"</p> <p>"O whatsapp eu uso apenas para pessoas mais próximas e com as quais eu tenho mais intimidade. Eu evito usar para questões profissionais para evitar eventuais problemas"</p> <p>"Por essas faltas a gente acaba sofrendo e não usando o sistema (SIPAC). E isso é o pior para a instituição: você adquire um sistema caríssimo e acaba não usando, ou usando parcialmente apenas. Os próprios servidores não compram a ideia e acabam contornando a situação e utilizando outros meios"</p> <p>"Independente de qualquer coisa, para fazer o que precisa ser feito aqui no setor, a gente tem que usar ferramentas tecnológicas. Não tem jeito"</p> <p>"Durante a pandemia só conseguimos continuar funcionando porque existiam essas ferramentas de TI, e nem sempre eram ferramentas institucionais"</p> <p>"Esse desenvolvimento e popularização das videoconferências, por exemplo, mudaram a forma como fazemos reuniões, entrevistas, defesas. Hoje sempre vai ter pelo menos uma pessoa participando de maneira remota, em atividades híbridas. Isso quando não estão todos remotos, cada um em um canto"</p> <p>"A equipe de TI ensinou a usar os módulos básicos do sistema lá atrás, houve algum treinamento. O que prejudicou muito foi a rotatividade, a troca de servidores entre os setores."</p> <p>"A adoção do domínio do Google como email institucional foi um acerto e junto com isso veio uma série de ferramentas"</p> <p>"Eu estaria disposto a usar essas outras ferramentas e plataformas (rede social colaborativa, plataformas colaborativas, wikis, fóruns, portal de intranet) se, de fato, fossem úteis para conectar os servidores e melhorar nossa integração"</p> <p>"Utilizamos bastante o Google Agenda e a função de tarefas para controlar o andamento das demandas"</p> <p>"Sim, acredito que seja possível (que o uso de ferramentas de TI poderia contribuir para o fomento da colaboração entre os departamentos no CMC)"</p> <p>"Considerando as dimensões do campus, eu não vejo como alcançar o objetivo de integração e comunicação sem utilizar as ferramentas tecnológicas. Não tem como reunir todo mundo no mesmo local, no mesmo horário, para passar alguma informação"</p>
--------------------	--

FT-2	<p>"Enviar e gerenciar memorandos é uma tarefa penosa usando esse sistema (SIPAC). Dependendo da credencial que você tem com o seu login você não consegue sequer enviar um memorando. Precisa que alguém autorize. Só isso já é muito burocrático. Ofício é pior ainda, é muito difícil para mandar"</p> <p>"Infelizmente não temos mais o pacote completo do Google Meet que permitia a gravação das transmissões, isso faz falta"</p> <p>"O SIPAC realmente não é eficiente. Acontece o mesmo com o sistema acadêmico (SIGAA): ou você tem o acesso que permite tudo ou o acesso que não te permite fazer nada"</p> <p>"Aqui a gente sofre com a oscilação do sinal de internet. Sem internet a gente não consegue nem bater o ponto"</p> <p>"Em nenhum momento foi solicitado de mim uma avaliação das ferramentas de TI utilizadas no campus"</p> <p>"O fórum do SIPAC ninguém usa e as postagens que estão lá são muito antigas. Isso acaba desestimulando ainda mais o uso da ferramenta"</p> <p>"O grande desafio é justamente fazer com que, de fato, a informação chegue ao maior número possível de pessoas. Pensar em estratégias que contribuam para concretizar isso. Porque o email não funciona bem em muitos casos. A pessoa até recebe, mas não abre, não lê. O SIPAC, como já falamos, é complicado, cheio de entraves e a interface não ajuda. Precisamos melhorar muito nesse sentido"</p>
FT-3	<p>"Nós temos uma equipe de TI forte. Poderiam dar alguns cursos de como usar o email institucional da melhor forma, as outras ferramentas do Google como o Docs, Drive, Sheets, Keep, Classroom. Eu faria um curso desses com certeza"</p> <p>"Teríamos que sair dessa dependência de usar o backbone da UFAM e criar algo mais direto. Somos um instituto federal, não temos que ficar dependendo de UFAM ou de outras instituições para gerar o nosso sinal de internet. Ou então a gente tem que ter um plano de contingência, um plano B"</p> <p>"Acredito que deveria ser uma preocupação contínua (treinamentos para ferramentas de TI). Um curso a cada seis meses, uma atualização, uma reciclagem. Porque as ferramentas vão mudando, os nossos processos também, chegam novos servidores. Enfim, deveria ser uma atividade recorrente esses treinamentos e atualizações"</p> <p>"Seria bom que pedissem a opinião dos servidores sobre as ferramentas porque seria um momento da gente realmente dizer o que pensa e subsidiar a tomada de decisão na área. Será que continuamos com o pacote do SIG? Ou passamos a usar o SEI, que é gratuito e tá todo mundo usando? Existe alguma outra opção no mercado? Poderia ser dessa forma"</p> <p>"Eu acho que se a gente tivesse uma capacitação para as ferramentas que o próprio Google oferece seria ótimo"</p> <p>"As ferramentas de TI podem ajudar muito no compartilhamento de conhecimento no CMC. É preciso pensar quais as funcionalidades das ferramentas atuais podem ser melhor utilizadas e, eventualmente, quais novas ferramentas podem ser adotadas"</p> <p>"Talvez se os chefes tivessem a iniciativa de, por exemplo, abrir tópicos nos fóruns do SIPAC com discussões relevantes,</p>

	<p>as pessoas participassem mais ativamente, seria um bom incentivo"</p> <p>"Um portal de intranet eu acho seria de grande valia para divulgar e centralizar informações"</p>
--	---

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 02
CI-1	<p>"A colaboração entre os departamentos é extremamente importante porque aqui dentro é um sistema, e esse sistema não consegue rodar sozinho. Então se um departamento não tá integrado com outro os processos em si ficam falhos"</p> <p>"O que piora mais para nós é que nossos processos são integrados, eles não são separados. Então desde quando um aluno entra com requerimento lá no protocolo ele vai em uma teia. É uma interdependência. Então com esses que tem que rodar, o sistema tem que ser mais compreendido né, mais sistematizado para aquela gama de situações"</p> <p>"Os silos existem sim, pontualmente. Em algum momento, em alguns processos, em alguns setores, isso existe. Mas no todo, acaba que, por obrigação do sistema, acaba que forçadamente tu tem que interagir, tu tem q soltar, tem que informar"</p> <p>"Os processos decisórios que envolvem vários departamentos muitas vezes não funcionam adequadamente, depende de quem está rodando o processo"</p> <p>"Hoje eu vejo o campus mais separado. Se eu avaliar da escola técnica pra hoje, ele é mais individual, mais fragmentado. Cada um no seu buraco, na sua ideia, no seu pensamento. Lá na escola técnica era uma outra estrutura, um outro momento, era mais integrada. Acho que isso aconteceu por conta da mudança no estilo organizacional né. Com a departamentalização. A departamentalização veio pra isso. Pra separar, entendeu? Com toda a estrutura, cada um foi pro seu lugar. Aí acaba que tem pessoas que nem conversam nem se encontram mais"</p> <p>"Em alguns momentos os departamentos pecam porque eles não conversam entre si. Então cada um está puxando a corda para um lado"</p> <p>"Esse envolvimento já foi muito maior dos colegas (em projetos interdepartamentais). Hoje não. Hoje cada um está na sua seara, no seu ar condicionado. Então, assim, se não houver um pro labore, um incentivo, ele nem se envolve no projeto"</p> <p>"Não conheço alguma iniciativa específica no CMC para promover a colaboração interdepartamental"</p>

CI-2	<p>"Eu diria que tá faltando gestão. Falta uma gestão (...) pra rodar melhor, pra fazer as equipes rodarem melhor, de uma forma mais integrada e eficiente"</p> <p>"Se eu tenho um bom gestor, que ele tem uma visão de futuro, uma visão a frente, ele se antecipa a alguns problemas, ele começa a eliminar dor de cabeça. Coisa que hoje eu vejo que poucos departamentos tem um servidor, um chefe que tenha uma visão aberta, ampla, de todo o processo, não pequena, entendeu?"</p> <p>"Tem chefe que diz "o meu é só esse". Não é. Esse é o grande erro das nossas chefias, é tentar resolver só aquele pacote da sua seara. Não é. Tem que ter uma visão mais holística, mais global, total do processo"</p> <p>"Eu diria que as principais barreiras para a colaboração aqui no campus são os problemas de empatia e falta de informação. Empatia eu falo de colega com colega, em todos os níveis"</p> <p>"O que peca muito, que peca muito, que demonstra com clareza nossa ineficiência, incapacidade, a nossa desorganização, é a qualidade das chefias"</p> <p>"Não tem incentivo para as equipes realizarem projetos juntos, aquela motivação por parte dos chefes"</p>
CI-3	<p>"Então nós tínhamos que aperfeiçoar melhor essa roda, pra ela rodar melhor, no sentido em que todos saibam que o meu trabalho influencia no do colega, no outro departamento, e que vai dar uma resposta, de alguma forma, positiva ou negativa, para o nosso cliente"</p> <p>"Então eu vejo assim, a politica de atuação hoje, no mundo, de estruturação de processos, é a integração das pessoas. Pela questão do sistema. Não é um afastamento das pessoas"</p> <p>"Eu diria que a instituição poderia promover um ambiente mais colaborativo por meio da capacitação, pela qualidade das chefias, com qualificacao tecnica melhor para saber fazer gestão de processos e de pessoas. Porque não vem de baixo pra cima, tem que vir, nesse caso, de cima pra baixo"</p> <p>"Precisa uma harmonia melhor de saber que o outro precisa daquela informação, que o cliente precisa daquela informação. Então você tem que andar com processo de forma mais adequada e eu acho que atualmente é muito separado, tem que juntar mais as pessoas pra melhorar os resultados"</p>

CC-1	<p>"Alguém vem buscar informação e muitas vezes o departamento A deveria ter passado pra portaria, o departamento B deveria ter passado para a portaria, que é o filtro, e não passou. Então já houve falha nessa comunicação"</p> <p>"Então assim, se eu analisar o meu departamento eu vejo que ta todo mundo batendo cabeça em alguns processos quando os processos já deveriam estar plenamente definidos, plenamente abertos, plenamente de conhecimento de todos ali que estão rodando, com começo, meio e fim"</p> <p>"É como hoje: quem vai ligar o auditório, quem vai refrigerar, quem vai receber, como vão sair, vai ter água? Não tinha água! Não tinha bebedouro para as pessoas tomarem água! Então é a visão de gestão do todo. E é um grande erro do chefe pensar que “esse é o meu departamento”"</p> <p>"Eu conheço o campus razoavelmente bem, para não usar muito bem. Porque no momento que tive a oportunidade de rodar essa escola, eu rodei essa escola. Eu sei o que é essa escola, cada departamento, justamente porque estou aqui a 35 anos e trabalhei em vários departamentos distintos"</p> <p>"Eu considero fácil obter informações aqui dentro pela minha penetração nos setores. Quando eu não sei, pergunto. É diferente da pessoa que não sabe nem onde ir buscar. No meu caso é fácil, mas nem todo mundo tem essa facilidade"</p> <p>"As práticas de gestão tem total impacto na forma como o conhecimento é compartilhado. Eu não posso responsabilizar quem tá na linha de baixo. Quem assumiu uma empresa, um negócio, ele é o responsável. Então é dele que tem que vir as diretrizes para que caminho nós vamos tomar, em todos os sentidos. Aqui no caso do CMC é responsabilidade da direção geral e das demais diretorias"</p> <p>"Não conheço uma iniciativa no CMC para melhorar o compartilhamento de informações, de conhecimento"</p>
CC-2	<p>"Falta de informação: nós sempre pecamos, desde que entrei aqui, 35 anos atrás. Sempre há essa reclamação de que não sabemos nos comunicar ou de que não há informação adequada"</p> <p>"O que peca muito, que peca muito, que demonstra com clareza nossa ineficiência, incapacidade, a nossa desorganização, é a qualidade das chefias"</p> <p>"Não existe uma maneira geral, uma forma eficiente que essas informações são compartilhadas (informações sobre as diversas situações, problemas e sucessos entre os departamentos)"</p>
CC-3	<p>"Tem processos que são contínuos e seguem sempre a mesma coisa. Então eu já sei o que vou fazer no começo, no meio e no fim. Porque não padronizar isso, não tornar um padrão? Mas um padrão que todo mundo vá fazer. Pq nao adianta definir um padrão que não vai ser seguido por todos"</p> <p>"Então acho que essa iniciativa de compartilhamento de informações, de conhecimento, de decisões, é de gestão, a gestão tem que estar com seus tentáculos distribuídos divulgando o que está acontecendo, como devemos proceder, o que deu certo, o que não deu, etc"</p>

CO-1	<p>"Hoje eu vejo o campus mais separado. Se eu avaliar da escola técnica pra hoje, ele é mais individual, mais fragmentado. Cada um no seu buraco, na sua ideia, no seu pensamento. Lá na escola técnica era uma outra estrutura, um outro momento, era mais integrada"</p> <p>"Tem muita gente bacana, que veste a camisa e vai pra cima, vai pra frente e faz e acontece. Agora tem outros colegas que só Jesus na causa. Só Jesus na causa. Vai depender tudo do colega. Da motivação que ele tem, dá vontade que ele tem, dele entender oq vai fazer aqui realmente. Tem gente que até hoje não sabe o que veio fazer aqui"</p> <p>"Tem gente muito bacana, gente que gosta de ensinar, que aprendeu e gosta de passar para o colega que está chegando. Mas tem outros que não passa, não passa mesmo. Ou se passa, passa fragmentado. É raro você ver um colega que pega na tua mão e “vamo lá, eu te ensino, não tem problema não”. Primeiro que a gente até tem medo de perguntador de alguns colegas, de levar uma lapada"</p>
CO-2	<p>"Eu diria que as principais barreiras para a colaboração aqui no campus são os problemas de empatia e falta de informação. Empatia eu falo de colega com colega, em todos os níveis"</p> <p>"A grande questão que eu vejo na relação interpessoal entre nós servidores é que vira picuinha às vezes, entendeu? Então assim, saber ouvir o outro mesmo quando o outro tá fazendo a crítica. Claro que, no meu ponto de vista, eu aprendi que não basta só criticar, eu tenho que sugerir"</p>
CO-3	
FT-1	<p>"Falando de processo utilizamos o sistema, Sipac"</p> <p>"Nós usamos o whatsapp com os grupos próprios do setor. Meu setor tem pelo menos 3 grupos de informação dentro das esferas que ele atua"</p> <p>"Usamos bastante o email institucional, todos os dias, para comunicação mais direta com os outros departamentos"</p> <p>"Nós poderíamos ter um sistema melhor de informação, de processos, até de comunicação. Nós pecamos por ser uma instituição tecnológica e não termos uma ferramenta muito adequada"</p> <p>"O mundo é tão dinâmico que o que eu faço hoje, daqui a dois ou três meses pode ser diferente. Então tem que ajustar o sistema, atualizar"</p> <p>"Esse grupo da minha geração vai demorar um pouco para sair até chegar esse outro grupo que mexe em tudo, que sabe tudo. Então o sistema tinha que ser adequado, ele é meio travado"</p> <p>"Foi realizado um treinamento para usar o sistema mas acho que não foi suficiente. Precisava de uma atualização e tal, um aprofundamento em alguns casos. Hoje o sistema não está mais como era antes, lá no início, quando deram o treinamento"</p> <p>"Acho que nunca usei essas ferramentas (rede social corporativa, plataformas colaborativas, wikis, fóruns, portal de intranet)"</p>

	"Não tem pra onde a gente correr. As tecnologias, a inteligência artificial, não tem pra onde correr. Vai aparecer, essas e outras tecnologias, e a gente vai ter que se adaptar a isso para melhorar o nosso trabalho. É inevitável. Ou você se aposenta e fica quieto lá, ou você se adapta e vai ter que aprender a lidar com novas tecnologias e ferramentas"
FT-2	<p>"Se você solicitar algum ajuste no sistema eles até chegam a mandar lá pra empresa analisar e tal, mas há um custo nisso né, tudo vira custo, pra atualizar o sistema para aquela nossa necessidade"</p> <p>"Foi feito um treinamento básico (para usar o SIPAC), mas quando tu vai pra vida real, você já não lembra mais qual caminho que tem que tomar para enviar um documento, para arquivar, pra anexar um arquivo"</p> <p>"Eu tenho dificuldade. Porque eu tenho que entrar em três páginas do sistema pra anexar um arquivo? Po, facilita!"</p>
FT-3	<p>"O sistema (SIPAC) tinha que ser mais simplificado, entendeu? Mais intuitivo. Eu não preciso pra anexar um arquivo entrar numa página, para depois entrar noutra e depois voltar em outra. Não precisa isso, é perda de tempo"</p> <p>"Foi realizado um treinamento para usar o sistema mas acho que não foi suficiente. Precisava de uma atualização e tal, um aprofundamento em alguns casos. Hoje o sistema não está mais como era antes, lá no início, quando deram o treinamento"</p> <p>"Falando do sistema especificamente, eu acho que poderia ser feita uma comissão com experts no assunto da área docente, na área técnica, pra elaborar um plano e indicar caminhos para melhorar o sistema, facilitar o uso e diminuir o tempo gasto"</p> <p>"A ideia tem que ser adequar o sistema para a nossa realidade do dia a dia. O importante é ouvir quem realmente trabalha com essa ferramenta. Qual é a dificuldade que ele tem? Qual é a ideia que ele tem? Será que não podia diminuir a burocracia dentro do sistema?"</p> <p>"Aqui no campus nós estamos atrasados. A gestão precisa ter essa visão, implantar essas ferramentas de TI e capacitar e incentivar os servidores para usar. A ferramenta é boa? Vai ajudar? Implementa. Não é boa e vai mais é atrapalhar? Deixa de lado. Tem que avaliar se vale a pena e se vai de fato ajudar nos nossos processos. Se for adequada pode ajudar muito, com certeza"</p>

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 03
CI-1	<p>"A colaboração é extremamente importante. Pelo tamanho e pelo público né. Pelo tamanho da instituição, tamanho físico e de pessoal, e pelo tamanho do público também. Temos turnos de manhã, tarde e noite. O público que frequenta é muito amplo, a gente tem de ensino médio a doutorado, bem diversificado. E muitas vezes falta comunicação entre os setores. O que tá ocorrendo, quando vai ocorrer e o que vai ocorrer. Por isso que é importante, porque às vezes a pessoa chega e a gente não consegue ajudar. Muitas vezes a gente não tem nem noção para onde direcionar"</p> <p>"Eu acredito que tenha sim né, essa fragmentação (silos). Tem algumas pessoas e às vezes até alguns setores que não estão muito integrados com os outros, e isso acaba atrapalhando nosso desempenho"</p> <p>"Eu vejo que isso é muito descoordenado (decisões que envolvem múltiplos departamentos). Às vezes as coisas são feitas de última hora. Reúne e resolve. Falta um planejamento organizacional, entender melhor a situação e ouvir todas as partes. As coisas até podem ser resolvidas mas talvez não fosse a melhor maneira de tomar aquela decisão"</p> <p>"Tem muitos processos que necessariamente passam por vários setores, mas não tem esse ajuste fino entre os departamentos envolvidos para ver como vai funcionar e como o processo vai acontecer de fato. E muitas vezes o que é definido não é repassado para todos ou não se encaixa direito no funcionamento do setor"</p> <p>"Não conheço uma iniciativa específica no IFAM CMC destinada a promover a colaboração interdepartamental"</p>
CI-2	<p>"O quadro insuficiente de servidores do nosso setor é o principal fator que afeta essa questão da colaboração e integração com os outros setores. Muitas vezes a gente não consegue fazer essa dinâmica ocorrer. Vão se atropelando algumas etapas né."</p> <p>"De uma forma geral os departamentos não consideram as prioridades dos outros departamentos ao planejar e executar suas atividades A gente vê que normalmente a preocupação é com o departamento deles. Os outros são deixados para trás, digamos assim. Muitas vezes não recebemos as informações necessárias até para colaborar com o trabalho deles e para enriquecer o nosso trabalho. Se a gente for atrás e perguntar, a gente consegue a informação. Mas normalmente é cada um focado no seu e pronto"</p>
CI-3	<p>"Para mim eu acho que precisa melhorar (práticas da gestão e das demais instâncias de chefia) Algumas vezes ajuda, mas algumas vezes atrapalha. Para mim, falta. Poderia ser muito melhor, com mais comunicação, orientação e tratar as coisas mais às claras né, com mais transparência"</p>

CC-1	<p>"Sempre procuro aprender né, mas devido a essa falta de comunicação entre os departamentos, existem algumas informações que a gente não consegue dar com precisão porque não somos informados"</p> <p>"Já aconteceram situações onde a gente encaminha a pessoa para um setor mas no fim não era aquele o setor responsável. Não temos as informações a fundo de como funcionam alguns setores. Já recebemos esse tipo de feedback, de que precisamos conhecer melhor a nossa instituição para poder servir melhor a comunidade"</p> <p>"Daí a pessoa fica nesse pingue pongue procurando onde é que ela precisa ir pra resolver o problema dela. Porque? Porque em muitos casos nós não temos esse conhecimento pra resolver esse problema de atendimento ao público"</p> <p>"Não tenho conhecimento sobre isso (formas de compartilhamento de melhores práticas, lições aprendidas, experiências exitosas, dúvidas e demais questionamentos entre os departamentos). Eu acredito que não tenha"</p> <p>"Eu procuro ajudar. Tudo que eu sei eu procuro passar. Porque informação é boa parte do nosso trabalho né"</p> <p>"Às vezes conseguimos as informações de forma fácil, mas também tem vezes que a gente pinga em vários setores até achar a informação correta para seguir um processo ou orientar o público"</p> <p>"Eu acredito que falta essa interação. Falta comunicação interna"</p> <p>"Não conheço uma iniciativa específica no IFAM CMC destinada a promover o compartilhamento de conhecimento"</p> <p>"No meu setor nós temos o hábito de checar o email e o sistema quando chegamos e antes de sair. Mas as vezes quando mandamos algum email ou documento para outro setor passam alguns dias até alguém visualizar. Quando era no papel então, o papel se perdia"</p>
CC-2	<p>"De uma forma geral eu acredito que aconteça muito isso, a instituição não se planeja né. Vejo que falta um planejamento e treinamento também dos colaboradores"</p> <p>"A principal barreira mesmo é a cultura, o comportamento das pessoas. Mas a cultura tá melhorando aos poucos. Antigamente você mandava um email ou um memorando e demorava a resposta. Demorava mesmo, chegava a 30 dias. Hoje em dia, em 3 ou 4 dias você consegue uma resposta né. Às vezes no mesmo dia, tem algumas exceções"</p> <p>"Hoje em dia não temos nem a sinalização do campus atualizada por conta de todas as mudanças que ocorrem. Não há um planejamento para a definição de onde vão ficar os setores e tudo mais e daí acaba atrapalhando também"</p>
CC-3	<p>"Então no CMC precisaria ter esse treinamento, essa instrução para explicar o que faz cada diretoria, cada setor. Porque a gente não conhece as rotinas né. Como eu falei, às vezes a gente orienta alguém para ir pra algum departamento e chega lá não é naquele departamento"</p> <p>"Às vezes alguém chega lá no setor e quer saber onde está sendo, por exemplo, o curso de CAD. Se houvesse um sistema atualizado nós poderíamos informar com todos os detalhes"</p>

CO-1	<p>"Acredito que, no geral, o comportamento das pessoas promove mais a colaboração do que a separação entre os departamentos"</p> <p>"Existem os silos né, como já falamos aqui. Mas de uma maneira geral eu vejo que as pessoas estão dispostas a ajudar e contribuir com os colegas"</p> <p>"Muita coisa é definida de última hora".</p>
CO-2	<p>"A principal barreira mesmo é a cultura, o comportamento das pessoas. Mas a cultura tá melhorando aos poucos. Antigamente você mandava um email ou um memorando e demorava a resposta. Demorava mesmo, chegava a 30 dias. Hoje em dia, em 3 ou 4 dias você consegue uma resposta né. Às vezes no mesmo dia, tem algumas exceções"</p> <p>"Às vezes as coisas são feitas de última hora. Reúne e resolve. Falta um planejamento organizacional, entender melhor a situação e ouvir todas as partes"</p>
CO-3	
FT-1	<p>"Uso o email para comunicação geral e o SIPAC para memorandos e processos"</p> <p>"As ferramentas em si eu acho que são eficientes. Tem alguns problemas mas no geral funcionam bem"</p> <p>"As pessoas vão aprendendo na base do erro e acerto (a usar o sistema) e isso acaba atrasando os trâmites de uma forma geral"</p> <p>"Não me foi solicitada uma avaliação das ferramentas de TI utilizadas no campus. Anualmente a gente responde aquele questionário institucional e lá tem algumas perguntas em relação ao sistema. Mas, especificamente, não. E também não sabemos se o que falamos é implementado ou considerado de alguma forma, não tem esse feedback"</p> <p>"Nunca usei essas ferramentas (rede social corporativa, plataformas colaborativas, wikis, fóruns, portal de intranet). Eu vejo algumas dessas funções no SIPAC, como o fórum, mas como ninguém foi treinado, não tem muito uso. A gente vê que é geral, de todo o IFAM, não tem algo local do CMC. A utilização é muito baixa. A tela não é amigável e a gente não foi treinado e estimulado a usar"</p> <p>"Hoje em dia não temos nem a sinalização do campus atualizada por conta de todas as mudanças que ocorrem. Não há um planejamento para a definição de onde vão ficar os setores e tudo mais e daí acaba atrapalhando também. Esse sistema virtual aí que você mencionou poderia ser sempre atualizado e iria ajudar muito nessas situações"</p>
FT-2	<p>"A principal barreira mesmo é a cultura, o comportamento das pessoas. Mas a cultura tá melhorando aos poucos. Antigamente você mandava um email ou um memorando e demorava a resposta. Demorava mesmo, chegava a 30 dias. Hoje em dia, em 3 ou 4 dias você consegue uma resposta né. Às vezes no mesmo dia, tem algumas exceções"</p> <p>"No campus, um problema que a gente enfrenta é a qualidade da internet. Isso atrapalha a utilização do sistema"</p> <p>"Falta treinamento (para o uso do sistema). Recebi um treinamento básico e os manuais de utilização. No primeiro</p>

	momento foi satisfatório, mas falta continuidade e uma atualização. Algumas coisas mudaram no sistema e nos processos e isso precisaria estar inserido em uma atualização do treinamento ou algo do tipo"
FT-3	<p>"Minhas sugestões seriam treinamentos recorrentes e melhorar a interface do sistema. A interface eu acredito que hoje está bem desatualizada, ela não evoluiu. Às vezes eu entro em outros institutos, outras universidades, que utilizam o mesmo sistema e a gente vê que é completamente diferente, uma interface muito melhor. A gente não evoluiu. Apenas evoluções e alterações pontuais que, normalmente, não são divulgadas para que todos estejam atualizados e aptos a usar o sistema da forma adequada"</p> <p>"Acho que o uso das ferramentas certas e com a implementação adequada seria muito bom para o campus. Isso porque seria uma troca de informação bem célere né, para os processos e procedimentos. Deixando sempre atualizado, sempre passando informação, seria muito bom. Deveria ser dessa forma. Um fórum ou algo assim para informar o que está acontecendo no campus, quais os principais processos em andamento, os eventos. Seria ótimo"</p> <p>"Às vezes alguém chega lá no setor e quer saber onde está sendo, por exemplo, o curso de CAD. Se houvesse um sistema atualizado nós poderíamos informar com todos os detalhes"</p>

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 04
CI-1	<p>"Por exemplo, agora mesmo eu estava atendendo um rapaz quase uma hora por causa de colação de grau. Porque a coordenação do curso tem uma atribuição de fazer uma atividade e é minha atividade exclusivamente realizar a solenidade. Eu não tenho que fazer nada anterior a isso. Tem a coordenação do curso, tem o DCA que tem as atividades deles específicas com relação a documentos dos alunos e tal. Só que quando um desses falha, eles vem pedir de mim pra resolver o problema. Isso me aborrece demasiadamente porque eu tenho que corrigir uma rota que não fui eu que desviei"</p> <p>"Sim, eu vejo silos aqui porque existem setores que acabam segurando algumas informações e isso acaba prejudicando alguns processos"</p> <p>"Tem um setor em específico que, acredito que pelo tamanho das suas atribuições e pela variedade de processos, não dá conta de repassar algumas informações importantes para as partes interessadas. É meio desorganizado e gera alguns transtornos de maneira recorrente. Daí o setor acaba funcionando como um gargalo, entende? Precisaria melhorar a organização, a comunicação e a interação com os outros. Senão fica como o silo que você falou, mesmo que parcialmente e de uma maneira não intencional"</p> <p>"Com quem eu tenho uma certa intimidade, com quem eu consigo conversar e tal, eu procuro dialogar, perguntar como a pessoa está, entender o que tá acontecendo com ela. Nesses casos é mais fácil estabelecer uma relação de colaboração"</p> <p>"Nós temos muitas comissões de muitas coisas. Faltam pessoas para trabalhar nelas, elas não querem se envolver. Nós temos as pessoas que estão sempre envolvidas e as que sempre não estão. Eu particularmente não gosto de me envolver, não me sinto incentivada. Para mim é um desgaste muito grande"</p> <p>"Eu diria negativo (o impacto das práticas de gestão no compartilhamento de conhecimento e na colaboração interdepartamental). Porque é muito pessoal né. Eles ficam muito atrelados à personalidade, e não ao cargo. Alguns são mais acessíveis, outros não. Alguns compartilham mais, outros menos. Aí quem está no nível mais operacional fica refém de como aquele chefe age né"</p> <p>"Não existe uma iniciativa específica no IFAM CMC destinada a promover a colaboração interdepartamental"</p>

CI-2	<p>"As pessoas esquecem que nós temos toda uma normativa, uma legislação que nos ampara como servidores de uma maneira geral"</p> <p>"O próprio tamanho do campus dificulta isso (decisões que envolvem múltiplos departamentos), a distância física entre os setores e a quantidade de pessoas, a diversidade das atividades desenvolvidas. Tudo isso torna os processos coletivos mais demorados e complexos"</p> <p>"Cada setor está preocupado com as suas coisas, com as suas prioridades e não pensam muito no trabalho dos outros. E isso é geral. Eu acabo tendo mais trabalho porque os outros setores não pensaram no que será necessário para nós aqui, entende?"</p> <p>"Alguns chefes não conversam direito com suas equipes, não estabelecem uma relação saudável, o que acaba dificultando a integração também"</p>
CI-3	<p>"Para mim a questão é: as pessoas fazerem o seu trabalho para não prejudicar o meu"</p> <p>"Nós temos um problema grave que é a cultura. Em um primeiro momento seria necessário integrar melhor as pessoas e acabar com os preconceitos. Tem professor doutor que não quer falar comigo porque acha que eu e um zero à esquerda é a mesma coisa, como se eu não tivesse utilidade nenhuma"</p> <p>"Teria que começar assim: gente, todos nós somos detentores de informações, nós podemos trocar informações, eu contribuo contigo e você contribui comigo. Tu não pode diminuir o meu trabalho só porque o seu é diferente do meu"</p> <p>"Tinha que ter algum tratamento que nós pudéssemos fazer que pudesse, no mínimo, quebrar isso. Para integrar em um nível pessoal e fazer entender que somos apenas diferentes como pessoas e como profissionais, ninguém é melhor ou pior que ninguém"</p> <p>"Dependemos um do outro para fazer o que precisa ser feito aqui no campus. Podem existir mil processos mapeados aqui dentro, descrevendo detalhadamente o que deve ser feito em cada situação. Mas se não houver essa integração, essa abertura de ideias e essa colaboração, não vai funcionar"</p> <p>"Se eu fico muito distante eu estou tratando o servidor como máquina, e não pode ser assim. Os chefes precisam, na medida do possível, se aproximar mais das pessoas, dos servidores e melhorar sua empatia, entender um pouco a realidade do outro"</p> <p>"As ferramentas precisam ser implementadas e utilizadas, e uma pessoa precisa ser capaz de ouvir a outra. Questões como preconceito, etarismo, diferença entre os cargos, quem pega ônibus, quem vem de carro. Precisamos melhorar essa integração e as relações aqui dentro"</p>

CC-1	<p>"A pessoa que precisa de uma caneta, ela tem que saber como pedir, como fazer o termo de referência se for o caso, quais são as etapas básicas"</p> <p>"Outro exemplo, vocês trabalham com os eventos, agendamentos e tal. É extremamente importante que todo mundo tenha que saber que isso é com vocês. Mas o que vai acontecer, as etapas de cada evento, é individual de cada evento"</p> <p>"Nós procuramos sempre informar as pessoas como as coisas acontecem né. Às vezes eu acho que tem alguns desvios porque o diretor quer atender, mas ele acaba não conhecendo todas as etapas e aí parece que a nossa comunicação não tá muito boa. Aí quando chega em outro setor, parece que tem um ruído ali né"</p> <p>"Então a comunicação às vezes não é muito satisfatória não por mim, mas por causa de como a informação é passada por terceiros"</p> <p>"Quando eu preciso de uma informação de algum setor ou tenho uma dúvida, eu primeiro procuro pesquisar como é que é, para quando eu for perguntar é apenas se ficou uma dúvida mesmo, um último recurso"</p> <p>"Olha, aqui dentro eu sinceramente não sei (como são compartilhadas as melhores práticas, lições aprendidas, experiências exitosas, dúvidas e demais questionamentos entre os departamentos). Eu diria que provavelmente, pela lógica, seria nas reuniões que eles fazem"</p> <p>"Considerando as pessoas com quem mais eu tenho contato no dia a dia eu diria que sim, existe essa predisposição para compartilhar esse conhecimento sobre o campus. Os problemas aparecem quando acontece alguma confusão ou desorganização e daí dificulta esse compartilhamento. Mas no geral eu acredito que a maioria está disposta a passar adiante o que sabe"</p> <p>"Não existe uma iniciativa específica no IFAM CMC destinada a promover o compartilhamento de conhecimento"</p>
CC-2	<p>"Eles vão falando assim, aleatoriamente, como se não existisse uma legislação que amparasse. E isso gera uma dor de cabeça terrível. Então é uma barreira. Eu preciso que as pessoas saibam que existe uma norma, sigam essa norma, para não haver dor de cabeça"</p> <p>"Às vezes as pessoas querem as informações mastigadas demais, não vão atrás do básico"</p> <p>"Só fico um pouco chateada quando vejo que a pessoa não se deu o trabalho de procurar ou pesquisar um pouco antes de perguntar alguma coisa. Dependendo da carga de trabalho que estou recebendo é ruim ser interrompida por algo que poderia ser respondido com uma busca rápida do google"</p>
CC-3	<p>"Em outras situações as atribuições dos servidores ficam meio individualizadas e, tipo, quando fulano não está presente no setor tal demanda não pode ser resolvida. Seria bom ter maior flexibilidade e conhecimento para conseguir resolver as coisas sem necessariamente depender de uma pessoa em específico"</p>

CO-1	<p>"Algumas pessoas, pelo tempo, se tornaram muito seletivas e tem uma atuação muito restrita, não abraçam outras demandas ou não estão dispostas a mudar e se adaptar"</p> <p>"Nos casos onde as pessoas não tem nenhum histórico ou proximidade fica um pouco mais difícil (colaborar, interagir e trocar informações). Mas se você for acessível, educado e razoável nas suas solicitações eu vejo que as pessoas estão dispostas, basta ter empatia e tentar compreender a posição do outro"</p>
CO-2	<p>"(em relação às barreiras para a colaboração entre departamentos) Eu acredito que seja muito mais de personalidade e o fato de cada um querer fazer a coisa de um jeito ao invés de seguir o que tem que ser feito. Pra mim esse é o principal entrave"</p>
CO-3	<p>"Em um primeiro momento seria necessário integrar melhor as pessoas e acabar com os preconceitos. Tem professor doutor que não quer falar comigo porque acha que eu e um zero à esquerda é a mesma coisa, como se eu não tivesse utilidade nenhuma"</p> <p>"Teria que começar assim: gente, todos nós somos detentores de informações, nós podemos trocar informações, eu contribuo contigo e você contribui comigo. Tu não pode diminuir o meu trabalho só porque o seu é diferente do meu"</p> <p>"Tinha que ter algum tratamento que nós pudéssemos fazer que pudesse, no mínimo, quebrar isso. Para integrar em um nível pessoal e fazer entender que somos apenas diferentes como pessoas e como profissionais, ninguém é melhor ou pior que ninguém"</p> <p>"Se eu fico muito distante eu estou tratando o servidor como máquina, e não pode ser assim. Os chefes precisam, na medida do possível, se aproximar mais das pessoas, dos servidores e melhorar sua empatia, entender um pouco a realidade do outro"</p>
FT-1	<p>"O whatsapp facilitou muito a nossa vida porque a gente conversa sem necessariamente estar ao telefone, e daí já compartilha um arquivo ou manda uma pergunta a respeito de algum assunto. Usamos para mandar documentos, tirar dúvidas, combinar detalhes de alguma reunião, etc. É uma forma mais rápida e prática de resolver as coisas e não ter que entrar no sistema, mandar memorando e tal. E as conversas ficam todas gravadas e registradas, eu posso verificar alguma informação que foi passada. E usamos bastante o email também né"</p> <p>"Usamos o Whatsapp e email. E o sistema né, o SIPAC eu uso o dia todo para documentos, memorandos, processos. Uso basicamente para a tramitação de documentos, não uso as outras funções. É fundamental para as nossas atividades. Às vezes o Google drive, a agenda do Google e o Google Meet para reuniões"</p> <p>"Os grupos de whatsapp, por exemplo, ajudaram muito. É uma forma prática de conversar e informar quem precisa ser informado. O email também. É eficiente. Assim como o SIPAC. Tem seus problemas mas funciona bem depois que você pega o jeito"</p> <p>"Pela prática e rotina do dia a dia eu não costumo enfrentar problemas (com o uso das ferramentas de TI). Eu aprendo</p>

	<p>rápido e uso bastante as ferramentas, então para mim é tranquilo"</p> <p>"Não, nunca foi (solicitado de você uma avaliação das ferramentas de TI utilizadas no campus). Não que eu me lembre pelo menos"</p> <p>"Eu sei que dentro do SIPAC tem um espaço onde a gente pode fazer um comentário que fica geral, tipo, até pessoas de outras instituições podem visualizar, tipo um fórum. Mas eu nunca usei. Parece mais um canal de fofoca do que uma forma de contribuir com alguma coisa mesmo"</p>
FT-2	<p>"Eu não recebi praticamente nenhum treinamento em relação às ferramentas. Eu fui aprendendo conforme fui usando. Procurando manuais, lendo e tentando"</p>
FT-3	<p>"Eu volto para a questão cultural. Muitas vezes a questão não é a ferramenta, é a pessoa que vai usar a ferramenta. O SIPAC já foi implantado a quase 10 anos e até hoje tem gente que não sabe usar, nem tentou usar. O problema é convencer o servidor a aprender e usar corretamente as ferramentas"</p> <p>"Acho que sim, as ferramentas de TI podem contribuir para o fomento da colaboração, desde que sejam definidos objetivos bem claros. Criação de grupos ou fóruns independentes e específicos, como para falar apenas da colação de grau, ou sobre os processos para a progressão, por exemplo. E determinar como iria funcionar. Tirar dúvidas, resumir o que foi decidido, divulgar a legislação se for o caso. É preciso organizar para não ficar tumultuado e confuso, de forma que seja útil e acessível para todos"</p> <p>"O nosso portal, a página da internet, tem muita informação, mas não é legal, é difícil de encontrar as informações. Poderia ser reestruturado e atualizado. Tem muita coisa desatualizada também"</p> <p>"Sobre o whatsapp, seria importante ter uma forma de registrar o que é discutido nos grupos. Extrair as decisões mais importantes, um resumo do que foi discutido, e disponibilizar para todos de forma objetiva"</p> <p>"Mas eu volto à questão da cultura. Se não houver a sensibilização para as pessoas participarem e alimentarem tudo isso, não vamos ver o resultado das coisas. As ferramentas precisam ser implementadas e utilizadas, e uma pessoa precisa ser capaz de ouvir a outra"</p>

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 05
CI-1	<p>"Devido ao tamanho do IFAM, a quantidade de pessoas que trabalham aqui dentro, a quantidade de pessoas que usufruem dos serviços, é extremamente importante que haja essa colaboração interna"</p> <p>"O meu departamento, como tem uma função de comunicar, nós geralmente temos que ir atrás dos outros departamentos. Esse processo é dificultoso porque nem todo departamento tem ou quer passar as informações, passar com facilidade. Nem todo departamento tem interesse em ajudar. Às vezes um departamento precisa de outro para ter informações e atrasa todo o processo. Por isso os processos de colaboração são insatisfatórios"</p> <p>"Reconheço a existência dos silos aqui, acho que existe isso sim e acredito que ao longo do tempo isso está piorando"</p> <p>"Eu acredito que o comportamento das pessoas promove mais a separação do que a colaboração entre os departamentos".</p> <p>"Eu sinto que é o correto colaborar, participar de processos e disseminar qualquer informação que possa ajudar a instituição. Entretanto, tem que ser dentro do razoável. Não posso ficar me esticando aqui dentro para cobrir o trabalho que outra pessoa deveria estar fazendo ou que já deveria ter feito"</p> <p>"Sim, os servidores têm a oportunidade de se envolver em projetos interdepartamentais. Eu não me sinto incentivado porque eu acredito que, mesmo que existam esses projetos, eu não sei com quem vou trabalhar. Eu evito trabalhar com quem vai me gerar problemas ou quando não tenho segurança de que a pessoa vai trabalhar corretamente"</p> <p>"Não conheço uma iniciativa específica no IFAM CMC destinada a promover a colaboração interdepartamental".</p>
CI-2	<p>"O principal desafio é que quando você faz trabalhos muito grandes, muito complexos, que exigem diversas informações ou diversos departamentos em colaboração, o problema de informações ficarem presas, de uma etapa indo para outra, fazer a ponte, buscar informações e filtrá-las, é muito difícil. É uma das piores partes de trabalhar aqui"</p> <p>"Atribuo isso (a existência dos silos) a cultura, a cultura interna dos colaboradores. Muitas questões de gestão também que não colabora com a familiarização, com a colaboração entre os setores. E também falta de estímulo entre os servidores para fazer essa colaboração"</p> <p>"Poucas pessoas e departamentos têm essa disposição para colaborar, interagir e trocar informações"</p> <p>"A grande maioria dos departamentos só priorizam as suas tarefas, as suas necessidades e as suas obrigações. Existe pouca consideração do contexto geral".</p> <p>"Ineficiente, ineficaz (as práticas de gestão para colaboração interdepartamental). Apesar da gestão tentar que houvesse uma colaboração, que houvesse um interesse, não é o suficiente para o que é necessário. Não é o suficiente para alcançar objetivos maiores".</p>

CI-3	"Existe também a necessidade de trocar ideias, de querer mudar a postura dos servidores, de cobrar uma certa eficiência. Digamos assim, metas a serem concluídas nesse sentido da colaboração. Uma gestão que tivesse esforços ativos na integração entre os setores"
CC-1	<p>"O meu departamento, como tem uma função de comunicar, nós geralmente temos que ir atrás dos outros departamentos. Esse processo é dificultoso porque nem todo departamento tem ou quer passar as informações, passar com facilidade. Nem todo departamento tem interesse em ajudar. Às vezes um departamento precisa de outro para ter informações e atrasa todo o processo"</p> <p>"Não tenho um bom conhecimento sobre o campus, apesar de já estar com 4 anos aqui. O IFAM é muito grande, muitos departamentos em constante mudança, constante alteração. Desde que eu entrei aqui eu nunca tive um treinamento, nunca tive uma recepção que explicasse o que cada departamento faz. Se eu não fosse atrás eu não saberia"</p> <p>"A maior parte das informações e do conhecimento organizacional é passado em reuniões"</p>
CC-2	<p>"O principal desafio é que quando você faz trabalhos muito grandes, muito complexos, que exigem diversas informações ou diversos departamentos em colaboração, o problema de informações ficarem presas, de uma etapa indo para outra, fazer a ponte, buscar informações e filtrá-las, é muito difícil. É uma das piores partes de trabalhar aqui"</p> <p>"Falta um treinamento inicial quando o servidor chega no campus, um processo de integração que ensine o básico: quais são os setores, o que cada um faz e onde está localizado, quais os principais processos, etc"</p> <p>"As reuniões geralmente são mal trabalhadas e sem retorno. Existem reuniões que eu não vejo nenhum retorno prático"</p> <p>"É difícil conseguir informações aqui dentro. Não tem atualizado nos sites, às vezes as pessoas dos setores não sabem, às vezes também há alguma mudança. Vários processos que dificultam"</p> <p>"Não acho que a gestão e as chefias entendam ou valorizem a importância da comunicação aqui dentro, a importância do conhecimento organizacional como um todo. Não temos iniciativas específicas que visem melhorar isso"</p>
CC-3	<p>"A gestão deveria ter reuniões mais eficientes. Não mais reuniões, mas reuniões mais eficientes"</p> <p>"É mais fácil pessoas corretas nos lugares certos fazerem um bom trabalho, do que uma gestão utilizando reuniões desnecessárias"</p> <p>"Seria importante acontecer um processo de recepção dos novos servidores conforme fossem chegando, justamente para ficarem interados do funcionamento do campus, os departamentos, as atribuições. Apenas isso já seria um grande salto no conhecimento organizacional aqui dentro"</p>

CO-1	<p>"Esse processo (de colaboração) é dificultoso porque nem todo departamento tem ou quer passar as informações, passar com facilidade. Nem todo departamento tem interesse em ajudar. Às vezes um departamento precisa de outro para ter informações e atrasa todo o processo"</p> <p>"Não é porque existe um processo que os departamentos que estão no meio dele vão trabalhar corretamente. Muitas vezes fazem no tempo deles, deixando que os outros atrasem e prejudicando a execução da tarefa. Eu também percebo que tem gente que não quer ajudar, não quer participar. Fazem só o mínimo"</p> <p>"Eu acredito que o comportamento das pessoas promove mais a separação do que a colaboração entre os departamentos"</p>
CO-2	<p>"Poucas pessoas e departamentos têm essa disposição para colaborar, interagir e trocar informações"</p>
CO-3	<p>"Para realmente promover uma cultura colaborativa aqui no IFAM CMC, eu diria que precisamos focar em melhorar a comunicação e o entendimento entre os departamentos. Um ponto de partida seria organizar alguma forma de integração, onde os departamentos possam compartilhar seus desafios e sucessos. Isso ajudaria todos a entenderem melhor uns aos outros. As chefias precisam estar muito envolvidas nesse processo, não apenas apoiando essas iniciativas, mas também participando ativamente delas para demonstrar seu compromisso com a colaboração"</p>
FT-1	<p>"Nunca nem usei o sistema (SIPAC). Se usei foram uma ou duas vezes, se muito"</p> <p>"Uso principalmente o whatsapp e o email"</p> <p>"O sistema, o SIPAC e SIGRH, são ineficientes e limitados. Muitos servidores não conseguem utilizar, não tem facilidade ou não utilizam. Os servidores acabam usando ferramentas mais eficientes como whatsapp ou telefone para fazer as coisas andarem aqui dentro"</p> <p>"Não, não acredito que o uso de ferramentas de TI poderia contribuir para o fomento da colaboração entre os departamentos no CMC. Porque se uma pessoa não te ajuda nem se você for lá na sala dela, imagine por uma ferramenta de TI que ela vai ter que aprender, dominar e utilizar. Se você não consegue tirar dessa pessoa o que você precisa no boca a boca, no celular, imagine usando isso"</p>
FT-2	<p>"Não recebi treinamento para usar as ferramenas de TI, acho que pouca gente recebeu"</p> <p>"Nunca me foi solicitada a opinião diretamente sobre o sistema ou alguma outra ferramenta"</p> <p>"As funcionalidades de interação do SIPAC não são boas. É tudo muito complexo, bagunçado, ineficiente, mal explicado, não é intuitivo e é sub utilizado"</p>
FT-3	<p>"Teria que ser feito um estudo analítico de cada servidor e setor, de como se comunicam melhor e qual ferramenta ou sistema poderia eventualmente ajudar. Depois teria que ser analisado o que o IFAM poderia fornecer. Logo em seguida teria que definir o que é mais plausível e acessível. Depois disso tem que ser feito um teste pra saber se a necessidade</p>

	seria atendida. Depois teria que ser analisado quanto melhorou a eficiência. Se melhorou, ele é aceito. Um desenvolvimento bem personalizado para as necessidades específicas dos setores"
--	--

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 06
CI-1	<p>"dessas comissões que eu vejo, principalmente de eventos, o que eu tenho conhecimento é que só um ou dois trabalham né. Então não fica claro o que será competência de cada departamento"</p> <p>"Muitas vezes os servidores não conhecem os caminhos aqui dentro e não se relacionam de maneira muito colaborativa, daí os processos ficam travados, decisões demoram para ser tomadas, há um gasto de tempo desnecessário. Todo o desempenho da instituição é prejudicado"</p> <p>"Eu acredito que o comportamento das pessoas aqui promove mais a separação, a fragmentação. Porque tem tanto a questão da falta de disposição, de não querer participar de processos colaborativos porque vai dar trabalho, quanto a questão de não saber fazer e de não querer aprender ou ir atrás de informação"</p> <p>"Isso é algo que também tem muito peso aqui: as relações que você tem com as pessoas podem ser facilitadoras na sua jornada"</p> <p>"Sim, os funcionários têm a oportunidade de se envolver em projetos interdepartamentais. O problema é que são sempre as mesmas pessoas que trabalham nessas comissões, não tem uma diversificação. Acho que existe a barreira das pessoas pensarem que não tem capacidade ou conhecimento para contribuir com o assunto em questão, então elas não se envolvem. Ou então é indisposição mesmo, não querem ter mais trabalho"</p> <p>"Desconheço alguma iniciativa ou programa específico no IFAM CMC destinados a promover a colaboração interdepartamental"</p> <p>"Nós não conhecemos bem as pessoas aqui, são três turnos e muitas vezes passamos anos até conhecer alguém que chegou e que, eventualmente, pode contribuir de alguma forma ou simplesmente ser uma boa pessoa para conversar"</p>

CI-2	<p>"Um ponto que impacta na eficiência dos processos de colaboração é a própria burocracia da administração pública. Os processos estão repletos de etapas que não necessariamente adicionam alguma informação e que só estão lá para seguir uma hierarquia que nem sempre se faz necessária"</p> <p>"Acho que a questão da rotatividade dos servidores em alguns setores é uma das principais barreiras para colaboração, principalmente quando é uma diretoria. A rotatividade acaba sendo ruim porque dificulta a consolidação das equipes, dificulta a estabilização dos quadros de servidores nos setores e, por consequência, prejudica a fluidez dos processos"</p> <p>"A falta de conhecimento e de treinamento para quem está nesses departamentos também é uma barreira. Quando as pessoas não acompanham as mudanças, não conhecem os caminhos dos processos, do SIPAC e dos outros sistemas"</p> <p>"Falta essa compreensão da importância do todo, de perceber que o trabalho que eu faço vai impactar no trabalho do outro. Então de um modo geral eu acho que existe uma fragmentação"</p> <p>"Os setores não consideram as prioridades e características dos outros departamentos ao planejar e executar suas atividades. Por exemplo, a semana cultural. Tu vai envolver professores, discentes, compras e contratações, comunicação, etc. Tu não sabe qual o trabalho do outro, as demandas que o outro tem, e tu pede as coisas 15 dias antes do evento. Aí tu não sabe tudo que eu vou ter que parar de fazer para te atender porque você não se planejou adequadamente"</p>
CI-3	<p>"É preciso uma maior capacitação e integração entre as pessoas, para que a gente saiba quem faz o que de uma maneira básica e para que servem os setores. Às vezes só sabemos que existe tal coordenação mas não temos uma boa noção do que é executado lá, de qual o papel dentro do contexto geral do campus"</p> <p>"O campus poderia promover um ambiente mais colaborativo se investisse em capacitação, treinamentos e acesso à informação"</p> <p>"Nós precisamos trabalhar com mais planejamento, antecipação e colaboração. O calendário acadêmico é feito de um ano para o outro. Se eu sei que vai ocorrer tal evento em tal mês, é necessário traçar um plano de ação, um planejamento que respeite as dinâmicas dos setores, a capacidade dos setores. É preciso respeitar o trabalho dos outros setores e entender que eventualmente as prioridades deles são outras, cada um tem os seus processos, as suas particularidades"</p> <p>"As diretorias tinham que conversar mais para um entender o outro e até sugerir melhorias. Dessa forma podemos até eliminar etapas desnecessárias de algum processo, agilizar a tomada de decisão e economizar o nosso tempo, que é muito valioso. Essa postura demanda humildade e empatia"</p> <p>"Outra prática que eu achava importante no outro local de trabalho era que, ao completar um grupo de 10 pessoas novas na instituição, era feito um tour por lá, apresentando todos os departamentos e o que cada um fazia, apresentando as pessoas e suas funções básicas. Depois tinha um momento de informar sobre os programas ofertados, o público de cada programa, a revista da instituição, etc. Um processo de integração completo. Então toda essa preocupação com o</p>

	conhecimento e integração envolvia todos os níveis ali dentro, do estagiário até o presidente. Era uma prioridade da gestão"
CC-1	<p>"Por um lado existe um impacto positivo na questão do conhecimento organizacional com essa rotatividade, porque quanto mais o servidor roda pela instituição mais ele entende os fluxos como um todo, a relação e o funcionamento dos setores. Só que por outro lado a rotatividade acaba sendo ruim porque dificulta a consolidação das equipes, dificulta a estabilização dos quadros de servidores nos setores e, por consequência, prejudica a fluidez dos processos. É necessário todo um novo esforço de integração e treinamento daquele servidor que chega para que ele se encaixe da maneira adequada"</p> <p>"Se o servidor não sabe qual a competência de cada setor, ou pelo menos dos setores que mais influenciam seu trabalho e suas demandas enquanto servidor, ele vai ficar perdido. Isso acontece também se não se sabe como se dão os processos básicos, quais são os setores envolvidos, as anuências necessárias, etc"</p> <p>"Ter trabalhado em vários setores me deu uma visão ampla do funcionamento da instituição, do funcionamento dos departamentos e das principais dificuldades enfrentadas"</p> <p>"Outra coisa que me ajudou foi ter contribuído com outros projetos de mestrado que abordaram o mapeamento de processos aqui no campus. Daí eu pude aprender um pouco mais e perceber, por exemplo, que cada um dos 5 departamentos acadêmicos faz de forma diferente o mesmo processo. É a mesma coisa mas é executada de forma diferente"</p> <p>"Como muita coisa não é formalizada, não existe um processo formal estabelecido, se muda alguma chefia é necessário alinhar tudo novamente e fazer os ajustes necessários. Daí bate naquela questão da rotatividade de servidores que já mencionamos"</p> <p>"A gente tem um feedback do nosso público principal, que são os alunos e os pais de alunos, de que é muito difícil conseguir informações aqui dentro. Às vezes o servidor não sabe informar ou informa errado. Até mesmo entre nós, servidores, perdemos muito tempo indo atrás de informação"</p> <p>"As melhores práticas e lições aprendidas são compartilhadas entre os departamentos apenas no diálogo, de uma forma bem informal e empírica"</p> <p>"Se um outro setor fez algo que deu certo e tal, algo diferente, dificilmente eu vou ficar sabendo. A não ser que eu seja próxima de alguém que tenha essa informação, no nível pessoal. Não existe um sistema ou um hábito de registrar e compartilhar rotinas, processos, experiências diversas, etc"</p> <p>"Dependendo do processo, pode ser muito difícil obter informações aqui dentro. Informações sobre servidores antigos, por exemplo. Existe um arquivo morto que ninguém entra, ninguém consegue extrair informações. Às vezes a informação não está no lugar que deveria e foi para outro canto, e lá não tem ninguém responsável no momento. Eu não vou conseguir a informação. Para quem é de fora é ainda mais difícil, pelos motivos que já comentei. Ou a pessoa aqui</p>

	<p>dentro não sabe informar, ou não quer ajudar, ou houve alguma mudança e não foi informado para todos. É muito comum recebermos pessoas que são encaminhadas para cá por engano"</p> <p>"Quem participa das comissões multi equipe tem uma visão melhor de como tudo funciona porque tem a oportunidade de ouvir diretamente dos servidores dos outros departamentos como eles trabalham, como são os processos. Essas pessoas são as que mais conhecem o instituto, às vezes mais do que quem é mais antigo aqui e não se envolve nesse tipo de atividade"</p> <p>"Desconheço alguma iniciativa ou programa específico no IFAM CMC destinados a promover o compartilhamento de conhecimento"</p> <p>"Porque lá (no outro local de trabalho do entrevistado) eles achavam inadmissível você não saber os principais programas ofertados, o público alvo de cada programa. A ideia era de que cada servidor fosse capaz de tirar dúvidas básicas de alguém do público externo, mesmo que fosse parado no estacionamento, entendeu? Isso era uma questão da cultura de lá, eles trabalhavam muito isso lá. Todo mundo deveria saber pelo menos o básico de tudo que estava acontecendo lá, e não apenas ficar restrito à sua área de atuação mais direta. No caso do CMC, o conhecimento básico eu acho que seriam os cursos que a gente oferece e as modalidades dos cursos. Muitos servidores não saberiam dizer ou explicar se fossem questionados a respeito"</p>
CC-2	<p>"Às vezes eu acho que o problema é lá no começo, no protocolo, que é onde tudo começa. Às vezes eles não sabem qual interação cada departamento tem. E quem está nesses departamentos também não sabe. Às vezes mandam um processo que nem é para você ou que precisa de outras informações e etapas até poder chegar em você. Isso acontece muito aqui, mesmo. Então eu diria que pelo menos uma das razões para existirem os silos aqui é pela falta de informação. Volta para a questão do conhecimento, seja de quem está dando início ao processo ou de quem vai encaminhar para as outras etapas"</p> <p>"Às vezes estão sendo ofertados cursos novos e os servidores não sabem do que se trata, onde está acontecendo, qual coordenação é responsável e nem se, de fato, aquele curso existe aqui. Até mesmo os cursos que são ofertados regularmente a muito tempo, muitos servidores não sabem dizer, não tem um conhecimento básico"</p> <p>"O IFAM não costuma produzir manuais, o CMC principalmente. Processos e ações básicas dentro dos setores não são documentadas, vão sendo passadas de um servidor para o outro. São passadas orientações que muitas vezes dependem até de pessoas específicas para que aconteçam daquela forma. Não existe um sistema ou um hábito de registrar rotinas, processos, experiências diversas, etc. Então, por exemplo, por mais que dezenas de pessoas já tenham feito um esforço para entender e cumprir um processo X, as pessoas que tentarem o mesmo processo vão ter o mesmo trabalho, a mesma dificuldade. Porque aquilo não foi escrito, não foi registrado. E se foi registrado não foi devidamente divulgado, não é acessível"</p> <p>"Outro ponto é a falta de registro do conhecimento que temos aqui, em cada setor. Como já falei antes, muita coisa fica</p>

	<p>apenas com a pessoa e ela passa o que sabe apenas verbalmente ou na prática. E muita coisa acaba nem sendo passada mesmo. Já teve a situação em que o servidor faleceu precocemente e perdemos tudo o que ele sabia, a forma como trabalhava. Por ser um servidor importante, que concentrava várias responsabilidades, isso gerou uma série de problemas para o funcionamento do setor e para a instituição como um todo"</p>
CC-3	<p>"É preciso uma maior capacitação e integração entre as pessoas, para que a gente saiba quem faz o que de uma maneira básica e para que servem os setores. Às vezes só sabemos que existe tal coordenação mas não temos uma boa noção do que é executado lá, de qual o papel dentro do contexto geral do campus. "</p> <p>"Então teríamos que ter canais de comunicação mais eficazes e eficientes, de forma que nossos fluxos internos fossem esclarecidos para todos os servidores"</p> <p>"Então precisa ter esse investimento na parte da comunicação, para que realmente chegue informação em quem deve chegar, e a capacitação para usar as ferramentas disponíveis"</p> <p>"Para evitar essa perda de conhecimento acredito que as chefias deveriam prezar pela elaboração e atualização sistemática dos manuais de cada setor. De tempos em tempos consultar os servidores do setor, verificar como os processos estão andando e se é necessária alguma alteração. Verificar se houve alguma alteração na legislação pertinente também, se for o caso. Se não for possível documentar tudo, que seja registrado pelo menos os processos mais importantes. É necessário esse diálogo entre os chefes e seus subordinados para alinhar isso da melhor forma"</p> <p>"Em um local onde trabalhei anteriormente, havia uma página inicial no navegador com informações úteis, semelhante à recentemente implementada aqui, porém mais organizada, com interface fluida e ferramentas avançadas, incluindo um banco de talentos. Este banco permitia acessar as qualificações, experiências e habilidades técnicas e emocionais dos colaboradores, facilitando a identificação de indivíduos para contribuir em eventos específicos ou para realocação de funções dentro da instituição. Essa ferramenta seria essencial em uma instituição com mais de 400 servidores como o nosso campus, ajudando a aproveitar conhecimentos internos e habilidades não apenas para eventos, mas também para cursos e palestras, melhorando o desempenho geral"</p> <p>"Outra prática que eu achava importante no outro local de trabalho era que, ao completar um grupo de 10 pessoas novas na instituição, era feito um tour por lá, apresentando todos os departamentos e o que cada um fazia, apresentando as pessoas e suas funções básicas. Depois tinha um momento de informar sobre os programas ofertados, o público de cada programa, a revista da instituição, etc. Um processo de integração completo. Então toda essa preocupação com o conhecimento e integração envolvia todos os níveis ali dentro, do estagiário até o presidente. Era uma prioridade da gestão"</p>
CO-1	<p>"As pessoas não têm essa predisposição para colaborar e trocar informações"</p> <p>"Muitas vezes parece que tem pessoas que estão mais interessadas em se livrar da gente do que de fato ajudar. Eu</p>

	<p>percebo essa dificuldade dentro do CMC de um modo geral"</p> <p>"Eu me sinto incentivada a participar de atividades interdepartamentais, mas depende de quem está à frente do projeto ou da comissão e do que se trata o trabalho em si. Se sair muito da minha área eu confesso que procuro evitar"</p> <p>"Eu, pessoalmente, não enfrento desafios técnicos para usar as ferramentas de TI. Se tenho algum problema eu consigo sanar rapidamente com algum colega ou com a equipe de TI. Mas outras pessoas aqui no campus enfrentam problemas, com certeza, principalmente para utilizar o sistema. Seja pela idade ou por não estar disposto a ir atrás de informações, de aprender a usar novas ferramentas"</p>
CO-2	<p>"Temos esse lado da cultura organizacional, que também é uma questão da pessoa, de não ver com bons olhos sugestões de pessoas que não estão ligadas diretamente àquele trabalho ou àquele setor. Uma opinião de fora do setor muitas vezes é vista quase como uma ofensa. Isso dificulta a colaboração e a troca de conhecimento"</p> <p>"É complicado porque muitas vezes não são pessoas novas, não são eventos novos, não é nenhuma novidade. Já fizeram sem planejamento N vezes, já enfrentaram problemas por causa disso, e continuam fazendo dessa forma. Isso aqui é administração pública, as coisas não acontecem do dia para a noite. E, justamente por ser administração pública, tem toda uma carga de responsabilidade a mais que deveria servir para tudo ser mais bem planejado e executado"</p> <p>"Acho que isso envolve mais a questão da cultura do nosso campus também. A ideia de que eu sou muito mais focada no meu trabalho, no meu departamento, nas minhas atividades, na gestão do meu tempo e o problema é seu se você tem problemas. Então as pessoas não costumam conversar. Acho que esse é o principal problema, o principal entrave"</p>
CO-3	
FT-1	<p>"Usamos o email, despacho e memorando via SIPAC e whatsapp. O whatsapp é para comunicação mais direta e pontual, para tirar dúvidas ou alinhar informações. O email é usado para uma comunicação um pouco mais formal mas que ainda assim é mais direta, seja para solicitar algo de algum setor ou delegar atribuições. E o sistema nós usamos para todos os processos e memorandos de uma forma geral, algo mais formal"</p> <p>"Porque eu costumo dizer que aqui ninguém está reinventando a roda, estamos apenas replicando algo que alguém em algum lugar já fez. O SIPAC é bom para isso, puxar os processos e ver os caminhos que as pessoas percorreram, os documentos necessários, as assinaturas, etc"</p> <p>"Eventualmente usamos o Google Meet para reuniões. O Google Forms, Docs e Sheets também para edição coletiva de planilhas e documentos"</p> <p>"Eu, pessoalmente, não enfrento desafios técnicos para usar as ferramentas de TI. Se tenho algum problema eu consigo sanar rapidamente com algum colega ou com a equipe de TI. Mas outras pessoas aqui no campus enfrentam problemas, com certeza, principalmente para utilizar o sistema. Seja pela idade ou por não estar disposto a ir atrás de informações, de aprender a usar novas ferramentas"</p>

	"Não foi solicitado de mim uma avaliação das ferramentas de TI utilizadas no campus. No máximo em conversas informais, sobre coisas pontuais"
FT-2	<p>"Tem muitas coisas no SIPAC que as pessoas não sabem como usar, como pedir. O Sougov também, que o governo liberou de uma forma mais ampla. Não houve uma capacitação e informações adequadas para os servidores"</p> <p>"Por exemplo, a gente tem o site e eu acredito que ele é pouco utilizado, principalmente para informações para os servidores sobre os fluxos e processos internos, detalhes sobre os setores e sobre as pessoas que trabalham em cada um"</p> <p>"A interface do sistema não é muito intuitiva e os caminhos lá dentro são difíceis de memorizar para quem não usa diariamente. Tem a questão dos perfis, das funções disponíveis de acordo com o login da pessoa. Muitas vezes você não consegue fazer buscas específicas, tem limitações por conta das permissões associadas ao seu login"</p> <p>"Eu acredito que não recebi um treinamento formal para usar as ferramentas de TI. Aprendi com servidores mais experientes quando eu chegava em determinado setor. Eles foram me passando como usar as ferramentas de acordo com os processos que eram trabalhados. Às vezes eu tinha que ligar para um servidor que já estava fora do expediente para pedir alguma orientação. Daí a partir disso fui me virando sozinha, procurando no google ou no youtube"</p> <p>"Nós até tentamos trazer pra cá essa ferramenta de banco de talentos, porém a iniciativa não foi pra frente por conta dos custos envolvidos. Isso porque poderia ser utilizado em todos os campi do IFAM, porém mesmo assim não foi aprovado. É uma pena porque nós não conhecemos bem as pessoas aqui, são três turnos e muitas vezes passamos anos até conhecer alguém que chegou e que, eventualmente, pode contribuir de alguma forma ou simplesmente ser uma boa pessoa para conversar"</p>

<p>FT-3</p>	<p>"Nosso site poderia ser melhor organizado e complementado com informações que ajudassem não só o público externo, mas também os próprios servidores a entender melhor o campus como um todo"</p> <p>"Então precisa ter esse investimento na parte da comunicação, para que realmente chegue informação em quem deve chegar, e a capacitação para usar as ferramentas disponíveis"</p> <p>"Eu acho que poderia ter uma reavaliação e um levantamento das ferramentas que são de fato utilizadas no campus. Verificar a adesão das pessoas, os principais problemas, coletar sugestões. Daí seria possível definir qual ferramenta poderia ser excluída ou substituída, qual ferramenta está sendo subutilizada e porque. A principal sugestão seria essa, fazer um diagnóstico geral"</p> <p>"Poderia ter um canal de sugestões, tira-dúvidas e elogios do público externo. Talvez um fórum ativo que pudesse ser gerenciado e utilizado especificamente para essa finalidade"</p> <p>"Em outro local onde trabalhei tinha uma página inicial no navegador que continha uma série de informações úteis. É parecido com o que foi recentemente implementado aqui, mas melhor organizado, um visual mais fluido e com mais ferramentas interessantes. Tinha, por exemplo, um banco de talentos. Nele era possível verificar os cursos que a pessoa tinha, no que ela tinha experiência e expertise, para além das características do cargo que a pessoa ocupava. Isso pode ajudar de diversas formas, como por exemplo na realização de eventos: se vai acontecer um evento com o tema X, seria possível identificar qual servidor poderia eventualmente contribuir com seu conhecimento para aquele tema. Outra coisa legal é que nesse sistema você pode incluir não apenas habilidades técnicas e profissionais, mas também habilidades emocionais. Por exemplo, pode constar lá que a pessoa tem facilidade em lidar com pessoas, que ela é comunicativa. Para uma instituição com mais de 400 servidores, uma ferramenta dessas é importantíssima. Porque tem muito conhecimento e muitas aptidões aqui dentro que não são aproveitadas e que poderiam ser muito úteis, por exemplo, para cursos e palestras oferecidas aos discentes ou para os próprios servidores. Tem também a questão da melhor adequação da pessoa para o trabalho ou setor ao qual ela foi designada. Ter um banco de dados como esse facilita a realocação das pessoas de acordo com suas habilidades, aptidões e demais características, refletindo positivamente no desempenho da instituição".</p> <p>"Precisamos melhorar a celeridade dos processos, o acesso à informação e a disseminação do conhecimento organizacional. E isso com certeza passa pelo uso mais eficiente de ferramentas de TI, seja melhorando o uso das ferramentas que já possuímos ou introduzindo novas. É importante que as ferramentas sejam o mais simples possível e que precisem do menor número possível de cliques e páginas para funcionar"</p>
--------------------	---

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 07
CI-1	<p>"A colaboração interdepartamental é extremamente importante no CMC. A colaboração facilita o compartilhamento de recursos, de materiais, de pessoal. E também contribui para o diálogo mais aberto, a troca de ideias entre diferentes áreas e departamentos e para o surgimento de soluções que podem otimizar o funcionamento da instituição como um todo"</p> <p>"Diversas comissões são montadas para a realização de eventos, aquisição de bens e tal, justamente para que as partes interessadas participem dos processos"</p> <p>"Claro, tudo pode ser melhorado, mas os processos de colaboração do meu setor com os outros eu acredito que sejam satisfatórios"</p> <p>"Às vezes o volume de trabalho faz com que alguns processos atrasem um pouco, a própria burocracia natural dos processos eventualmente causa isso né. Às vezes também não dispomos de todo o recurso necessário para executar o que os setores precisam e isso daí demanda uma dose de compreensão, diálogo e tal"</p> <p>"Eu fico mais focado nas áreas relacionadas ao meu trabalho, às minhas atribuições. Acabo não interagindo tanto com os outros setores para saber os detalhes de funcionamento e tal. Fico mais restrito nas demandas e tarefas do meu setor mesmo"</p> <p>"A gente acaba percebendo, sim, essa presença dos silos. O próprio organograma define a estrutura organizacional né, com a existência das diretorias, coordenações, secretarias, comissões, etc. Embora essa estrutura seja realmente necessária para a instituição, ela acaba contribuindo para a divisão, para a fragmentação né, e daí surgem os silos. Se por um lado temos a questão positiva, que seria a especialização das funções e a organização das atribuições e responsabilidades, essa estrutura, ao longo do tempo, vai construindo barreiras entre os setores, as pessoas vão se isolando, focando apenas nas suas tarefas mais imediatas e muitas vezes deixam de olhar para o todo, de enxergar como é o contexto na qual o seu setor está inserido"</p> <p>"Acredito que o comportamento das pessoas aqui promove mais a colaboração do que a separação. Nosso campus é grande, cheio de atividades diversas, muitos servidores e alunos. Tem que prevalecer a colaboração para o bem da instituição e de toda a comunidade. Então, assim, por mais que existam atritos e algumas falhas na comunicação, os próprios silos como falamos antes, de uma forma geral eu acredito que as pessoas aqui tem essa intenção de colaborar"</p> <p>"Uma coisa interessante no nosso campus é a diversidade. Diversidade de ideias, idades, funções, especialidades, formações, etc. E acredito que, aqui dentro, a maioria das pessoas respeita essa diversidade, há um respeito mútuo. Por isso eu acredito que sim, existe essa predisposição para colaborar e ajudar o próximo, contribuir com os colegas da forma que for necessária para alcançar os objetivos da instituição"</p> <p>"São realizadas reuniões para alinhar os objetivos, prioridades e necessidades dos diversos setores. Então existe esse</p>

	<p>esforço, sim. Não quer dizer necessariamente que todos são contemplados na mesma medida nesse planejamento, é necessário acomodar as demandas dentro do possível. Acho que o que influencia também nisso é a questão do orçamento, os limites do orçamento"</p> <p>"Acho que, de uma forma geral, os diretores e chefias aqui do CMC se esforçam para promover um ambiente colaborativo, com esse compartilhamento de conhecimento e ideias. Eles organizam reuniões que acabam ajudando a gente a se conectar com colegas de outros setores. As comissões também ajudam nisso"</p>
CI-2	<p>"Acho que podemos citar o orçamento e os recursos financeiros que nós temos como barreiras para a colaboração. Eu destaco aí os cortes que a gente teve já para 2024. Existem muitas demandas que não podem ser atendidas por conta da situação crítica do orçamento. Isso não deixa de ser uma barreira para a colaboração né, acaba gerando toda uma situação em que é preciso haver uma conversa, uma compreensão como eu disse antes, por parte dos outros setores. Nem sempre existe essa compreensão"</p>
CI-3	<p>"Temos que fomentar a comunicação aberta, transparente. Talvez implementar ferramentas de comunicação para isso né. Temos o Microsoft Teams, que tem funcionalidades para ajudar na colaboração entre os servidores, mas acho que as pessoas não estão usando. Outra coisa seria promover a cultura de colaboração, que eu acho que falta. Criar um programa de reconhecimento que valorize essa colaboração entre os departamentos, seja em projetos, ideias, iniciativas e tal"</p> <p>"Acho que poderia ter mais iniciativas estruturadas para isso, com mais oportunidades de interação entre departamentos diferentes"</p>
CC-1	<p>"É uma atribuição do servidor fornecer informações e compartilhar conhecimento que sejam relevantes para a instituição e para a comunidade. Quando eu vou em um setor sou sempre bem recebido e, quando preciso de alguma coisa, de uma informação ou ajuda, eu sempre consigo. Acho que é assim com praticamente todo mundo, não é só comigo"</p> <p>"Me sinto muito disposto a trocar informações e conhecimento, sempre. Tenho o maior prazer em colaborar com o que for preciso. Isso vem da percepção da importância da colaboração, da gente trabalhar juntos para o crescimento pessoal e da instituição em si. Estou sempre disposto a aprender e a trocar conhecimento"</p> <p>"Um exemplo bacana são os cursos que os servidores podem fazer. Quando tem, eles são divulgados no site do campus. Esses cursos permitem a interação dos servidores, dá pra gente se conhecer melhor enquanto aprende alguma coisa nova"</p>
CC-2	<p>"Outro ponto é a questão das constantes alterações das normas e leis que regem nossa atividade. Isso demanda a constante atualização dos nossos processos e também temos que passar isso para todos os setores que estejam envolvidos com compras e contratações. Mudam os documentos necessários, a formatação, algumas etapas. Isso tem que ser comunicado e ajustado e é um desafio"</p>

CC-3	
CO-1	<p>"Acredito que o comportamento das pessoas aqui promove mais a colaboração do que a separação. Nosso campus é grande, cheio de atividades diversas, muitos servidores e alunos. Tem que prevalecer a colaboração para o bem da instituição e de toda a comunidade. Então, assim, por mais que existam atritos e algumas falhas na comunicação, os próprios silos como falamos antes, de uma forma geral eu acredito que as pessoas aqui tem essa intenção de colaborar"</p> <p>"Uma coisa interessante no nosso campus é a diversidade. Diversidade de ideias, idades, funções, especialidades, formações, etc. E acredito que, aqui dentro, a maioria das pessoas respeita essa diversidade, há um respeito mútuo. Por isso eu acredito que sim, existe essa predisposição para colaborar e ajudar o próximo, contribuir com os colegas da forma que for necessária para alcançar os objetivos da instituição"</p>
CO-2	
CO-3	
FT-1	<p>"Para os processos que envolvem múltiplos departamentos nós usamos o SIPAC, o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos. É uma solução interessante onde a gente procura gerenciar de forma integrada as diversas atividades administrativas da instituição. É uma plataforma que acaba possibilitando que os diferentes setores da nossa instituição participem e acompanhem os processos. Pelo menos para a dinâmica do nosso setor o SIPAC funciona bem"</p> <p>"Nós usamos o sistema né, o SIG, a gente utiliza muito para todos os processos e tal. E dentro dele existem vários módulos. Tem o SigRH, o SIPAC, o SIGAA dos alunos, tem o SIGPP de planejamento. Usamos também o email institucional para comunicação dentro do setor e com os outros setores. O whatsapp também utilizamos para a comunicação mais direta, mesmo não sendo uma ferramenta oficial. O Meet também nós utilizamos para reuniões, quando eventualmente um servidor está remoto em algum lugar"</p> <p>"As ferramentas deixam a comunicação fluida, os processos organizados e permitem a colaboração a distância. Como nosso campus é grande, fisicamente grande, é importante poder interagir com todos sem precisar sair do setor. Então, no geral, eu diria que é eficiente"</p> <p>"Não tive um treinamento formal para trabalhar no meu cargo ou para usar as ferramentas. Eu aprendi com meus colegas do setor e às vezes dei uma olhada em tutoriais e vídeos na internet. Acabei indo atrás"</p> <p>"Não me solicitaram uma avaliação das ferramentas de TI utilizadas no campus"</p>
FT-2	<p>"Uma questão que a gente enfrenta muito é a questão da internet né. A instabilidade da internet pode dificultar o acesso às ferramentas em si. Daí ficamos naquela dependência da UFAM e não há muito que possamos fazer. Nesses casos nosso trabalho fica parado, é uma dificuldade"</p>

FT-3	<p>"Acho que seria bom ter treinamentos mais regulares sobre as ferramentas de TI que usamos. Muitas vezes, as pessoas não usam essas ferramentas porque não se sentem confortáveis ou porque não conhecem todas as funcionalidades. Então, um treinamento mais prático e frequente poderia fazer a diferença"</p> <p>"Outra sugestão seria solicitar o feedback dos servidores sobre suas experiências com as ferramentas, o que funciona e o que não funciona. Isso ajudaria a TI a fazer ajustes e melhorias que realmente atendam às necessidades dos usuários"</p> <p>"Ah, sim, eu acho que o uso de ferramentas de TI pode ajudar bastante a gente aqui no CMC a trabalhar melhor juntos. Elas podem fazer com que a gente se comunique mais, compartilhe informações que cada um tem e até resolva dúvidas mais rápido. Tipo, se alguém de um departamento tem uma informação ou uma dica que pode ajudar outro departamento, usando essas ferramentas, essa troca fica bem mais fácil. Então, sim, eu acredito que isso pode realmente ajudar a gente a colaborar melhor entre os departamentos"</p>
-------------	--

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 08
CI-1	<p>"A colaboração entre departamentos dentro do IFAM CMC é extremamente importante porque ajuda todo mundo a estar na mesma página. Quando a gente se comunica bem, as coisas fluem melhor e evitamos retrabalho. Além disso, cada departamento tem suas especialidades, e juntando forças, conseguimos encontrar soluções mais eficientes"</p> <p>"Normalmente não dependemos tanto de outros setores, são mais os outros que dependem de nós, e nesse sentido não vejo muitos problemas. Eu vejo problemas quando vou participar de alguma comissão mais ampla, que precisa da interação e colaboração de vários setores para alcançar os objetivos. Daí sim, é comum existirem setores que não fornecem as informações corretas ou no tempo adequado, não demonstram tanto interesse em fazer a coisa acontecer de maneira ágil e sem erros. E isso acaba sobrecarregando os outros setores envolvidos"</p>
CI-2	<p>"Acredito que seja parte da cultura da instituição de não seguir os procedimentos corretos para dar início ou encaminhar processos aqui dentro. Até mesmo processos que já foram devidamente divulgados e explicados demoram a serem empregados corretamente por todos. Isso gera um desgaste, uma ineficiência. As vezes realmente não chegou na pessoa aquela informação, isso é comum também. Mas mesmo quando chega a informação correta, não são todos que respeitam o que foi determinado"</p> <p>"Sim, os silos são muito presentes. Eu costumo comentar que estamos no mesmo local de trabalho, no mesmo prédio, mas parece que cada um de nós está em um continente diferente. As pessoas não conversam direito, não se consultam, não se esclarecem, não se perguntam. Isso reflete na qualidade do nosso trabalho, na celeridade dos processos, na eficiência do uso de recursos"</p>

	<p>"Não, os departamentos não demonstram considerar as prioridades e características dos outros departamentos ao planejar e executar suas atividades. O planejamento no IFAM é muito ruim, é um dos nossos maiores problemas. Principalmente quando envolve o estabelecimento e alcance de metas e a questão de compras e contratações. Se pensarmos na dimensão coletiva, na consideração das prioridades dos outros setores ao fazer algum planejamento, a situação é ainda pior"</p>
CI-3	<p>"Eu acho que uma das ferramentas que faltam aqui é um mensageiro instantâneo, institucionalizado. Uma ferramenta que fosse utilizada por todos, que concentrasse nossas informações organizacionais e onde aconteceria boa parte da nossa comunicação. Seja para perguntar coisas, solicitar apoio ou qualquer outra comunicação do dia a dia. Acredito que isso poderia melhorar a integração dos setores, a troca de conhecimento e talvez diminuísse os efeitos dos silos"</p> <p>"Acho que poderia ser feita uma cartilha de melhores práticas de comunicação, com diretrizes para melhorar a interação entre os setores. Acho que isso, juntamente ao aparato tecnológico, poderia melhorar a colaboração"</p>
CC-1	<p>"A gente observa que hoje a comunicação é falha, tanto nessa questão da gente pegar uma informação ou até mesmo tirar uma dúvida sobre um processo, sobre qualquer situação administrativa dentro do campus. Então isso acaba fazendo com que demore os resultados, os processos"</p> <p>"Os processos de compras e contratações às vezes também são um tanto problemáticos, porque ficamos sem uma atualização do andamento do processo, como estão indo as coisas, se vai sair ou se não vai. Aí ficamos no escuro"</p> <p>"Acredito que conheço o campus razoavelmente bem, principalmente por ter participado de uma comissão que tratou justamente de levantar as informações dos setores para algumas necessidades específicas. Isso fez com que eu conhecesse mais profundamente o campus. Se eu ficasse apenas nas atividades do setor de TI, do meu cargo, eu não conheceria tão bem"</p> <p>"Se você não for lá buscar, quem tem o conhecimento não costuma divulgar ou compartilhar o que sabe, não participam de uma maneira mais aberta e espontânea. Você precisa ser o servidor-esponja: ir atrás e absorver"</p> <p>"Não existe uma forma de divulgação disso (melhores práticas, lições aprendidas, experiências exitosas, dúvidas e demais questionamentos entre os departamentos), não existe nada nesse sentido. No máximo você fica sabendo numa conversa, ou eventualmente em uma reunião. Mas nada estruturado, nada registrado"</p>
CC-2	<p>"Esse é um outro problema do CMC, do IFAM todo eu acho: Nós não temos o mapeamento dos processos, a documentação do mapeamento dos processos de trabalho. Isso, em conjunto com a questão da comunicação falha, prejudica muito o andamento do trabalho. Porque além das pessoas não conversarem direito, não existe um material de referência para guiar os processos ou pelo menos dar indicações do que já funcionou ou não no passado. Nem fluxogramas básicos nós temos"</p> <p>"Eu diria que é negativo o impacto das práticas de gestão dos diretores e demais instâncias de chefia no</p>

	compartilhamento de conhecimento no IFAM CMC. Isso porque, como já falamos, os servidores não tomam essa iniciativa e os chefes não estimulam, não fomentam uma cultura mais colaborativa e um compartilhamento de conhecimento mais eficaz.
CC-3	"Eu acho que uma das ferramentas que faltam aqui é um mensageiro instantâneo, institucionalizado. Uma ferramenta que fosse utilizada por todos, que concentrasse nossas informações organizacionais e onde aconteceria boa parte da nossa comunicação. Seja para perguntar coisas, solicitar apoio ou qualquer outra comunicação do dia a dia. Acredito que isso poderia melhorar a integração dos setores, a troca de conhecimento e talvez diminuísse os efeitos dos silos"
CO-1	<p>"Acredito que seja parte da cultura da instituição de não seguir os procedimentos corretos para dar início ou encaminhar processos aqui dentro. Até mesmo processos que já foram devidamente divulgados e explicados demoram a serem empregados corretamente por todos. Isso gera um desgaste, uma ineficiência. As vezes realmente não chegou na pessoa aquela informação, isso é comum também. Mas mesmo quando chega a informação correta, não são todos que respeitam o que foi determinado"</p> <p>"Até mesmo dentro do sistema, do SIPAC, é possível ver isso. Muitas vezes o processo não anda, fica um tempão sem resposta, sem uma posição. Daí você precisa dar uma ligada ou ir pessoalmente no setor para dar aquela pressão de leve"</p> <p>"No nível interpessoal, eu diria que o comportamento das pessoas promove a colaboração. Porque as pessoas se dão bem, elas se respeitam e conversam entre si. Mas quando consideramos as dinâmicas do trabalho em si, acontecem os silos organizacionais. Quando o assunto é relacionado ao trabalho existem barreiras que acabam ocasionando a fragmentação"</p>
CO-2	"Acho que um dos maiores obstáculos para implementar uma ferramenta de TI seja a resistência das pessoas, a cultura organizacional: as pessoas não estão muito dispostas a mudar"
CO-3	
FT-1	<p>"O campus está no processo de contratação de um sinal suplementar de internet, visando superar a dependência exclusiva do sinal que vem do backbone da UFAM. Quando esse falhar, vamos ter o outro sinal para o campus não ficar sem internet"</p> <p>"Muitas informações conseguimos encontrar no site da instituição. No entanto, tem muita coisa desatualizada lá, como por exemplo os coordenadores. Trocam os coordenadores e demoram muito para atualizar no site"</p> <p>"Dentro das demandas de TI nós usamos muito o sistema de chamado, o Otobo. Por meio dele nós recebemos os chamados, gerenciamos o andamento e fechamos o chamado quando é finalizado. Dentro do próprio sistema os usuários podem deixar um feedback em relação ao atendimento recebido, fazer comentários e classificar em estrelas"</p> <p>"Na parte administrativa do setor nós usamos muito o email institucional e memorandos pelo SIPAC"</p> <p>"As ferramentas são eficazes, o que precisa ser feito é executado de uma maneira ou de outra. Porém elas não trazem</p>

	<p>eficiência, os processos não ocorrem de maneira célere e acabamos gastando muito tempo e capital humano para atividades básicas. Isso está relacionado justamente com a questão da qualidade da comunicação e da colaboração que estamos discutindo. As ferramentas não contribuem como deveriam para esse quadro e também tem seu rendimento prejudicado pelo comportamento das pessoas. É uma via de mão dupla"</p> <p>"No nosso SIPAC tem alguns fóruns, porém não são utilizados. Acho que as pessoas não sabem que existe ou não são estimulados a usar"</p> <p>"De uma forma disseminada pelo campus, não. Nunca vi nenhuma ferramenta de gestão do conhecimento ou específica para a colaboração entre os departamentos"</p> <p>"A customização do sistema, do SIG e seus módulos, SIPAC, SigRH, etc, é algo mais complexo. Não é feito aqui e precisa rodar todo um processo até chegar onde, de fato, o sistema será alterado. Por exemplo, a coordenação de um curso identifica alguma funcionalidade que deveria ser adicionada ao sistema. Essa coordenação deve levantar essa necessidade para a Direção de Ensino. Sendo aprovada a demanda, a Direção de Ensino encaminha para a Pró-Reitoria de Ensino, que deverá deliberar sobre o mérito e viabilidade do pedido. Daí é encaminhado para a DGTI da Reitoria para fazer a customização"</p> <p>"Apenas na pesquisa de satisfação que o servidor pode responder ao final de cada chamado que é aberto. Daí dependemos da boa vontade das pessoas. Fora isso não temos nenhuma outra forma de avaliar a opinião das pessoas sobre a TI no campus"</p> <p>"Em relação às alterações no sistema, como novas funcionalidades, na maioria das vezes não somos informados de antemão. Ficamos sabendo apenas quando algum servidor se depara com aquilo e faz algum questionamento ou pede uma ajuda para usar"</p> <p>"Sobre os treinamentos, temos a prerrogativa de fazer, sim, inclusive está até no regimento do setor. Quando algum novo sistema é implementado, costumamos fazer o treinamento, mas não tem tanta recorrência ou continuidade. Não existe a prática de fazer reciclagem ou atualizações nos treinamentos"</p> <p>"Quando chegam novos servidores, dependemos da solicitação específica do setor. Por exemplo, um setor mandou uma solicitação para implementação e treinamento para o sistema de agendamento de salas. Daí configuramos com as salas que eles precisavam e treinamos as pessoas que iriam utilizar o sistema. Então dependemos das solicitações dos setores para estruturar os treinamentos"</p>
FT-2	<p>"Acho que o maior obstáculo para implementar uma ferramenta de TI seja a falta de planejamento para a implementação. Tem também a questão da resistência das pessoas, da cultura organizacional: as pessoas não estão muito dispostas a mudar"</p>

FT-3	<p>"Eu acho que uma das ferramentas que faltam aqui é um mensageiro instantâneo, institucionalizado. Uma ferramenta que fosse utilizada por todos, que concentrasse nossas informações organizacionais e onde aconteceria boa parte da nossa comunicação. Seja para perguntar coisas, solicitar apoio ou qualquer outra comunicação do dia a dia. Acredito que isso poderia melhorar a integração dos setores, a troca de conhecimento e talvez diminuísse os efeitos dos silos. Seria parecido com o antigo Messenger, que usávamos no computador antes da popularização dos smartphones. No órgão onde eu trabalhava antes do IFAM a gente usava esse programa para todo tipo de comunicação. A listagem de contatos diz quem está online e quem não está, mostrando realmente quem está em serviço naquele momento. É possível fazer grupos para os departamentos e comissões, então fica bem fácil de falar com alguém de um setor específico. O programa também gera um banco de dados do que é conversado. Então é uma opção mais interessante para a instituição do que o whatsapp, por exemplo, no sentido de que é específico do ambiente de trabalho, pode ser institucionalizado mais facilmente com normas de utilização e supervisionamento e não invade tanto a vida pessoal dos servidores"</p> <p>"Não sei lhe dizer porque o Otobo não é utilizado por outros setores do campus. Acredito que seria interessante porque, além das funcionalidades que já mencionei, o sistema possui uma base de conhecimento. Com essa função você pode registrar a solução encontrada para um problema ou o caminho tomado em determinada situação. Isso iria ajudar na questão do compartilhamento de conhecimento no campus"</p> <p>"Acho que uma intranet bem estruturada, bem alimentada e atualizada seria ótimo para o campus nessa questão da integração entre os setores. Centralizar e dar acessibilidade às informações é essencial"</p>
-------------	---

APÊNDICE D – Síntese interpretativa

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 01
CI-1	A colaboração interdepartamental é vista como essencial para ampliar a perspectiva dos servidores além das atividades específicas de cada setor, promovendo uma visão mais global da instituição. Apesar de haver esforços nesse sentido, a percepção geral é que a comunicação e a colaboração são apenas medianas. Atualmente, o CMC é visto como um local com tendência à colaboração, havendo disposição para interação e troca de informações, embora os servidores, muitas vezes, criem seus próprios silos inconscientemente. Os silos são percebidos, e a ausência de um processo claro para decisões que envolvem múltiplos departamentos é mencionada.
CI-2	Alguns líderes conseguem criar um ambiente mais colaborativo, enquanto outros adotam uma postura mais rígida, resultando em uma fragmentação organizacional. Há oportunidades para envolvimento em projetos interdepartamentais, mas falta motivação devido ao tempo adicional que esses projetos demandam além do horário de trabalho. O entrevistado também aponta que a forma de seleção dos gestores, colaborativa em alguns setores e imposta em outros, impacta na colaboração e no compartilhamento de conhecimento. Ele mostra interesse em participar de programas específicos que promovam a colaboração, caso existam.
CI-3	Sugere a construção colaborativa de regimentos e diretrizes com a participação de funcionários operacionais. Promover maior integração e diálogo entre departamentos para entender o impacto das ações intersetoriais. Incluir habilidades, como competências socioemocionais, nas estratégias de colaboração. Adotar uma abordagem mais aberta na tomada de decisões, consultando diferentes departamentos antes de implementar mudanças.
CC-1	Embora haja comunicação na instituição, ela é ineficiente, dificultando a disseminação de informações. Mesmo com 14 anos de trabalho, o entrevistado não conhece muitos colegas, suas competências ou nomes. Informações importantes muitas vezes não chegam aos funcionários devido à sobrecarga de trabalho ou falhas na comunicação. A experiência em diversos setores lhe dá um bom conhecimento do campus, mas há áreas cujas funções ainda são desconhecidas. Documentos longos e pouco acessíveis complicam o entendimento de informações. Apesar disso, há predisposição para colaboração, e o entrevistado expressa interesse em participar de programas de compartilhamento de conhecimento, caso existam.
CC-2	Situações em que o conhecimento de processos é transferido para um servidor ou terceirizado, mas interrompido com suas saídas, causam descontinuidade e frustração. A obtenção de informações é dificultada pela falta de padronização, ausência de fluxogramas acessíveis e carência de normativas claras. Existe uma demanda por informações formais e didáticas que esclareçam as etapas dos processos. No IFAM CMC, a comunicação interna é complexa devido ao tamanho do campus, número de servidores e diversidade de atividades, exigindo maior transparência e uso eficaz de ferramentas de TI.

CC-3	<p>Conhecer melhor os servidores e suas habilidades seria essencial para otimizar projetos e demandas que se beneficiariam dessas competências. Informações importantes, como processos, eventos e regulamentos, deveriam ser transmitidas de forma mais didática e acessível. Uma agenda unificada para todo o campus, gerida centralmente, poderia tornar a comunicação mais eficiente, eliminando centros de controle locais. Monitores espalhados pelo campus poderiam exibir informações da direção, avisos de eventos e enquetes. É importante entender as habilidades e desafios dos servidores para melhorar a colaboração.</p>
FT-1	<p>O email é valorizado por ser assíncrono e respeitar os horários dos colegas, enquanto o WhatsApp é restrito a contatos mais próximos, evitando questões profissionais para prevenir problemas. O Google Meet substituiu o Microsoft Teams como principal ferramenta de videoconferência, e há uma forte dependência de ferramentas tecnológicas, especialmente acentuada durante a pandemia. O SIPAC é evitado sempre que possível devido a problemas de usabilidade, enquanto a adoção do Google como email institucional foi bem-sucedida, com ferramentas como o Google Agenda auxiliando na gestão de demandas. Acredita-se que ferramentas de TI são importantes para fomentar a colaboração entre departamentos e melhorar a comunicação no campus. No entanto, a alta rotatividade de servidores afeta a continuidade do aprendizado, mesmo com o treinamento básico fornecido pela equipe de TI.</p>
FT-2	<p>O entrevistado relata dificuldades com o sistema SIPAC, especialmente ao enviar e gerenciar memorandos e ofícios, devido à burocracia e restrições de acesso. O sistema acadêmico SIGAA também apresenta problemas, principalmente nos níveis de acesso. A perda da função de gravação no Google Meet foi mencionada como uma limitação, e as constantes oscilações da internet afetam tarefas básicas, como o registro de ponto eletrônico.</p> <p>O entrevistado não foi convidado a avaliar as ferramentas de TI do campus, e o fórum do SIPAC é pouco utilizado, com postagens antigas que desestimulam seu uso. Um dos principais desafios é garantir que a informação chegue a todos, já que o email falha nesse aspecto e o SIPAC, com sua interface complexa, dificulta a comunicação. É necessário pensar em estratégias para melhorar a disseminação de informações no campus.</p>

FT-3	<p>O entrevistado destaca a necessidade de capacitações contínuas e recorrentes para o uso de ferramentas de TI, como email institucional, Google Docs, Drive, Sheets, Keep e Classroom, sugerindo que a equipe de TI, reconhecida por sua competência, ofereça esses cursos. Há preocupação com a dependência do backbone da UFAM para o sinal de internet, propondo-se a criação de uma infraestrutura própria ou um plano de contingência.</p> <p>Além disso, acredita-se que a opinião dos servidores sobre as ferramentas de TI deveria ser considerada para embasar decisões, como entre manter o pacote SIG ou adotar o SEI, uma opção gratuita e amplamente utilizada. A utilização eficaz das ferramentas de TI é vista como fundamental para o compartilhamento de conhecimento no CMC, sendo importante tanto melhorar o uso das funcionalidades existentes quanto adotar novas ferramentas.</p> <p>O entrevistado também sugere que os chefes incentivem a participação ativa nos fóruns do SIPAC, abrindo tópicos relevantes. Um portal de intranet é mencionado como uma ferramenta valiosa para centralizar e divulgar informações.</p>
CO-1	<p>Atualmente, no CMC, há uma tendência colaborativa. As pessoas estão dispostas a conversar e ouvir para melhorar a tomada de decisões. De modo geral, existe uma predisposição para colaborar, interagir e trocar informações.</p>
CO-2	<p>Existe uma lacuna significativa na promoção de integração entre os setores. A ausência de momentos para interação entre colegas pode refletir uma cultura organizacional fragmentada, onde o isolamento entre equipes compromete a comunicação e a cooperação. Além disso, o reconhecimento do erro ao planejar sem considerar outros setores potencialmente evidencia a falta de uma cultura colaborativa, onde decisões mais integradas poderiam fortalecer a coesão e o alinhamento estratégico da organização.</p>
CO-3	<p>O entrevistado aponta que o diálogo e a integração entre servidores são essenciais para fortalecer a coesão e melhorar o desempenho institucional.</p>

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 02
CI-1	A colaboração interdepartamental é vista como crucial, dado que o sistema organizacional é interdependente e os processos integrados exigem uma operação conjunta para evitar falhas. Há uma percepção crescente de fragmentação e isolamento entre os departamentos, uma mudança negativa em comparação com estruturas organizacionais anteriores mais integradas.
CI-2	Apesar de haver interações forçadas pela natureza dos processos integrados, os silos organizacionais ainda limitam a colaboração efetiva. A gestão é frequentemente inadequada, com chefes que possuem uma visão limitada dos processos, agravando a ineficiência. Departamentos operam de forma isolada, sem comunicação efetiva, o que intensifica a falta de colaboração. Além disso, há pouca empatia e compreensão das necessidades mútuas entre colegas. A ausência de incentivos para participação em projetos interdepartamentais leva à desmotivação e à falta de envolvimento ativo dos servidores.
CI-3	Sugere-se uma melhoria na qualidade das chefias, com uma capacitação focada em gestão de processos e pessoas, e uma abordagem mais holística e proativa por parte dos gestores. Fortalecer a integração e comunicação entre departamentos, reconhecendo como o trabalho de um departamento influencia os outros e impacta o cliente final. Implementar programas de capacitação e desenvolver incentivos para engajar os funcionários em colaborações mais efetivas e em projetos interdepartamentais.
CC-1	A comunicação falha quando departamentos deixam de repassar informações importantes à portaria, que deveria atuar como filtro. Alguns processos, que deveriam estar claramente definidos e seguidos por todos, permanecem confusos para muitos. A visão geral da gestão é essencial, e focar apenas no próprio departamento é um erro significativo. O conhecimento profundo do campus e de seus departamentos resulta de anos de experiência e de atuação em várias áreas. Obter informações é fácil para quem tem boa inserção nos setores, mas nem todos possuem essa habilidade. As práticas de gestão influenciam diretamente o compartilhamento de conhecimento, e a responsabilidade de definir diretrizes cabe à direção geral e às diretorias do CMC. O entrevistado desconhece iniciativas no CMC voltadas à melhoria do compartilhamento de informações e conhecimento.
CC-2	A falta de informação e a comunicação inadequada são reclamações recorrentes há 35 anos. A ineficiência, incapacidade e desorganização são refletidas pela qualidade das chefias. Não há uma forma eficiente e abrangente de compartilhar informações sobre situações, problemas e sucessos entre os departamentos, perpetuando os desafios de integração e colaboração.

CC-3	Existem processos contínuos que seguem um padrão, e, portanto, é necessário padronizar esses procedimentos para garantir que todos os sigam de forma consistente. A padronização evita a criação de normas que não sejam amplamente adotadas. A gestão deve liderar as iniciativas de compartilhamento de informações, conhecimento e decisões, comunicando de forma clara o que está ocorrendo, como proceder e o que foi bem-sucedido ou não.
FT-1	<p>O entrevistado mencionou o uso do SIPAC para processos e do WhatsApp para comunicação em grupos setoriais, com seu setor contando com pelo menos três grupos. O email institucional é utilizado diariamente para a comunicação direta entre departamentos. Ele aponta a necessidade de um sistema mais eficaz para informações, processos e comunicação, considerando inadequado que uma instituição tecnológica não disponha de ferramentas eficientes. Destaca a rápida dinâmica do mundo atual, enfatizando a importância de atualizar os sistemas regularmente.</p> <p>O entrevistado também observa que o treinamento inicial para o uso do sistema foi insuficiente e que, devido às mudanças ao longo do tempo, um treinamento mais aprofundado e atualizado seria necessário. Ele menciona nunca ter utilizado ferramentas como redes sociais corporativas, plataformas colaborativas, wikis, fóruns ou portal de intranet. Além disso, reconhece a necessidade de se adaptar a novas tecnologias e inteligência artificial para melhorar o trabalho, destacando que a adaptação é crucial para evitar a obsolescência.</p>
FT-2	O entrevistado relata dificuldades com o SIPAC, destacando que solicitar ajustes no sistema implica custos adicionais. O treinamento oferecido foi considerado básico e insuficiente para uma aplicação prática no cotidiano, resultando em dificuldades para lembrar procedimentos específicos, como envio de documentos e anexos. A complexidade do sistema é fonte de frustração, com queixas sobre a necessidade de navegar por diversas páginas apenas para anexar um arquivo, sugerindo a necessidade de simplificação e maior facilidade de uso.
FT-3	<p>O SIPAC necessita de maior simplificação e intuitividade, pois sua complexidade atual, que exige navegar por várias páginas para anexar um arquivo, causa perda de tempo. O treinamento inicial foi considerado básico e insuficiente, precisando de atualizações e aprofundamentos para acompanhar as mudanças do sistema. Sugere-se a criação de uma comissão composta por especialistas das áreas docente e técnica para elaborar um plano de melhorias, visando facilitar o uso e reduzir o tempo gasto no sistema.</p> <p>É importante adaptar o sistema à realidade dos usuários, ouvindo suas dificuldades e sugestões para diminuir a burocracia. A gestão do campus deve adotar uma postura proativa na implantação e no incentivo ao uso de ferramentas de TI, além de avaliar sua eficácia e capacitar os servidores para garantir que essas ferramentas realmente facilitem o trabalho diário.</p>

CO-1	<p>Atualmente, o campus do CMC aparenta ser mais fragmentado e individualista em comparação com a época da escola técnica, que era mais integrada. A colaboração e a interação variam significativamente entre os colegas. Enquanto alguns servidores são dedicados e motivados, contribuindo ativamente, outros demonstram menos engajamento e dificuldade em entender seu papel na instituição. A motivação e a disposição para colaborar são fatores chave nesse cenário.</p> <p>Alguns servidores apreciam ensinar e compartilhar conhecimento com novos colegas, enquanto outros são mais relutantes, fornecendo informações de forma fragmentada. Além disso, há um receio generalizado entre os servidores de fazer perguntas ou buscar ajuda, temendo reações negativas de alguns colegas.</p>
CO-2	<p>As principais barreiras para a colaboração no campus do CMC são a falta de empatia e a carência de informação. A ausência de empatia afeta as relações entre os servidores em todos os níveis, dificultando a comunicação e a cooperação. Relações interpessoais frequentemente se complicam por causa de desentendimentos e pela dificuldade em aceitar críticas.</p>
CO-3	<p>Saber ouvir o outro, mesmo em situações de crítica, é essencial, assim como oferecer sugestões construtivas ao criticar, promovendo um ambiente mais colaborativo e respeitoso.</p>

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 03
CI-1	A instituição atende uma diversidade de público, desde o ensino médio até o doutorado, e opera em turnos matutino, vespertino e noturno, o que torna a colaboração essencial. No entanto, há uma lacuna significativa na comunicação entre os setores, dificultando a orientação e o atendimento adequado aos usuários. A fragmentação e a falta de integração entre pessoas e setores comprometem o desempenho geral da instituição, ressaltando a necessidade de uma maior coesão interna.
CI-2	Decisões que envolvem múltiplos departamentos são frequentemente descoordenadas e tomadas de última hora, sem um planejamento adequado. A falta de alinhamento entre os departamentos gera lacunas na comunicação e na execução das atividades. A escassez de servidores em certos setores é vista como um dos principais fatores que afetam negativamente a colaboração e a integração. Além disso, a priorização de atividades internas dos departamentos, em detrimento das necessidades de outros, resulta em falta de compartilhamento de informações e colaboração.
CI-3	Implementar práticas de gestão mais transparentes, com comunicação e orientações claras. Estabelecer um planejamento organizacional estruturado, envolvendo todas as partes interessadas e considerando suas perspectivas. Melhorar o compartilhamento de informações entre os departamentos, garantindo que todos tenham acesso aos dados necessários para colaborar de forma eficaz. Investir na capacitação e desenvolvimento das equipes para fomentar uma cultura de colaboração e integração interdepartamental.
CC-1	Devido à falta de comunicação entre departamentos, muitas informações não podem ser transmitidas com precisão. Pessoas são frequentemente encaminhadas para setores incorretos, pois não há informações detalhadas sobre todos os setores, resultando em feedback de que é necessário conhecer melhor a instituição. Muitos ficam sendo encaminhados de um setor para outro, evidenciando a dificuldade em atender o público de maneira adequada. Não há conhecimento de formas estruturadas de compartilhamento de melhores práticas, lições aprendidas ou experiências bem-sucedidas entre departamentos, sugerindo que essas iniciativas não existem. O entrevistado busca compartilhar todo o conhecimento que possui, reconhecendo que a informação é essencial para o trabalho. Embora em alguns casos as informações sejam obtidas facilmente, em outros é necessário recorrer a vários setores para encontrar a informação correta e seguir um processo ou orientar o público. Falta interação e comunicação interna, e o entrevistado desconhece qualquer iniciativa no IFAM CMC destinada a promover o compartilhamento de conhecimento. Além disso, há dificuldades no tempo de resposta de outros setores, com e-mails ou documentos frequentemente levando dias para serem visualizados, e documentos em papel sendo perdidos com frequência.

CC-2	De maneira geral, falta planejamento e treinamento adequado para os colaboradores na instituição. A principal barreira é cultural e comportamental, embora haja melhorias. No passado, respostas a e-mails ou memorandos demoravam até 30 dias, mas atualmente são mais rápidas, chegando em 3 ou 4 dias, ou até no mesmo dia. Além disso, a sinalização do campus está desatualizada, em parte devido às constantes mudanças e à falta de planejamento na definição dos locais dos setores, o que causa transtornos.
CC-3	No CMC, é necessário treinamento e instrução para explicar as funções de cada diretoria e setor para os servidores, pois as rotinas não são conhecidas, resultando em orientações erradas. Um sistema atualizado com informações sobre as atividades correntes seria importante para garantir um atendimento de qualidade ao público.
FT-1	O email é utilizado para comunicação geral, enquanto o SIPAC é usado para memorandos e processos. As ferramentas de TI são consideradas eficientes, embora com alguns problemas. A aprendizagem pelo método de erro e acerto atrasa os trâmites, e não há uma avaliação formal e específica das ferramentas de TI utilizadas no campus, apenas questões gerais em um questionário institucional anual, sem feedback claro sobre a implementação das sugestões. Ferramentas como redes sociais corporativas, plataformas colaborativas, wikis, fóruns e portais de intranet são pouco usadas devido à falta de treinamento e estímulo. O fórum do SIPAC é pouco utilizado e sua interface não é amigável. A utilização é baixa e não há um foco local do CMC. A falta de planejamento na sinalização e organização dos setores do campus causa desordem. Um sistema virtual atualizado regularmente poderia ajudar a resolver esses problemas.
FT-2	A principal barreira para a utilização eficaz das ferramentas de TI é a cultura e o comportamento das pessoas, embora esteja melhorando gradualmente. Anteriormente, respostas a emails e memorandos demoravam até 30 dias; atualmente, levam de 3 a 4 dias, às vezes até no mesmo dia. A qualidade da internet no campus é um problema significativo que atrapalha a utilização do sistema. Há uma necessidade de treinamento contínuo e atualizado. Embora o treinamento inicial e os manuais de utilização tenham sido satisfatórios, faltam continuidade e atualizações para acompanhar as mudanças no sistema e nos processos."
FT-3	As sugestões incluem a implementação de treinamentos recorrentes e a melhoria da interface do sistema, que atualmente está desatualizada. Comparado a outros institutos e universidades que utilizam o mesmo sistema, a interface local é inferior, com poucas evoluções e alterações não divulgadas adequadamente. A utilização das ferramentas corretas e sua implementação adequada seriam benéficas para o campus, permitindo uma troca de informações rápida e eficiente. Manter um sistema atualizado ajudaria a informar sobre processos, procedimentos e eventos em andamento. Um fórum ou plataforma similar poderia centralizar essas informações, facilitando o acesso a detalhes importantes, como a localização de cursos e outros eventos no campus.

CO-1	No geral, o comportamento das pessoas no campus do CMC tende a promover mais a colaboração do que a separação entre os departamentos. Apesar da existência de silos, existe a disposição para ajudar e contribuir com os colegas, mostrando um ambiente de trabalho relativamente colaborativo.
CO-2	As frases refletem uma melhora gradual na cultura organizacional, especialmente na comunicação interna, com respostas mais rápidas a emails e memorandos. No entanto, ainda existem desafios, como a falta de planejamento adequado e a tendência de resolver questões de última hora sem ouvir todas as partes envolvidas, o que indica a necessidade de uma abordagem mais estruturada e colaborativa.
CO-3	

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 04
CI-1	Há uma falta de comunicação entre os setores, causando problemas na resolução de questões específicas, como a organização de eventos acadêmicos. Certos setores retêm informações importantes, causando transtornos recorrentes e atuando como gargalos no fluxo de trabalho. A cultura organizacional atual não favorece a colaboração, e não existem iniciativas específicas para promovê-la. A complexidade dos processos é agravada pelo tamanho do campus, pela distância entre os setores e pela diversidade das atividades.
CI-2	Desorganização em certos setores cria obstáculos frequentes e atua como gargalo no fluxo de trabalho. Desinteresse e falta de envolvimento em comissões e projetos colaborativos geram desmotivação e desinteresse. Práticas de gestão centradas na personalidade dos líderes afetam negativamente a colaboração. Preconceitos e falta de empatia entre os servidores dificultam a integração e colaboração.
CI-3	Rever as atribuições de cada setor para garantir maior clareza e responsabilidade. Implementar políticas de transparência e compartilhamento de informações. Estabelecer iniciativas para integrar os servidores do campus em um nível pessoal e profissional, reconhecendo a diversidade e valorizando as contribuições individuais. Capacitar líderes e servidores em habilidades de comunicação e trabalho em equipe.
CC-1	<p>Quem precisa de materiais, como uma caneta, deve saber como solicitar, fazer o termo de referência, se necessário, e conhecer as etapas básicas do processo. É importante que todos saibam quem é responsável por eventos e agendamentos, mas as etapas de cada evento são específicas. Esforços são feitos para informar sobre os procedimentos, mas ocorrem falhas quando os diretores não conhecem todas as etapas, o que prejudica a comunicação.</p> <p>A comunicação nem sempre é satisfatória, especialmente quando a informação é repassada por terceiros. Antes de recorrer a outros, o entrevistado prefere pesquisar, buscando ajuda apenas em casos de dúvidas finais. Não há clareza sobre como são compartilhadas as melhores práticas, lições aprendidas ou experiências exitosas, mas presume-se que isso ocorra durante reuniões. Embora a maioria das pessoas esteja disposta a compartilhar conhecimento sobre o campus, confusões e desorganização dificultam esse processo. Não existe uma iniciativa formal no IFAM CMC para promover o compartilhamento de conhecimento.</p>

CC-2	As informações são frequentemente repassadas de forma aleatória, sem referência à legislação que as sustenta, o que acaba gerando problemas. É essencial que todos conheçam e sigam as normas para evitar complicações. Além disso, há uma tendência de alguns solicitarem informações excessivamente detalhadas, sem buscar o básico por conta própria. Isso pode ser frustrante, especialmente quando a carga de trabalho é alta e a resposta poderia ser facilmente encontrada com uma busca rápida, como no Google.
CC-3	Em algumas situações, as atribuições dos servidores são individualizadas, o que impede a resolução de demandas na ausência de uma pessoa específica. Seria benéfico ter maior flexibilidade e conhecimento para resolver as questões sem depender de um único indivíduo.
FT-1	O WhatsApp facilitou a comunicação diária, permitindo conversas rápidas, compartilhamento de arquivos, resolução de dúvidas e organização de reuniões sem a necessidade de acessar o sistema, com o benefício de manter o registro das conversas para verificação futura. O email também é amplamente utilizado. O SIPAC é fundamental para a tramitação de documentos, memorandos e processos, embora seu uso seja restrito a essas funções. Ferramentas como Google Drive, Google Agenda e Google Meet são utilizadas ocasionalmente para reuniões e organização. Os grupos de WhatsApp se destacam por sua praticidade e eficiência na troca de informações. Apesar de dificuldades iniciais, o SIPAC funciona bem após familiarização, e as ferramentas de TI, em geral, são tranquilas de usar para quem aprende rapidamente e as utiliza com frequência. No entanto, os usuários não foram solicitados a avaliar as ferramentas de TI do campus, e o fórum do SIPAC é pouco usado, sendo visto mais como um espaço de fofocas do que uma plataforma útil.
FT-2	A falta de treinamento formal sobre as ferramentas de TI é uma questão relevante. A servidora aprendeu a utilizá-las de maneira autodidata, buscando manuais, lendo e experimentando por conta própria.
FT-3	A questão cultural é vista como um obstáculo significativo no uso das ferramentas de TI. Embora o SIPAC esteja em funcionamento há quase 10 anos, muitos servidores ainda não o utilizam de forma adequada. A chave para superar isso está em convencer os usuários a aprender e utilizar as ferramentas corretamente. As ferramentas de TI podem fomentar a colaboração se houver objetivos claros, sugerindo-se a criação de grupos ou fóruns temáticos, como para colação de grau ou progressão, organizando dúvidas, decisões e legislações de forma acessível. O portal do campus contém muitas informações, mas sua estrutura e atualização são deficientes, dificultando a navegação e a busca por informações relevantes, o que sugere uma reestruturação. Quanto ao WhatsApp, seria útil registrar e organizar as discussões dos grupos, extraindo as decisões importantes e disponibilizando-as de forma clara para todos. Sem uma mudança cultural que incentive a participação e o uso dessas ferramentas, os resultados esperados não serão alcançados. É essencial que as ferramentas sejam implementadas e usadas de maneira eficaz, com uma comunicação clara e efetiva entre os usuários.

CO-1	Algumas pessoas, com o tempo, se tornaram muito seletivas e têm uma atuação restrita, evitando novas demandas e resistindo a mudanças e adaptações. A colaboração e a troca de informações são mais difíceis quando não há histórico ou proximidade entre os colegas. No entanto, sendo acessível, educado e razoável nas solicitações, há uma disposição geral para colaborar, especialmente quando se demonstra empatia e se tenta compreender a posição do outro.
CO-2	As barreiras para a colaboração entre departamentos no CMC são mais relacionadas a questões de personalidade e à tendência de cada pessoa querer fazer as coisas à sua maneira, em vez de seguir os procedimentos estabelecidos.
CO-3	Para melhorar a colaboração no campus do CMC, é fundamental promover maior integração entre as pessoas e eliminar preconceitos. Alguns professores doutores, por exemplo, podem evitar interações com outros colegas por julgarem seu trabalho menos relevante, o que cria barreiras. Todos os servidores precisam reconhecer que possuem informações valiosas e que a troca beneficia a todos, sem desmerecer o trabalho alheio por ser diferente. Abordagens que quebrem essas barreiras e promovam a integração pessoal são necessárias, destacando que, como indivíduos e profissionais, somos apenas diferentes, sem hierarquizar a importância do trabalho de cada um. Aproximar chefes dos servidores também é essencial; os chefes devem se esforçar para entender a realidade dos subordinados, tratar os servidores como pessoas e melhorar a empatia dentro das equipes.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 05
CI-1	A colaboração interna no IFAM é essencial devido ao tamanho da instituição e ao grande número de pessoas que utilizam seus serviços. No entanto, há um reconhecimento crescente de silos organizacionais, que parecem estar se agravando com o tempo. O comportamento dos colaboradores muitas vezes contribui mais para a separação do que para a colaboração entre os departamentos. Embora existam oportunidades para participação em projetos interdepartamentais, a falta de clareza sobre quem está envolvido e dúvidas quanto à eficácia do trabalho dificultam o engajamento. Além disso, não foram identificadas iniciativas específicas no IFAM CMC voltadas para promover ativamente a colaboração entre os departamentos.
CI-2	Dificuldades surgem ao lidar com trabalhos complexos que exigem colaboração entre departamentos, como a retenção de informações, a falta de integração entre etapas e a necessidade de buscar e filtrar dados. Os silos organizacionais são atribuídos à cultura interna, à gestão que não promove a colaboração, e à falta de estímulo entre os servidores para interagir e compartilhar informações. Há uma relutância e falta de consideração por parte dos departamentos em colaborar e pensar no contexto geral. As práticas de gestão atuais são vistas como ineficazes na promoção da colaboração interdepartamental, apesar dos esforços para melhorar essa situação.
CI-3	Sugere-se a troca de ideias, mudanças na postura dos servidores e o estabelecimento de metas para promover a eficiência e a colaboração.
CC-1	O departamento enfrenta dificuldades porque muitos outros departamentos não fornecem informações de forma fácil, o que acaba atrasando os processos. Mesmo após 4 anos no IFAM, o entrevistado ainda não conhece completamente o campus devido ao seu tamanho e às constantes mudanças, agravadas pela falta de treinamento e de uma recepção adequada que explique as funções de cada setor. A maior parte das informações e do conhecimento organizacional é transmitida durante reuniões.

CC-2	Trabalhos grandes e complexos que exigem colaboração entre departamentos enfrentam grandes desafios no IFAM, devido à dificuldade de obter e filtrar informações, o que é visto como um dos piores aspectos de trabalhar na instituição. Falta um treinamento inicial para novos servidores, com um processo de integração que ensine o básico sobre os setores, suas funções, localização e processos principais. As reuniões são frequentemente mal conduzidas e não geram resultados práticos. A obtenção de informações é difícil, devido à falta de atualização nos sites, ao desconhecimento dos funcionários dos setores e às constantes mudanças. A gestão e as chefias parecem não entender ou valorizar a importância da comunicação e do conhecimento organizacional, e não há iniciativas específicas para melhorar essa situação.
CC-3	A gestão deveria focar em realizar reuniões mais eficientes, em vez de aumentar sua frequência. Ter as pessoas certas nos lugares corretos é mais eficaz do que depender de reuniões desnecessárias. Além disso, um processo de recepção para novos servidores, que explique o funcionamento do campus, seus departamentos e atribuições, seria essencial para melhorar o compartilhamento de conhecimento organizacional e facilitar a integração.
FT-1	O servidor raramente utiliza o SIPAC, preferindo o WhatsApp e o email para comunicação. As ferramentas SIPAC e SIGRH são vistas como ineficientes e limitadas, com muitos servidores enfrentando dificuldades para utilizá-las. Em vez disso, recorrem a meios mais eficientes, como WhatsApp ou telefone. Há ceticismo quanto à capacidade das ferramentas de TI de promover a colaboração entre departamentos. A desconfiança se baseia na ideia de que, se a colaboração não ocorre presencialmente ou por telefone, é improvável que ocorra através de ferramentas de TI, que exigem aprendizado e domínio.
FT-2	A falta de treinamento para o uso das ferramentas de TI é um problema significativo, com poucos servidores recebendo orientação adequada. A opinião dos usuários sobre o sistema ou outras ferramentas nunca foi diretamente solicitada. As funcionalidades de interação do SIPAC são vistas como deficientes: complexas, desorganizadas, ineficientes, mal explicadas, pouco intuitivas e subutilizadas, o que contribui para a baixa adesão e frustração no uso diário.
FT-3	Um estudo analítico detalhado é necessário para identificar as melhores formas de comunicação de cada servidor e setor, bem como quais ferramentas ou sistemas poderiam ajudar. Em seguida, o IFAM deveria avaliar quais opções podem ser fornecidas. Após definir as soluções mais viáveis e acessíveis, um teste deve ser conduzido para verificar se as necessidades são atendidas. A eficiência deve ser analisada posteriormente. Se houver melhora, a ferramenta ou sistema é aceito. Esse desenvolvimento deve ser personalizado para atender às necessidades específicas dos setores.

CO-1	O processo de colaboração no CMC enfrenta grandes desafios devido à relutância de alguns departamentos em compartilhar informações ou auxiliar outros setores. Esse comportamento atrasa processos e compromete a execução das tarefas, já que nem todos estão dispostos a trabalhar de forma colaborativa e eficiente. A falta de interesse em participar e ajudar, com alguns servidores realizando apenas o mínimo necessário, é um problema recorrente. Embora exista um processo formal, sua execução depende da boa vontade dos departamentos envolvidos, que frequentemente operam em seu próprio ritmo, causando atrasos. Isso resulta em um comportamento que favorece a separação, dificultando a integração e a eficiência organizacional.
CO-2	Poucas pessoas e departamentos têm disposição para colaborar, interagir e trocar informações.
CO-3	Para realmente promover uma cultura colaborativa no IFAM CMC, é essencial melhorar a comunicação e o entendimento entre os departamentos. Um ponto de partida seria organizar eventos de integração, onde os departamentos possam compartilhar seus desafios e sucessos. Isso ajudaria todos a entenderem melhor uns aos outros. As chefias precisam estar fortemente envolvidas nesse processo, não apenas apoiando essas iniciativas, mas também participando ativamente para demonstrar seu compromisso com a colaboração. Essa abordagem ajudaria a construir uma cultura de colaboração mais sólida e integrada no campus.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 06
CI-1	Evidencia-se uma participação limitada em comissões multi equipe, especialmente para eventos, com apenas um ou dois departamentos efetivamente engajados. A falta de cooperação entre os servidores resulta em processos estagnados, atrasos nas decisões e ineficiência operacional, prejudicando o desempenho institucional. A cultura organizacional tende a promover a fragmentação, onde a indisposição, a falta de conhecimento e o desinteresse em aprender impedem a colaboração efetiva. Nota-se uma repetição de participantes em projetos interdepartamentais, indicando uma falta de diversidade na colaboração. A ausência de iniciativas específicas para promover a colaboração interdepartamental é uma lacuna reconhecida.
CI-2	A burocracia inerente à administração pública constitui um obstáculo significativo devido às etapas redundantes nos processos. A rotatividade de servidores, sobretudo em cargos de direção, prejudica a estabilidade das equipes e a fluidez dos processos. A carência de conhecimento e treinamento nos departamentos é uma barreira, especialmente quando os servidores não acompanham as mudanças nos processos e sistemas. A falta de compreensão sobre a interdependência entre os departamentos leva à fragmentação e à falta de consideração pelas prioridades dos outros setores.
CI-3	Investir em capacitação, treinamento e acesso à informação é essencial para promover uma cultura colaborativa. O planejamento colaborativo antecipado, levando em consideração as dinâmicas e prioridades de cada setor, é fundamental. É necessário estabelecer uma comunicação mais eficaz entre as diretorias, incentivando a compreensão mútua e a proposição de melhorias nos processos. Implementar práticas de integração, como tours pelos departamentos e apresentação de suas funções, pode facilitar o conhecimento e a integração entre os membros da instituição.
CC-1	A rotatividade de servidores no CMC tem um impacto misto no conhecimento organizacional. Por um lado, facilita a compreensão dos fluxos e das relações entre setores, mas, por outro, prejudica a consolidação das equipes e a estabilização dos quadros, afetando a fluidez dos processos e exigindo novos esforços de integração e treinamento. A falta de familiaridade com a competência dos setores ou processos básicos resulta em servidores desorientados, com dificuldades em realizar suas tarefas. Trabalhar em vários setores proporciona uma visão ampla do funcionamento da instituição e das principais dificuldades enfrentadas. Projetos de mestrado focados no mapeamento de processos contribuem para entender as diferentes abordagens adotadas nos departamentos acadêmicos. No entanto, a falta de formalização dos processos e a ausência de um sistema consolidado significam que qualquer mudança na chefia exige ajustes, agravando os desafios causados pela rotatividade. O feedback de alunos e pais aponta para a dificuldade em obter informações, com servidores frequentemente incapazes de fornecer respostas precisas. As melhores práticas e lições aprendidas são compartilhadas de maneira informal e empírica,

	<p>sem um sistema formal para registrar e disseminar conhecimento. A obtenção de informações sobre servidores antigos é especialmente difícil, devido à falta de atualização dos arquivos.</p> <p>A participação em comissões multi-equipe proporciona uma visão mais completa do funcionamento do instituto, superando o conhecimento daqueles que não se envolvem nessas atividades. Não há iniciativas ou programas específicos no IFAM CMC voltados ao compartilhamento de conhecimento. Em outros locais de trabalho, havia uma expectativa de que todos os servidores soubessem responder dúvidas básicas sobre os principais programas, em contraste com o CMC, onde muitos desconhecem até mesmo os cursos e modalidades oferecidos.</p>
CC-2	<p>O problema muitas vezes começa no setor de protocolo, onde há falta de conhecimento sobre a interação entre os departamentos. Processos são frequentemente enviados para o departamento errado ou sem informações adequadas, devido à falta de familiaridade de quem os encaminha com as etapas seguintes. Além disso, muitos servidores não têm conhecimento sobre novos cursos, suas localizações, as coordenações responsáveis ou até mesmo se esses cursos realmente existem. Mesmo com cursos antigos, há uma carência de conhecimento básico.</p> <p>No IFAM, especialmente no CMC, a produção de manuais é rara. Processos e ações básicas não são documentados, sendo transmitidos verbalmente entre servidores e dependentes de indivíduos específicos. Isso leva à repetição de esforços e dificuldades, já que não há registro acessível ou divulgado. O conhecimento em cada setor frequentemente fica retido com indivíduos específicos, e muitas vezes é transmitido verbalmente ou por meio da prática, quando é transmitido. A perda de um servidor-chave, que concentra responsabilidades, pode causar sérios problemas devido à falta de documentação do trabalho realizado.</p>
CC-3	<p>É necessária uma capacitação maior e uma integração mais efetiva no IFAM para que todos os servidores compreendam, de maneira básica, quem faz o quê e qual a função de cada setor. Muitas vezes, conhece-se a existência de uma coordenação, mas não suas funções específicas no campus. Canais de comunicação mais eficazes e eficientes são essenciais para esclarecer os fluxos internos a todos.</p> <p>Investir na comunicação é fundamental para garantir que as informações cheguem a quem precisa, assim como capacitar os servidores no uso das ferramentas disponíveis. As chefias deveriam elaborar e atualizar manuais de cada setor, consultando regularmente os servidores sobre os processos e verificando possíveis mudanças na legislação. Mesmo que não seja possível documentar tudo, os processos mais importantes devem ser registrados. Um diálogo contínuo entre chefes e subordinados é crucial para alinhar e ajustar essas documentações.</p> <p>Experiências de outros locais de trabalho sugerem boas práticas que poderiam ser adotadas no IFAM, como a criação de uma página inicial no navegador com informações úteis, incluindo um banco de talentos que facilite a identificação de colaboradores para eventos e atividades específicas. Uma ferramenta assim seria essencial em uma instituição com mais de 400 servidores, aproveitando as qualificações internas para melhorar o desempenho geral.</p>

	Além disso, um processo de integração mais formal seria benéfico, como o tour pelo campus realizado em outros locais de trabalho, onde novos servidores conhecem os departamentos, suas funções e o pessoal, seguido de uma sessão informativa sobre os programas ofertados. Esse processo de integração, prioritário para a gestão, poderia envolver todos os níveis da instituição, promovendo uma melhor compreensão e interação entre os servidores.
FT-1	O WhatsApp é preferido para comunicações rápidas e diretas, como esclarecer dúvidas e alinhar informações, enquanto o email é utilizado para comunicações mais formais, solicitações e delegação de tarefas, garantindo uma interação estruturada. O SIPAC é essencial para gerenciar processos e memorandos formalmente, oferecendo um histórico detalhado e replicando procedimentos. O Google Meet é amplamente usado para reuniões, e ferramentas como Google Forms, Docs e Sheets são utilizadas para edição colaborativa de documentos e planilhas. No entanto, enquanto alguns usuários lidam facilmente com essas ferramentas, outros, especialmente os mais idosos ou aqueles que resistem a novas tecnologias, enfrentam dificuldades. Não há avaliações formais das ferramentas de TI no campus, e o feedback se restringe a discussões informais sobre questões pontuais, sem uma análise sistemática.
FT-2	Muitas funcionalidades do SIPAC e do Sougov são desconhecidas pelos servidores devido à falta de capacitação e informações adequadas. O site institucional é subutilizado, especialmente no que se refere à disponibilização de informações sobre fluxos e processos internos, bem como detalhes dos setores e funcionários. A interface do SIPAC é pouco intuitiva, com caminhos difíceis de memorizar para quem não utiliza o sistema diariamente, e as limitações de perfis e permissões dificultam a realização de buscas específicas. A maioria dos servidores não recebeu treinamento formal para o uso das ferramentas de TI, com o aprendizado ocorrendo de forma informal, em que servidores mais experientes orientam os novos. Muitas vezes, é necessário buscar informações por conta própria, recorrendo ao Google ou YouTube. A tentativa de implementar uma ferramenta de banco de talentos foi abandonada devido aos custos, apesar de seu grande potencial para beneficiar todos os campi do IFAM. Isso é lamentável, pois a falta de interação entre servidores de diferentes turnos poderia ser mitigada por essa ferramenta, facilitando o conhecimento e a colaboração entre eles.
FT-3	O site do IFAM poderia ser melhor organizado, oferecendo informações úteis tanto para o público externo quanto para os servidores, ajudando a melhorar o entendimento do campus como um todo. Investir em comunicação é fundamental para garantir que as informações cheguem ao destinatário correto, além de capacitar os servidores no uso das ferramentas disponíveis. Sugere-se uma reavaliação das ferramentas de TI utilizadas no campus, com um diagnóstico geral para verificar a adesão, identificar os principais problemas e coletar sugestões. Isso ajudaria a entender quais ferramentas estão sendo subutilizadas, podem ser substituídas ou eliminadas, e os motivos por trás desses desafios.

	<p>Recomenda-se também a criação de um canal para sugestões, dúvidas e elogios do público externo, possivelmente através de um fórum ativo. Em outras instituições, uma página inicial do navegador com informações úteis e um banco de talentos facilitava a organização de eventos e a realocação de pessoal conforme suas aptidões, incluindo habilidades emocionais. Isso refletia positivamente no desempenho institucional.</p> <p>Melhorar a agilidade dos processos, o acesso à informação e a disseminação do conhecimento organizacional é importante. Isso passa pelo uso mais eficiente das ferramentas de TI, simplificando o número de cliques e páginas necessárias, criando uma interface mais intuitiva e prática para os usuários.</p>
CO-1	<p>No CMC, há uma falta de predisposição para colaborar e compartilhar informações entre os servidores. Muitas vezes, parece que alguns estão mais preocupados em se livrar das responsabilidades do que em ajudar os colegas, o que revela uma dificuldade geral de colaboração. Embora haja incentivo para a participação em atividades interdepartamentais, a disposição dos servidores costuma depender de quem lidera o projeto ou comissão, além da natureza do trabalho. Se a tarefa se distancia da área de atuação de alguém, há uma tendência de evitar a participação.</p>
CO-2	<p>No CMC, a cultura organizacional enfrenta desafios significativos que dificultam a colaboração e o compartilhamento de conhecimento. Sugestões vindas de pessoas de fora de um setor são frequentemente recebidas com desconfiança ou até como ofensas, o que prejudica a cooperação. A falta de um planejamento adequado é um problema recorrente, e apesar de várias tentativas mal planejadas e problemas enfrentados, práticas ineficazes continuam, refletindo a natureza da administração pública, onde as mudanças ocorrem lentamente. A responsabilidade adicional na administração pública deveria incentivar um planejamento e execução mais cuidadosos.</p> <p>A cultura do campus também contribui para a falta de colaboração, pois muitos servidores estão excessivamente focados em seu próprio trabalho, departamento e gestão do tempo, sem se preocupar com os problemas dos demais. Essa falta de comunicação e interação é vista como o principal obstáculo à colaboração eficaz no CMC.</p>
CO-3	

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 07
CI-1	<p>A colaboração interdepartamental é considerada extremamente importante, facilitando o compartilhamento de recursos, materiais e pessoal, e contribuindo para o diálogo aberto e o surgimento de soluções.</p> <p>Existem comissões dedicadas à realização de eventos e aquisição de bens para garantir a participação das partes interessadas nos processos. Reuniões são realizadas para alinhar objetivos, prioridades e necessidades dos diversos setores, demonstrando um esforço de colaboração e comunicação.</p>
CI-2	<p>O volume de trabalho, a burocracia e a falta de recursos podem atrasar processos colaborativos. A estrutura organizacional, incluindo diretorias e coordenações, pode contribuir para a divisão entre os setores, formando "silos" que dificultam a colaboração. Restrições orçamentárias, especialmente os cortes para 2024, são mencionadas como barreiras significativas para a colaboração interdepartamental.</p>
CI-3	<p>Fomentar uma comunicação aberta e transparente, possivelmente por meio de ferramentas como o Microsoft Teams, para promover a colaboração entre os servidores. Promover uma cultura de colaboração e implementar um programa de reconhecimento para valorizar iniciativas colaborativas. Proporcionar mais iniciativas estruturadas e oportunidades de interação entre departamentos diferentes para fortalecer os laços e facilitar a colaboração.</p>
CC-1	<p>É uma atribuição do servidor fornecer informações e compartilhar conhecimento relevantes para a instituição e a comunidade. Os setores costumam ser receptivos e prestativos, facilitando a obtenção de informações ou ajuda. Há uma disposição constante em trocar informações e conhecimento, com prazer em colaborar, valorizando a importância da colaboração para o crescimento pessoal e institucional. A disposição para aprender e trocar conhecimento é sempre presente. Um exemplo positivo são os cursos divulgados no site do campus, que permitem a interação dos servidores, ajudando-os a se conhecer melhor enquanto aprendem algo novo.</p>
CC-2	<p>Uma desafio relevante é a questão das constantes alterações das normas e leis que regem a atividade de alguns setores. Mudam os documentos necessários, a formatação, algumas etapas. Isso tem que ser comunicado e ajustado e é um desafio.</p>
CC-3	

FT-1	<p>Para processos que envolvem múltiplos departamentos, o IFAM utiliza o SIPAC, o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos, que permite o gerenciamento integrado das atividades administrativas e a participação de diversos setores nos processos. O SIPAC funciona bem para a dinâmica de alguns setores.</p> <p>Além do SIPAC, outros sistemas do SIG são utilizados, como o SigRH, o SIGAA para alunos e o SIGPP de planejamento. O email institucional é usado para comunicação dentro e entre setores, enquanto o WhatsApp é utilizado para comunicação mais direta, mesmo não sendo uma ferramenta oficial. O Google Meet é empregado para reuniões, especialmente quando algum servidor está remoto.</p> <p>As ferramentas de TI facilitam a comunicação, organizam os processos e permitem a colaboração a distância, essencial em um campus fisicamente grande. No geral, essas ferramentas são consideradas eficientes.</p> <p>Não há treinamento formal para o uso das ferramentas de TI; a aprendizagem ocorre com a ajuda de colegas e através de tutoriais e vídeos na internet. Não foi solicitada uma avaliação formal das ferramentas de TI utilizadas no campus.</p>
FT-2	<p>A instabilidade da internet é um problema significativo no IFAM, dificultando o acesso às ferramentas de TI. A dependência da UFAM para a conexão agrava a situação, causando interrupções no trabalho quando a internet falha. Isso representa uma dificuldade importante, paralisando as atividades e impedindo a eficiência dos processos.</p>
FT-3	<p>Seria benéfico oferecer treinamentos regulares sobre as ferramentas de TI utilizadas no IFAM. Muitas pessoas não as usam por não se sentirem confortáveis ou desconhecem todas as funcionalidades. Treinamentos práticos e frequentes poderiam aumentar a utilização e eficácia dessas ferramentas.</p> <p>Outra sugestão é solicitar feedback dos servidores sobre suas experiências com as ferramentas, identificando o que funciona e o que precisa ser melhorado. Isso permitiria à equipe de TI fazer ajustes que atendam melhor às necessidades dos usuários.</p>
CO-1	<p>No CMC, o comportamento das pessoas tende a promover mais a colaboração do que a separação, apesar de alguns atritos e falhas na comunicação. O campus é grande e diversificado, com muitos servidores e alunos envolvidos em várias atividades, o que torna a colaboração essencial para o bem da instituição e da comunidade.</p> <p>A diversidade do campus, incluindo ideias, idades, funções, especialidades e formações, é um aspecto positivo. A maioria das pessoas respeita essa diversidade e demonstra uma predisposição para colaborar e ajudar os colegas. Esse respeito mútuo fortalece a intenção de trabalhar juntos para alcançar os objetivos da instituição.</p>
CO-2	
CO-3	

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ENTREVISTADO 08
CI-1	A colaboração entre os departamentos do IFAM CMC é crucial para alinhar todos os envolvidos e evitar retrabalho. A comunicação eficaz facilita o fluxo de trabalho e a busca por soluções mais eficientes, aproveitando as especialidades de cada departamento. Há uma percepção de que alguns setores dependem mais dos outros, mas em iniciativas mais amplas, a colaboração nem sempre é eficaz devido a atrasos e falta de interesse de alguns departamentos. A cultura institucional muitas vezes não promove o seguimento correto dos procedimentos, resultando em ineficiência e desgaste. A existência de "silos" é evidente, onde os departamentos parecem operar isoladamente, prejudicando a qualidade do trabalho e a eficiência dos processos.
CI-2	A falta de comunicação efetiva resulta em desalinhamento, atrasos e sobrecarga de trabalho para alguns setores. A cultura organizacional não favorece o respeito aos procedimentos estabelecidos, levando a uma falta de padronização e eficiência nos processos. Os "silos" organizacionais dificultam a colaboração e a troca de conhecimento entre os departamentos. O planejamento deficiente, especialmente no que diz respeito ao estabelecimento de metas e às compras, prejudica a consideração das prioridades de outros departamentos.
CI-3	Proposta de implementação de um mensageiro instantâneo institucionalizado para facilitar a comunicação e a troca de informações entre os setores. Sugestão de criação de uma cartilha de melhores práticas de comunicação, visando melhorar a interação entre os departamentos e mitigar os efeitos dos "silos" organizacionais.
CC-1	A comunicação é falha, dificultando a obtenção de informações ou esclarecimento de dúvidas sobre processos administrativos, o que atrasa resultados e processos. Os processos de compras e contratações são problemáticos, pois falta atualização sobre o andamento, deixando todos no escuro. Conhecer razoavelmente bem o campus se deve à participação em uma comissão que levantou informações dos setores para necessidades específicas, proporcionando um conhecimento mais profundo além das atividades do setor de TI. Quem possui conhecimento raramente o divulga ou compartilha de forma aberta e espontânea, sendo necessário buscar ativamente as informações. Não há uma forma estruturada de divulgar melhores práticas, lições aprendidas, experiências exitosas, dúvidas e questionamentos entre os departamentos; no máximo, isso ocorre em conversas ou reuniões, sem registros.

CC-2	A falta de mapeamento e documentação dos processos de trabalho, juntamente com a comunicação falha, prejudica muito o andamento do trabalho no CMC e em todo o IFAM. Além da falta de conversação, não há materiais de referência ou fluxogramas básicos para guiar os processos ou indicar o que já funcionou no passado. As práticas de gestão dos diretores e chefias têm um impacto negativo no compartilhamento de conhecimento no IFAM CMC, pois os servidores não tomam a iniciativa e os chefes não estimulam uma cultura colaborativa e eficaz de compartilhamento de conhecimento.
CC-3	Uma das ferramentas que faltam é um mensageiro instantâneo institucionalizado, utilizado por todos. Essa ferramenta concentraria informações organizacionais e facilitaria a comunicação diária, seja para perguntas, solicitações de apoio ou outras necessidades. Isso poderia melhorar a integração dos setores, a troca de conhecimento e talvez reduzir os efeitos dos silos.
FT-1	O campus está contratando um sinal suplementar de internet para reduzir a dependência do backbone da UFAM e garantir a continuidade da conexão. O site institucional contém muitas informações, mas frequentemente está desatualizado, especialmente em relação aos coordenadores. Para demandas de TI, utiliza-se o sistema de chamado Ootob, que permite gerenciar chamados, receber feedback e classificar o atendimento. Na administração, o email institucional e os memorandos pelo SIPAC são amplamente usados. As ferramentas de TI são eficazes, mas não necessariamente eficientes, com processos lentos que consomem tempo e recursos. Isso se deve tanto à qualidade das ferramentas quanto ao comportamento dos usuários. O SIPAC possui fóruns subutilizados, possivelmente por desconhecimento ou falta de estímulo. Não há ferramentas específicas de gestão do conhecimento ou colaboração disseminadas pelo campus. A customização do SIG e seus módulos é complexa e envolve um longo processo de aprovação e modificação. A opinião dos usuários sobre a TI no campus é avaliada apenas através de uma pesquisa de satisfação ao final dos chamados de suporte, dependendo da boa vontade dos servidores. Alterações e novas funcionalidades no sistema geralmente são comunicadas tardiamente, apenas quando os usuários se deparam com elas. Treinamentos são realizados quando novos sistemas são implementados, mas faltam continuidade e atualizações recorrentes. Novos servidores recebem treinamento específico apenas mediante solicitação dos setores, como no caso do sistema de agendamento de salas.
FT-2	O maior obstáculo para implementar uma ferramenta de TI no campus é a falta de planejamento adequado. Além disso, a resistência das pessoas e a cultura organizacional são barreiras significativas, pois muitos não estão dispostos a mudar.

FT-3	A falta de um mensageiro instantâneo institucionalizado é apontada como uma lacuna significativa. Uma ferramenta desse tipo, utilizada por todos, poderia centralizar informações organizacionais e facilitar a comunicação diária, melhorando a integração dos setores e a troca de conhecimento, além de mitigar os efeitos dos silos. Essa ferramenta funcionaria como um antigo Messenger, com listagem de contatos online, criação de grupos por departamentos e comissões, e geração de um banco de dados das conversas. Seria mais apropriada para o ambiente de trabalho do que o WhatsApp, pois é específica, institucionalizada e menos invasiva para a vida pessoal dos servidores. O sistema Otobo, embora eficiente para gerenciar chamados e armazenar feedback, não é amplamente utilizado por outros setores do campus. Sua base de conhecimento, que permite registrar soluções e processos, poderia ser muito útil para o compartilhamento de conhecimento no campus. Uma intranet bem estruturada, alimentada e atualizada também seria benéfica para a integração entre os setores, centralizando e facilitando o acesso às informações essenciais.
CO-1	No CMC, há uma tendência cultural de não seguir os procedimentos corretos para iniciar ou encaminhar processos, mesmo quando já foram devidamente divulgados e explicados. Isso resulta em desgaste e ineficiência, pois nem todos respeitam as determinações. Às vezes, a informação não chega corretamente às pessoas, mas mesmo quando chega, a adesão é inconsistente. Dentro do SIPAC, isso é evidente. Processos frequentemente ficam parados, sem resposta ou posição, necessitando de ligações ou visitas pessoais para pressionar a movimentação. Interpessoalmente, o comportamento das pessoas tende a promover a colaboração, com respeito e boas relações. No entanto, as dinâmicas de trabalho criam barreiras e silos organizacionais que fragmentam a colaboração. Um dos maiores obstáculos para implementar novas ferramentas de TI é a resistência das pessoas e a cultura organizacional, que se mostra relutante em aceitar mudanças.
CO-2	A frase destaca que a resistência à mudança, enraizada na cultura organizacional, é um dos principais obstáculos para a implementação de novas ferramentas de TI, refletindo a dificuldade das pessoas em se adaptarem a inovações e mudanças no ambiente de trabalho.
CO-3	

APÊNDICE E - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

Organização: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

Discente: Raoni Cavani Franco (Turma 2022.2).

Docente orientador: Prof. Dr. Eduardo Kinder Almentero

Dissertação vinculada:

COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E PROMOÇÃO DA COLABORAÇÃO
INTERDEPARTAMENTAL: UM ESTUDO PARA MITIGAR OS SILOS
ORGANIZACIONAIS COM O AUXÍLIO DE TICS

Data da defesa: 05/11/2024.

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Setor Público Educacional.

Classificação:

- () Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- () Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;
- (x) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- () Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:

- (X) RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO
- () DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA SOCIAL
- () SOFTWARE / APP
- () NORMAS, POLÍTICAS OU MARCO REGULATÓRIO
- () PROCESSO, TECNOLOGIA E PRODUTO, MATERIAIS NÃO PATENTEÁVEIS

**PRODUTOS DE FORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO
CONHECIMENTO**

- () Curso para Formação Profissional
- () Material didático
- () Capacitações e Treinamentos
- () Produto Bibliográfico ou audiovisual técnico/tecnológico

CONEXÃO COM A PESQUISA

Projeto de Pesquisa – Compartilhamento de conhecimento e promoção da colaboração interdepartamental: um estudo para mitigar os silos organizacionais com o auxílio de TICs.

Linha de Pesquisa vinculada à produção – LINHA DE ATUAÇÃO 1: Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias nas Organizações.

Aplicabilidade da Produção Tecnológica: A aplicabilidade concentra-se nas diretrizes formuladas para o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), com o objetivo de aprimorar o compartilhamento de conhecimento e fortalecer a colaboração interdepartamental no Instituto Federal do Amazonas (IFAM) – Campus Manaus Centro. A adoção das diretrizes tem o potencial de aprimorar significativamente o processo decisório, uma vez que o acesso a informações mais precisas e atualizadas tende a permitir que gestores e servidores tomem decisões mais embasadas. A alocação de recursos também pode se tornar mais eficiente, na medida em que a maior visibilidade das demandas e capacidades dos setores contribui para uma distribuição mais adequada de materiais, pessoal e tempo. Ademais, o ambiente de trabalho pode ser positivamente impactado, com a promoção de um espaço mais colaborativo e transparente, no qual a comunicação flui de maneira mais eficiente, contribuindo para a mitigação de conflitos e o aumento da motivação dos servidores.

Descrição da Abrangência realizada: produto ainda não aplicado.

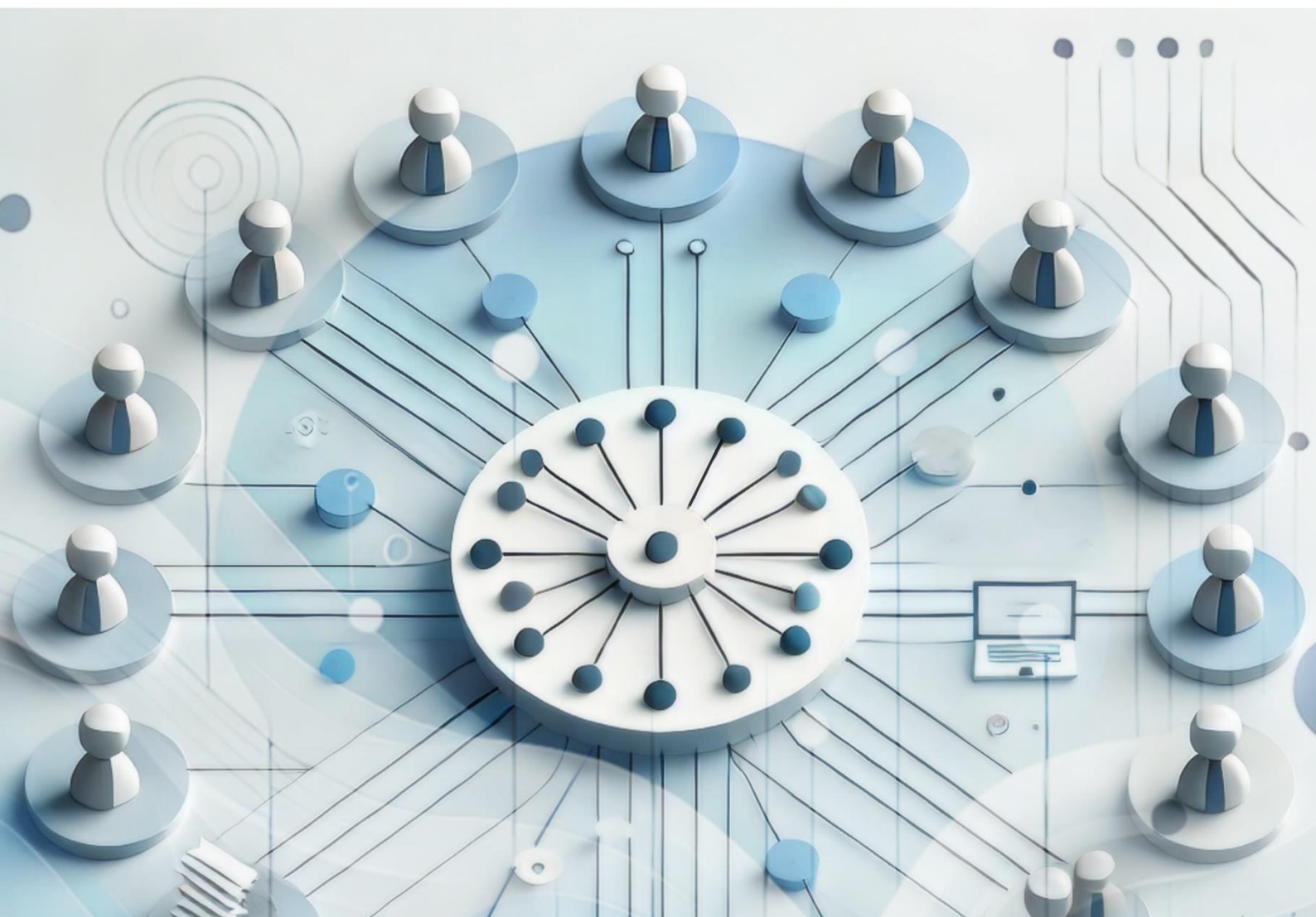
Descrição da Abrangência potencial: A abrangência potencial reside na possibilidade de expandir as diretrizes para os diversos campi do IFAM, promovendo a padronização no uso de ferramentas de TI e possibilitando a integração de iniciativas e sistemas voltados ao compartilhamento de conhecimento organizacional em toda a instituição.

Replicabilidade: O produto apresenta alta replicabilidade, uma vez que as diretrizes propostas abrangem aspectos comuns a várias organizações e podem ser facilmente adaptadas, permitindo sua aplicação em diferentes contextos.

Repositório / Dissertação – Link: [http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/producao discente/](http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/producao%20discente/)

Conexão com a Produção Científica – [artigo publicado ou submetido]

Financiamento – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.



**PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO
RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO**

**DIRETRIZES PARA O USO DE FERRAMENTAS DE TI VOLTADAS
PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E
PARA A COLABORAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL**

Elaborado por
Raoni Cavani Franco

Seropédica/RJ
2024

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA MESTRADO
PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO:

DIRETRIZES PARA O USO DE FERRAMENTAS DE TI VOLTADAS PARA O
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E PARA A COLABORAÇÃO
INTERDEPARTAMENTAL

RAONI CAVANI FRANCO

Sob a Orientação do Professor

Dr. Eduardo Kinder Almentero

Produto Técnico Tecnológico submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica / RJ

Outubro de 2024

SUMÁRIO

1-INTRODUÇÃO	197
2-PRINCIPAIS DESAFIOS	198
3-INTRODUÇÃO ÀS DIRETRIZES	202
4-DIRETRIZES DETALHADAS	210
5-LIMITAÇÕES E BENEFÍCIOS DAS DIRETRIZES DESENVOLVIDAS	228
6-REFERÊNCIAS	230

1 - INTRODUÇÃO

Este Produto Técnico Tecnológico surgiu a partir do estudo “Compartilhamento de conhecimento e promoção da colaboração interdepartamental: um estudo para mitigar os silos organizacionais com o auxílio de TICs”, cujo objetivo foi propor um plano de utilização de TICs voltado para práticas de compartilhamento de conhecimento para promover a colaboração interdepartamental e mitigar os efeitos dos silos organizacionais no *campus* Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.

Por meio do levantamento de referencial bibliográfico e da realização de uma revisão sistemática da literatura, foi construído um panorama detalhado do impacto do compartilhamento de conhecimento no funcionamento das organizações e uma investigação da utilização concreta de TICs para essa finalidade. Posteriormente, foram conduzidas entrevistas junto aos servidores do campus, abrangendo representantes de todas as diretorias e de setores considerados relevantes para o estudo. Essas entrevistas incluíram chefes de setores, servidores que já ocuparam cargos de chefia e servidores com anos de experiência nas práticas do dia a dia do *campus*, proporcionando uma visão abrangente das dinâmicas de colaboração interdepartamental e de compartilhamento de conhecimento. As entrevistas também avaliaram a percepção dos servidores em relação às ferramentas de TI atualmente utilizadas no campus dentro desse contexto.

O objetivo geral de propor um plano de utilização de TICs voltado para práticas de compartilhamento de conhecimento foi alcançado por meio da formulação de diretrizes que buscam fortalecer a interação entre os setores do campus. As diretrizes sugeridas visam não apenas a otimização do uso das TICs, mas também o apoio ao desenvolvimento de uma cultura organizacional mais colaborativa.

2 - PRINCIPAIS DESAFIOS

A análise dos fatores que impactam a colaboração interdepartamental e o compartilhamento de conhecimento no IFAM CMC direcionou a identificação dos principais desafios enfrentados pela instituição. Esses desafios manifestam-se em diferentes níveis do funcionamento do campus e possivelmente desempenham um papel importante na formação de dinâmicas que podem ser associadas aos silos organizacionais, uma vez que impactam diretamente, e de forma ampla, a interação entre pessoas e processos.

A seleção desses desafios centrou-se nas questões mais frequentemente mencionadas pelos servidores entrevistados, abrangendo os problemas mais recorrentes que comprometem a colaboração interdepartamental e o compartilhamento de conhecimento. A seguir, segue a descrição destes desafios.

Visão das Lideranças em Relação à Colaboração Interdepartamental

Boa parte das lideranças no IFAM CMC concentra-se essencialmente nos objetivos e nas dinâmicas internas de seus próprios setores, negligenciando a integração e a colaboração com outras áreas do campus. Essa abordagem fragmentada compromete a qualidade das decisões, resultando em um ambiente de trabalho marcado pelo isolamento e pela baixa eficiência. A visão compartimentalizada evidencia o fenômeno dos silos organizacionais, descritos por Bento, Tagliabue e Lorenzo (2020), que emergem quando os departamentos operam isoladamente, prejudicando o fluxo de informações e a colaboração interdepartamental. Para enfrentar esse desafio, Ashkenas (2015) propõe que as lideranças adotem uma perspectiva integradora, promovendo a interação entre setores e cultivando uma cultura colaborativa para melhorar o processo decisório e o ambiente de trabalho como um todo.

Interação entre setores

A interação entre setores no IFAM CMC é frequentemente limitada, resultando em ineficiências nos processos e no distanciamento interpessoal. O tamanho do campus e a escassez de oportunidades para interações frequentes contribuem para o isolamento dos setores, intensificando os desafios relacionados à colaboração interdepartamental. Halisah *et al.* (2020)

ressaltam que a colaboração interdepartamental vai além da simples cooperação, exigindo uma integração dinâmica para alcançar objetivos comuns. Hodgkinson e Manoli (2021) destacam que a falta de interações estruturadas e frequentes impede o desenvolvimento de redes colaborativas eficazes no contexto organizacional.

Cultura organizacional voltada para a colaboração

A cultura organizacional no IFAM CMC, em muitos casos, não favorece a colaboração. Há uma tendência de valorização do trabalho individual e do cumprimento de metas departamentais, em detrimento do trabalho em equipe e da cooperação entre os setores. Castaneda, Ríos e Durán (2016) apontam que uma cultura individualista tende a inibir o compartilhamento de conhecimento, criando barreiras à colaboração. No campus, o compartilhamento de conhecimento frequentemente depende de iniciativas formais, enfraquecendo a criação de um ambiente colaborativo orgânico. Nonaka (1994) destaca que uma cultura organizacional baseada na confiança e na abertura é essencial para fomentar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento.

Planejamento e Organização

A falta de planejamento e organização no IFAM CMC compromete a execução de atividades que envolvem múltiplos setores, resultando em esforços dispersos e ineficazes. Sem um planejamento adequado, as iniciativas que dependem da colaboração interdepartamental carecem de coordenação efetiva. Ashkenas (2015) observa que a colaboração entre departamentos exige planejamento detalhado e uso eficiente de recursos para garantir o sucesso dos processos colaborativos. Essa deficiência reflete-se na sobrecarga de trabalho em alguns setores, enquanto outros permanecem subutilizados, gerando um desequilíbrio no uso dos recursos humanos e materiais. Além disso, a falta de sincronia entre os departamentos frequentemente leva a retrabalho e atrasos na execução das atividades, ampliando o desgaste organizacional e comprometendo a qualidade dos resultados.

Comunicação

A comunicação dentro do IFAM CMC é frequentemente insuficiente, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade. Informações importantes não são compartilhadas de maneira eficaz, e os canais de comunicação entre departamentos são limitados. Hodgkinson e

Manoli (2021) afirmam que a comunicação inadequada intensifica a formação de silos organizacionais, onde cada departamento opera com informações limitadas, resultando em mal-entendidos e desalinhamento com os objetivos organizacionais. A ausência de uma infraestrutura de TI adequada que facilite a comunicação interdepartamental agrava ainda mais esses problemas, tornando o fluxo de informações restrito e contribuindo para o isolamento dos setores.

Participação dos Servidores na Tomada de Decisão

No IFAM CMC, muitas decisões são tomadas de forma centralizada, sem a devida participação dos servidores que lidam diretamente com as operações diárias. Esse distanciamento entre as instâncias decisórias e operacionais resulta em decisões desalinhadas das realidades práticas, gerando frustrações e desmotivação entre os colaboradores. A falta de envolvimento dos servidores na formulação das estratégias impede que suas experiências e conhecimentos específicos sobre os processos sejam considerados, comprometendo a implementação eficaz das medidas adotadas. Nguyen (2021) argumenta que a inclusão dos colaboradores no processo decisório não apenas aumenta a eficácia das estratégias, mas também promove maior comprometimento, uma vez que as decisões passam a refletir melhor as demandas operacionais de cada setor. Além disso, essa exclusão contribui para a criação de um ambiente de trabalho onde as iniciativas de colaboração interdepartamental são prejudicadas, pois os servidores sentem-se desvalorizados e distantes dos objetivos institucionais.

Ferramentas de TI

As ferramentas de TI disponíveis no IFAM CMC são frequentemente inadequadas para apoiar a colaboração interdepartamental e o compartilhamento de conhecimento. Muitas dessas ferramentas são desatualizadas, difíceis de usar ou não estão integradas, o que prejudica a comunicação e a troca de informações entre departamentos. Bento, Tagliabue e Lorenzo (2020) observam que a tecnologia da informação pode ajudar a superar silos organizacionais, promovendo a integração intersetorial por meio de plataformas que facilitam o compartilhamento de dados. No entanto, a falta de modernização e integração das ferramentas tecnológicas atualmente em uso contribui para o isolamento dos setores, dificultando o fluxo de informações e limitando o potencial colaborativo do campus.

Capacitação para o Uso de Ferramentas de TI

Mesmo quando as ferramentas de TI são adequadas, a falta de capacitação dos servidores para utilizá-las de forma adequada é um problema recorrente no IFAM CMC. Sem o devido treinamento, os colaboradores não conseguem explorar todo o potencial dessas ferramentas, resultando em sua subutilização. Imran *et al.* (2022) destacam que as capacidades de gestão do conhecimento, incluindo o uso eficiente das tecnologias de TI, estão diretamente ligadas à capacitação contínua dos funcionários. A ausência desse preparo compromete não apenas a utilização das ferramentas, mas também reduz significativamente o potencial de promover a colaboração e o compartilhamento de conhecimento dentro da organização. Como resultado, os processos colaborativos tornam-se menos frequentes e perdem sua eficácia, prejudicando a integração entre os setores e o alcance dos objetivos institucionais.

3 - INTRODUÇÃO ÀS DIRETRIZES

A elaboração de diretrizes específicas para o uso de ferramentas de TI no IFAM CMC, voltadas para enfrentar os principais desafios identificados, baseou-se no referencial teórico da pesquisa, na revisão sistemática de literatura e nas contribuições dos entrevistados. É importante destacar que essas diretrizes são abrangentes, incluindo etapas e elementos importantes identificados ao longo da pesquisa, proporcionando uma base sólida para melhorias organizacionais. Contudo, cada contexto específico apresenta particularidades que devem ser consideradas para adaptar as diretrizes às necessidades de cada ambiente.

Para o IFAM CMC, no que tange à colaboração interdepartamental e ao compartilhamento de conhecimento, é importante que os servidores conheçam melhor o *campus* e uns aos outros. Isso inclui entender as funções de cada setor, suas responsabilidades e como os diversos processos e dinâmicas se interligam para garantir o bom funcionamento da instituição. Esse entendimento mútuo tem o potencial de fortalecer a colaboração e mitigar os efeitos associados aos silos organizacionais.

Embora as ferramentas de TI, por si só, não transformem a cultura organizacional nem garantam o compartilhamento de conhecimento, elas são fundamentais para promover essas mudanças. Quando adequadamente implementadas e utilizadas, facilitam a interação frequente, a comunicação eficiente, a troca de informações e o acesso a dados relevantes quando necessário. Essas ferramentas atuam como plataformas integradoras, conectando diversos setores e permitindo que o conhecimento organizacional flua livremente. Isso é essencial para criar um ambiente colaborativo, onde os servidores se sintam mais conectados e informados sobre as atividades e objetivos uns dos outros.

A análise e implementação das diretrizes devem ser conduzidas através de um processo colaborativo, envolvendo ampla discussão entre os setores e servidores de todos os níveis hierárquicos. O papel das chefias é crucial nesse contexto, garantindo que as diretrizes sejam compreendidas, discutidas e adaptadas conforme necessário, refletindo as necessidades do *campus*. Os líderes devem atuar como facilitadores da colaboração, incentivando a comunicação aberta e o compartilhamento de conhecimento. A participação ativa de todos os servidores, independentemente de sua posição hierárquica, promove um ambiente de transparência e responsabilidade, pilares para o desenvolvimento de uma cultura organizacional colaborativa. Ademais, a abordagem colaborativa contribui significativamente para a

identificação de oportunidades e desafios que poderiam passar despercebidos em um processo decisório restrito a um grupo limitado.

As diretrizes propostas foram elaboradas de forma a permitir flexibilidade na sua implementação, sem uma interdependência direta ou ordem preestabelecida. Cada uma delas pode ser aplicada de forma isolada ou em conjunto, conforme as prioridades e capacidades da administração do *campus*. Essa abordagem possibilita que as diretrizes sejam adaptadas às particularidades de cada contexto organizacional, permitindo que a gestão decida quais delas são mais relevantes em determinado momento. Além disso, a implementação em blocos ou de forma gradual facilita a alocação de recursos e o ajuste das iniciativas conforme a evolução das necessidades e das condições operacionais, maximizando assim o potencial de sucesso.

Embora as diretrizes, em certos pontos, indiquem o uso de ferramentas específicas, é importante destacar que muitas ferramentas apresentam múltiplas funcionalidades e diversas formas de utilização, além de estarem em constante transformação e evolução. Isso exige uma análise criteriosa das reais necessidades da instituição e do que pode ser implementado de acordo com sua realidade, no momento em que essa discussão for de fato conduzida no âmbito da gestão do *campus*. Mais importante do que seguir rigidamente as diretrizes é compreender o objetivo subjacente à adoção ou ao ajuste do uso de ferramentas de TI. Focar no propósito das diretrizes permite que a instituição escolha e adapte as ferramentas de maneira mais eficaz, assegurando que atendam às suas necessidades específicas e possibilitem o compartilhamento de conhecimento organizacional, a mitigação dos efeitos associados aos silos organizacionais e a promoção da colaboração interdepartamental.

Resumo das diretrizes

O Quadro 07 apresenta as diretrizes desenvolvidas e os respectivos desafios associados a cada uma delas. Essas diretrizes serão descritas de maneira breve logo a seguir, fornecendo um panorama geral das propostas. Posteriormente, cada uma das diretrizes será detalhada, explorando em maior profundidade os elementos que as compõem.

Quadro 07 - Diretrizes desenvolvidas e os desafios associados

DIRETRIZES	DESAFIOS ASSOCIADOS
Mapeamento e modelagem de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Visão das Lideranças em Relação à Colaboração Interdepartamental • Interação entre setores • Cultura Organizacional voltada para a colaboração • Planejamento e Organização
Criação de manuais setoriais	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre setores • Cultura Organizacional voltada para a colaboração • Planejamento e Organização
Estratégias para otimizar o uso das ferramentas de TI atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre setores • Comunicação
Implementação de ferramenta de TI para planejamento e gestão colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de TI • Cultura Organizacional voltada para a colaboração • Planejamento e Organização • Participação dos servidores na tomada de decisão
Construção de um portal de intranet associado a ferramentas colaborativas	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de TI • Visão das lideranças em relação à colaboração interdepartamental • Interação entre setores • Cultura Organizacional voltada para a colaboração • Comunicação • Participação dos servidores na tomada de decisão
Programa de capacitação e desenvolvimento contínuo para o uso de ferramentas de TI	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação para o uso de ferramentas de TI • Interação entre setores • Comunicação
Construção de banco de talentos	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e Organização • Interação Entre Setores

	<ul style="list-style-type: none">• Cultura Organizacional voltada para a colaboração
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Mapeamento e modelagem de processos

A falta de clareza e formalização dos processos administrativos é um dos maiores desafios enfrentados pelo CMC. A ausência de um entendimento compartilhado sobre as dinâmicas operacionais entre os servidores afeta diretamente a interação entre setores e a eficiência no atendimento ao público. A execução empírica e não padronizada dos processos dificulta a identificação de problemas e limita a disseminação do conhecimento organizacional ao longo da instituição. Segundo Dulipovici e Vieru (2015), a utilização de ferramentas de mapeamento e modelagem de processos é essencial para visualizar, analisar e disseminar fluxos de trabalho, permitindo a construção de uma visão holística e compartilhada da organização.

Ao implementar essas ferramentas, é possível não apenas identificar gargalos e redundâncias, mas também visualizar de forma clara as interdependências entre setores e suas respectivas responsabilidades (JENSEN, MEDAGLIA, WANG, 2020). Isso impacta diretamente na visão das lideranças em relação à colaboração interdepartamental, pois torna explícito como a contribuição de cada departamento é interligada e essencial para o sucesso global da instituição. A formalização dos processos evidencia essas interdependências, ajudando as lideranças a perceberem como a colaboração entre setores pode otimizar os resultados e evitar retrabalhos.

Além disso, o mapeamento e a modelagem dos processos administrativos favorecem a interação entre setores, ao permitir que os servidores compreendam os pontos de contato e as áreas onde suas atividades dependem de outras equipes. Ao tornar mais visíveis essas interações, os servidores podem atuar de forma mais coordenada, reduzindo falhas de comunicação e alinhando esforços em direção aos mesmos objetivos. Isso também atende à necessidade de promover uma cultura organizacional voltada para a colaboração, pois as ferramentas de modelagem promovem a transparência e o entendimento mútuo, essenciais para uma cultura de trabalho colaborativa.

Por fim, o mapeamento e a modelagem de processos também se conectam diretamente à questão do planejamento e organização. Com processos formalizados e mapeados, torna-se mais fácil identificar áreas que precisam de melhoria, organizar fluxos de trabalho de maneira

lógica e eficiente, e planejar as operações de forma integrada entre os setores. A partir dessa visualização, é possível otimizar o uso dos recursos e alinhar os processos administrativos com os objetivos estratégicos da instituição. Dessa forma, as ferramentas de modelagem contribuem significativamente para um ambiente de trabalho mais bem organizado e planejado, alinhado com as metas institucionais.

Ferramentas como softwares de modelagem e gestão de processos, juntamente com plataformas colaborativas, serão essenciais para criar modelos detalhados, permitindo a visualização das etapas envolvidas, os responsáveis por cada tarefa e os pontos de interação entre diferentes setores. Isso permitirá não apenas a identificação de gargalos e redundâncias, mas também a simulação de cenários para a otimização dos fluxos de trabalho. Ao final, os modelos de processos serão organizados e disponibilizados para todos os servidores na intranet do *campus*, promovendo o compartilhamento contínuo de conhecimento e a colaboração interdepartamental.

Criação de manuais setoriais

As entrevistas realizadas no IFAM CMC revelaram que, mesmo entre servidores experientes, conhecer as atribuições e funções de cada setor ainda é um desafio. Esse cenário aponta para a necessidade de estratégias que promovam o compartilhamento de conhecimento de forma estruturada. A criação de manuais setoriais surge como uma solução eficaz para melhorar a comunicação interna e enfrentar os desafios organizacionais.

Esses manuais contribuem diretamente para a interação entre setores, ao fornecer uma fonte de informação centralizada sobre as responsabilidades e diretrizes de cada área. Com um documento de referência comum, os servidores podem acessar rapidamente informações de outros departamentos, facilitando o fluxo de trabalho conjunto e reduzindo mal-entendidos. Johri, Pipek e Wulf (2012) observam que a documentação formal é essencial para garantir consistência nas operações e promover a continuidade das atividades.

No que diz respeito à cultura organizacional voltada para a colaboração, os manuais funcionam como instrumentos que fortalecem a transparência e incentivam o compartilhamento de práticas entre setores. Ao envolver diferentes áreas na criação do conteúdo, utilizando plataformas colaborativas, a instituição promove um ambiente de troca de conhecimento e inclusão. Isso contribui para o desenvolvimento de uma cultura que valoriza a colaboração e a interdependência entre equipes.

Estratégias para otimizar o uso das ferramentas de TI atuais

As entrevistas realizadas no IFAM CMC revelaram que o uso irregular das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) compromete a eficiência das dinâmicas organizacionais, impactando negativamente a comunicação e a interação entre setores.

A formulação de estratégias padronizadas para o uso de ferramentas como o e-mail institucional, o sistema SIG, o WhatsApp e videoconferências é fundamental para promover um compartilhamento de conhecimento mais eficaz entre os departamentos. Aljuwaiber (2019) afirma que diretrizes claras para o uso de TI podem aumentar significativamente a produtividade e garantir a disseminação consistente de conhecimento. Hayes (2011) também destaca que o uso estruturado dessas tecnologias não só melhora a comunicação interna, como também cria um ambiente favorável à troca de informações entre setores. Isso resulta em maior agilidade no atendimento às demandas e em uma atuação mais integrada entre as áreas do *campus*.

Implementação de ferramenta de TI para planejamento e gestão colaborativa

Os servidores entrevistados relataram que as atividades e projetos do IFAM CMC, particularmente as iniciativas interdepartamentais, frequentemente enfrentam desafios devido à insuficiência de planejamento e gestão adequados. Além disso, os relatos indicam um descontentamento entre os servidores quanto à sua participação no processo decisório e no desenvolvimento das atividades do *campus*.

Hafeez *et al.* (2018) enfatizam a importância da colaboração interdisciplinar para a otimização de processos e a integração de diferentes especialidades. A adoção de uma abordagem colaborativa no planejamento e na gestão é recomendada para assegurar o sucesso dos projetos implementados no *campus*. A utilização de ferramentas de TI para esse propósito pode promover a eficiência organizacional e fortalecer a integração entre os departamentos, facilitando tanto a concepção quanto o acompanhamento do progresso dos projetos. A gestão colaborativa permite uma melhor alocação de recursos e um compartilhamento eficiente de conhecimento, garantindo que todos os stakeholders estejam alinhados e informados sobre o progresso dos projetos. Hayes (2011) reforça que a TI, nesse contexto, não apenas possibilita a organização das informações, mas facilita a interação contínua entre os setores.

Construção de um portal de intranet associado a ferramentas colaborativas

A fragmentação da comunicação, a falta de informações acessíveis e a colaboração insuficiente entre os departamentos constituem problemas reais no IFAM CMC. O site da instituição, apesar de hospedar muitas informações relevantes, possui uma interface confusa e seu conteúdo está frequentemente desatualizado. Além disso, o sistema SIG, embora útil em vários aspectos, não é suficiente para assegurar um ambiente organizacional integrado.

Para superar essas barreiras, o desenvolvimento de uma intranet corporativa robusta, associada a ferramentas colaborativas, tem o potencial de facilitar o compartilhamento de conhecimento e promover uma colaboração mais efetiva entre os setores do *campus*. Jensen, Medaglia e Wang (2020) sugerem que esse tipo de portal funciona como um hub centralizado, onde informações, documentos, notícias e outros recursos relevantes permanecem atualizados e prontamente acessíveis.

A implementação de uma intranet eficiente pode contribuir para a mitigação dos problemas de comunicação fragmentada e informações desatualizadas, proporcionando um ambiente onde a colaboração interdepartamental é facilitada e o conhecimento é compartilhado de maneira mais eficaz. Ferramentas colaborativas integradas a essa intranet podem promover a sinergia entre os departamentos, melhorando a alocação de recursos, otimizando processos e garantindo que todos os servidores estejam alinhados e informados sobre o progresso e os objetivos dos projetos em andamento.

Programa de capacitação e desenvolvimento contínuo para o uso de ferramentas de TI

A pesquisa conduzida no IFAM CMC revelou uma carência significativa no que tange à capacitação e treinamento contínuo dos servidores para o uso de ferramentas de TI. Constatou-se que, atualmente, não existe um programa efetivo e perene dedicado a essa finalidade. Embora sejam realizados alguns treinamentos isolados, estes têm se mostrado insuficientes para atender às diversas necessidades dos servidores.

Os treinamentos pontuais realizados no IFAM CMC não conseguem abranger todas as demandas, sejam elas de treinamento para novos servidores, atualização do conhecimento daqueles já capacitados no passado ou auxílio para servidores que enfrentam dificuldades no uso de tecnologia. Imran *et al.* (2022) destacam que a capacitação contínua dos colaboradores é essencial para garantir que a TI seja efetivamente usada como uma ferramenta de suporte à colaboração e à gestão do conhecimento.

Além de melhorar a eficiência individual, a capacitação contínua em TI promoveria a padronização das práticas de uso das ferramentas tecnológicas, resultando em um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente. Com servidores bem treinados, a instituição poderia esperar um aumento significativo na produtividade e na qualidade dos serviços prestados, além de uma maior satisfação dos servidores, que se sentiriam mais confiantes e capazes em suas funções.

Construção de banco de talentos

As entrevistas realizadas no âmbito do estudo indicaram que o Instituto Federal do Amazonas - *campus* Manaus Centro (IFAM CMC) enfrenta um desafio significativo: a necessidade de um maior conhecimento interno. Esta constatação revelou que há uma carência no entendimento das particularidades dos setores e dos próprios servidores, bem como na troca de conhecimento entre eles. Essa lacuna dificulta a construção de um ambiente colaborativo e integrado, essencial para a eficácia institucional.

Para mitigar esse problema, uma das sugestões emergentes das entrevistas foi a criação de um banco de talentos no *campus*. Esse banco de talentos serviria não apenas para promover o conhecimento mútuo entre os servidores, mas também como uma ferramenta estratégica para alocação eficiente de recursos humanos, principalmente em iniciativas interdepartamentais. A sistematização e a catalogação das competências dos colaboradores são importantes para uma alocação eficiente e o uso eficaz dos recursos humanos nas diversas atividades organizacionais (BIBI, ANWAR, RANA, 2021).

4 - DIRETRIZES DETALHADAS

As diretrizes para utilização das TICs voltadas para práticas de compartilhamento de conhecimento foram estruturadas seguindo o modelo 5W2H. A adoção deste modelo se justifica pela sua capacidade de fornecer clareza e flexibilidade no desenvolvimento e na implementação das ações propostas, possibilitando a organização das informações de forma lógica e acessível, respondendo às perguntas essenciais: o quê, por quê, quem, quando, onde, como e quanto. Dessa forma, garante que os aspectos mais relevantes sejam considerados, facilitando a compreensão e o alinhamento das equipes envolvidas.

Por ser flexível, o modelo 5W2H suporta diferentes níveis de detalhamento, permitindo que seja adaptado conforme as especificidades de cada contexto. Essa flexibilidade possibilita que o 5W2H seja utilizado em uma ampla gama de cenários, desde pequenas ações internas até grandes projetos estratégicos. No presente estudo, a aplicação do modelo mostrou-se adequada para a construção de diretrizes que, embora desenhadas para atender objetivos específicos, mantêm-se suficientemente adaptáveis para interpretação e modificação conforme a evolução das circunstâncias. Ademais, as diretrizes estabelecidas são independentes entre si, o que permite que sejam implementadas de maneira modular, conforme a necessidade da instituição.

DIRETRIZ 01: MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS
O QUE?
Mapear e modelar os principais processos de cada setor do IFAM CMC.
PORQUE?
<ul style="list-style-type: none"> • A ausência de padronização e formalização dos processos do <i>campus</i> resulta em uma série de problemas, incluindo atrasos no atendimento às demandas, erros no atendimento ao público e dificuldades para a colaboração interdepartamental. • Padronizar, documentar e garantir o acesso aos processos administrativos tem o potencial de facilitar o compartilhamento de conhecimento organizacional, promovendo uma compreensão ampla e compartilhada das operações institucionais.
ONDE?
Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)
QUEM?

- A equipe responsável pode ser setorial ou centralizada.
- Participação de profissionais, internos e/ou externos à organização, com experiência em mapeamento e modelagem de processos.
- Envolvimento de servidores do departamento de TI.

QUANDO?

O mapeamento e a modelagem dos processos dos setores do IFAM CMC são essenciais para a eficiência institucional e devem ser realizados com urgência. Após essa etapa, é importante estabelecer um cronograma regular de revisões e atualizações, semestral ou anual, para assegurar que os processos permaneçam alinhados com as necessidades da instituição. Revisões extraordinárias devem ser consideradas em caso de mudanças significativas. É indicado que esta diretriz seja associada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), garantindo que a gestão de processos esteja sempre alinhada às metas estratégicas da instituição.

COMO?

Reuniões departamentais e interdepartamentais (incluindo servidores em todos os níveis hierárquicos):

- Discussão e alinhamento sobre os processos a serem mapeados e modelados e as diretrizes de padronização adotadas.
- Definição dos processos prioritários, considerando o impacto na dinâmica do *campus*.
- Importância da interação interdepartamental para processos que envolvem múltiplos setores.

Software de mapeamento e modelagem de processos:

- É uma ferramenta que auxilia na visualização, análise e otimização de fluxos de trabalho, permitindo representar graficamente as etapas, atividades e interações dentro de processos organizacionais.

Plataforma colaborativa:

- Uso de plataformas que permitam a colaboração entre diferentes membros da equipe responsável, facilitando a elaboração coletiva dos processos.

Observação e análise dos processos na prática:

- Observação direta dos processos em execução para identificar discrepâncias e ineficiências.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders:

- Obtenção de feedback das partes interessadas para identificar áreas de melhoria e alinhar os processos às atividades e necessidades dos setores.

Mapeamento e modelagem dos processos:

- Criação de modelos de processos detalhados com base nas informações coletadas.

Relatórios de lições aprendidas:

- Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante o mapeamento.

Revisões Periódicas:

- Avaliações regulares dos processos documentados para garantir sua contínua pertinência e aplicabilidade.

Relatórios das revisões periódicas realizadas:

- Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações dos processos.

Intranet do *campus*:

- Centralização e divulgação dos modelos de processos e relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do *campus*:

- Setores recebem os modelos de processos e relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

A demanda de recursos para o mapeamento e modelagem de processos é influenciada por variáveis como a extensão e complexidade do projeto, a escolha das ferramentas de análise, a necessidade de apoio especializado e a duração das atividades. Esses fatores determinam a alocação de esforços e a intensidade do envolvimento das equipes.

DIRETRIZ 02: CRIAÇÃO DE MANUAIS SETORIAIS
O QUE?

Criar manuais de todos os setores IFAM CMC.

PORQUE?

- O Campus Manaus Centro (CMC) é uma unidade complexa, composta por diversos setores e um número significativo de servidores que atuam em múltiplas áreas. Cada setor possui particularidades e dinâmicas internas que precisam ser claramente documentadas e disponibilizadas para consulta de maneira objetiva e organizada. No entanto, atualmente, não há uma fonte de referência adequada à qual os servidores possam recorrer para compreender as atribuições ou procedimentos dos setores.
- A criação de manuais setoriais é importante para a ampla divulgação das práticas administrativas de cada setor. Esses manuais oferecem um referencial claro para todos os servidores, assegurando a consistência e a continuidade das operações no campus.

ONDE?

Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)

QUEM?

- A equipe responsável pode ser setorial ou centralizada.
- Equipes setoriais conhecem as práticas específicas de cada setor.
- Equipes centralizadas facilitam a padronização do formato e das informações contidas nos manuais.

QUANDO?

- A criação de manuais setoriais no IFAM CMC é essencial para aprimorar o compartilhamento do conhecimento organizacional e deve ser realizada assim que possível. Sugere-se que essa elaboração seja integrada a um plano estratégico mais amplo, alinhado aos objetivos de longo prazo da instituição. Alinhar essa iniciativa ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode fortalecer a gestão e contribuir para o alcance das metas institucionais.
- Após a conclusão dos manuais, é fundamental estabelecer um cronograma regular para revisões e atualizações, seja semestral ou anual, garantindo que as informações se mantenham relevantes. Revisões extraordinárias podem ser realizadas em caso de mudanças significativas em processos mais relevantes.

COMO?**Reuniões departamentais e interdepartamentais (incluindo servidores em todos os níveis hierárquicos):**

- Discussão e alinhamento sobre o conteúdo e a padronização dos manuais.
- Reuniões iniciais para alinhar expectativas, definir metas e garantir a compreensão do projeto.
- Reuniões setoriais para levantar informações detalhadas, por meio de entrevistas e análise de documentos existentes.
- Sessões de revisão e feedback com membros de cada setor para ajustar os rascunhos dos manuais.
- Reuniões focadas na padronização do formato, linguagem e estilo dos manuais.

Software para diagramação dos manuais:

- Utilização de uma ferramenta para o design e a organização visual dos textos e outros elementos gráficos dos manuais.

Plataforma colaborativa:

- Uso de plataformas que permitam a colaboração entre diferentes membros da equipe, facilitando a elaboração coletiva dos manuais.

Elementos sugeridos para os manuais a partir da pesquisa realizada:

- Nome e sigla do setor
- Canais de comunicação e informação: telefone, email, whatsapp, site.
- Localização dentro do campus (mapa)
- Atribuições, objetivos e principais processos executados.
- Nome, foto e função de todos os servidores lotados no setor.
- Diretrizes de funcionamento e orientações para a interação com outros setores.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders:

- Obtenção de feedback das partes interessadas para identificar áreas de melhoria e alinhar os manuais às atividades dos setores.

Observação e análise na prática:

- Observação direta do funcionamento do setor para registrar detalhes adicionais.

Criação dos manuais:

- Elaboração dos manuais setoriais com base nas informações coletadas.

Relatórios de lições aprendidas

- Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante a elaboração dos manuais.

Revisões Periódicas

- Avaliações regulares dos manuais para garantir a adequação em relação às práticas setoriais.

Relatórios das revisões periódicas realizadas:

- Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações dos manuais.

Intranet do campus:

- Centralização e divulgação dos manuais e relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus:

- Setores recebem os manuais e relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

A alocação de recursos para a criação de manuais setoriais depende do nível de detalhamento exigido, da necessidade de padronização das informações e do grau de envolvimento dos servidores responsáveis. Esses fatores determinam o impacto na eficiência operacional e no tempo necessário para concluir o material.

DIRETRIZ 03: ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAR O USO DAS FERRAMENTAS DE TI ATUAIS

O QUE?

Elaboração de um conjunto de estratégias para a padronização e para a disseminação de boas práticas no uso das ferramentas de TI atualmente em uso no IFAM CMC (e-mail institucional, sistema SIG, Whatsapp, videoconferência).

PORQUE?

O aperfeiçoamento do uso das ferramentas de TI já implementadas no IFAM CMC é importante para melhorar a comunicação e o compartilhamento de conhecimento e fomentar a colaboração interdepartamental, sem a necessidade de implementação de novas ferramentas. Estratégias claras podem maximizar a efetividade dessas ferramentas, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

ONDE?

Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)

QUEM?

- Uma equipe liderada pelo setor de TI, com a participação de integrantes de setores-chave para assegurar a adequação das estratégias às necessidades do *campus*.

QUANDO?

- Sugere-se que a instituição considere a elaboração de estratégias para otimizar o uso das ferramentas de TI atuais assim que houver recursos e informações disponíveis para tal.
- Seria interessante que esta iniciativa fosse associada a um cronograma mais abrangente, que contemple não só a melhoria no uso dessas ferramentas, mas também a integração de ações estratégicas que visem aumentar a eficiência e a produtividade no Campus Manaus Centro de uma forma geral.
- Vincular essa elaboração ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode ser uma maneira eficaz de garantir que as estratégias de otimização das ferramentas de TI estejam alinhadas com os objetivos institucionais.

COMO?

Reuniões da equipe responsável:

- Discussão e alinhamento sobre as estratégias de utilização das ferramentas de TI.
- Coletar dados sobre o uso atual das ferramentas de TI por meio de questionários, entrevistas e reuniões setoriais.

- Compartilhar experiências e exemplos de boas práticas adotadas em diferentes setores.
- Identificar pontos fortes e áreas que necessitam de aprimoramento no uso das ferramentas de TI.

Plataforma colaborativa:

- Uso de plataformas que permitam a colaboração entre diferentes membros da equipe, facilitando a elaboração coletiva das estratégias.

Tópicos sugeridos a partir da pesquisa realizada:

- **Email Institucional**

Estabelecer políticas claras de uso, incluindo normas de verificação e gerenciamento de caixa de entrada, tempo de resposta e redação institucional.

Implementar uma assinatura padronizada para todos os servidores, incluindo nome, foto, cargo, departamento e informações de contato.

- **Sistema SIG (Sipac, SigRH e demais módulos)**

Realizar revisões periódicas das funcionalidades do sistema e sua adequação aos processos institucionais.

Verificar a viabilidade de reestruturação da interface de usuário para aumentar a acessibilidade e facilidade de uso.

Implementar um sistema de feedback estruturado para coletar opiniões e dúvidas dos usuários.

- **Whatsapp**

Definir políticas de uso profissional, estabelecendo diretrizes sobre segurança das informações, horários de uso e comportamento esperado.

Criar grupos específicos para departamentos e projetos.

Verificar a viabilidade e estabelecer diretrizes para o arquivamento de conversas relevantes, garantindo a rastreabilidade e conformidade com políticas internas.

Promover a integração do WhatsApp com outras ferramentas de TI, como o email institucional.

- **Videoconferência**

Estabelecer diretrizes claras para agendamento, preparação e condução de reuniões.

Estabelecer procedimentos para a verificação da conectividade e qualidade de áudio/vídeo antes de reuniões importantes.

Promover o uso de videoconferências para reuniões interdepartamentais.

Viabilizar e incentivar a gravação de reuniões e sessões de treinamento para consulta futura.

Definir normas de etiqueta para participação em videoconferências, como pontualidade, comportamento profissional e uso adequado de recursos visuais.

Criação das estratégias

- Criação das estratégias para utilização das ferramentas de TI com base nas informações coletadas.

Relatórios de lições aprendidas

- Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante a elaboração das estratégias.

Revisões Periódicas

- Realizar avaliações periódicas para verificar se as estratégias definidas estão sendo executadas, se estão surtindo o efeito esperado e para garantir que estejam sempre alinhadas às necessidades da organização.

Relatórios das revisões periódicas realizadas

- Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações das estratégias.

Intranet do campus

- Centralização e divulgação das estratégias e relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus

- Setores são informados sobre as estratégias e relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

Uma das diretrizes que pode ser adotada com menor custo é o incentivo ao uso de ferramentas já presentes no portfólio da organização. No entanto, o custo pode variar dependendo da abordagem escolhida para treinamento e capacitação, como workshops ou cursos específicos, além da possível necessidade de consultoria externa para avaliar e propor estratégias. O esforço necessário para otimizar o uso dessas ferramentas de TI é condicionado pela complexidade das tecnologias, pelo nível de adoção pelos usuários e pela necessidade de integração com outros sistemas organizacionais. Esses fatores influenciam diretamente o grau de empenho e a duração das intervenções para maximizar a eficiência das ferramentas existentes.

DIRETRIZ 04: IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTA DE TI PARA PLANEJAMENTO E GESTÃO COLABORATIVA

O QUE?

Implementar uma ferramenta de TI para facilitar o planejamento e a gestão colaborativa no IFAM CMC.

PORQUE?

A falta de planejamento e gestão colaborativa das atividades e projetos internos constitui uma barreira significativa no IFAM CMC. A ausência de uma abordagem sistemática e estruturada pode comprometer o desempenho das atividades no campus, especialmente

aquelas que exigem colaboração entre diferentes equipes. A adoção de ferramentas de gestão e organização, que possibilitam a visualização e o monitoramento das tarefas, é crucial para evitar a execução desordenada. Sem esses recursos, a colaboração entre os grupos tende a ser desorganizada e ineficaz, resultando em resultados finais insatisfatórios. O uso de tecnologias da informação para esses fins pode melhorar a eficiência organizacional, fortalecer a integração entre departamentos e facilitar o acompanhamento do progresso das atividades e projetos.

ONDE?

Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)

QUEM?

- Uma equipe liderada pelo setor de TI, com a participação de integrantes de setores-chave para a avaliação das necessidades reais do campus no que tange o planejamento e gestão de atividades e a seleção de uma ferramenta adequada.

QUANDO?

- Recomenda-se que a implementação de uma ferramenta de TI para planejamento e gestão colaborativa seja considerada pela instituição assim que os recursos necessários para sua adoção e implementação se tornem viáveis.
- Idealmente, essa iniciativa deve ser planejada dentro de um cronograma mais amplo, que não apenas introduza a ferramenta, mas também promova a articulação de decisões estratégicas voltadas para otimizar a coordenação e a eficiência dos departamentos no Campus Manaus Centro.
- Alinhar a implementação da ferramenta com o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode assegurar que essa iniciativa seja plenamente integrada às diretrizes estratégicas da instituição, potencializando seu impacto no alcance dos objetivos institucionais.

COMO?

Reuniões da equipe responsável: Discussão e alinhamento sobre as diretrizes para a escolha da ferramenta de TI. As reuniões devem abordar os objetivos e expectativas do projeto, definindo claramente o escopo e os resultados esperados. É importante que cada setor envolvido represente suas necessidades específicas para garantir que a ferramenta selecionada atenda da melhor forma as demandas setoriais. A equipe deve discutir as opções de ferramentas de TI disponíveis no mercado, analisando suas funcionalidades, benefícios e limitações. Também é importante comparar os custos das ferramentas em relação aos benefícios esperados, considerando a facilidade de uso, integração com sistemas existentes e escalabilidade.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders: Obtenção de feedback das partes interessadas para identificar prioridades e funcionalidades necessárias à ferramenta de TI a ser escolhida.

Requisitos sugeridos para a ferramenta a partir da pesquisa realizada:

- Interface amigável e intuitiva: A ferramenta deve ser fácil de usar, com uma interface clara e intuitiva que permita aos usuários navegar e utilizar as funcionalidades sem dificuldade.
- Gestão de tarefas e atividades: Capacidade de criar, atribuir e monitorar tarefas e atividades.
- Colaboração em tempo real: Funcionalidades que permitam a colaboração em tempo real, como chats, comentários e edição colaborativa de documentos e projetos.
- Cronogramas e calendários: Ferramentas para criação e visualização de cronogramas e calendários que ajudem a planejar e acompanhar o progresso dos projetos.
- Centralização de documentos: Espaço para armazenamento e compartilhamento de documentos e arquivos relevantes.
- Integração com outras ferramentas: Capacidade de integração com outras ferramentas já utilizadas pelo campus, como e-mail institucional
- Segurança de dados: Implementação de medidas de segurança para proteger as informações e dados do projeto, incluindo criptografia, backups regulares e conformidade com regulamentos de proteção de dados.

Ferramenta para planejamento e gestão de projetos: Processo de seleção da ferramenta de TI específica para planejamento e gestão colaborativa.

Sugestão de processo de implementação a partir da pesquisa realizada:

- Realizar um piloto com um grupo pequeno de usuários para testar a ferramenta, identificar problemas e realizar ajustes necessários antes da implementação completa.
- Implementar a ferramenta em fases, começando por departamentos ou projetos selecionados e expandindo gradualmente para toda a instituição, garantindo uma transição controlada.
- Fornecer suporte contínuo aos usuários durante o período de implementação, incluindo atendimento a dúvidas, solução de problemas e realização de ajustes necessários.
- Configurar a ferramenta de TI conforme as necessidades específicas dos projetos e departamentos do IFAM CMC, incluindo a criação de usuários e definição de permissões.

Treinamento e capacitação: Programas de treinamento para os usuários da ferramenta, garantindo que todos estejam aptos a utilizá-la de forma eficaz.

Revisões Periódicas: Realizar avaliações regulares do uso da ferramenta, verificando a adesão, identificando dificuldades e coletando feedback dos usuários para melhorias contínuas.

Relatórios de lições aprendidas: Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante o processo de seleção e implementação da ferramenta.

Relatórios das revisões periódicas realizadas: Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações da implementação da ferramenta.

Intranet do campus: Centralização e divulgação dos relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus: Setores recebem relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

Os recursos necessários para a implementação de uma ferramenta de TI para gestão colaborativa dependem da complexidade da solução, da necessidade de customização e do processo de adaptação dos usuários. A complexidade dessas variáveis determina o volume de recursos alocados e o tempo de execução do projeto, especialmente em relação ao suporte e ao treinamento das equipes.

DIRETRIZ 05: CONSTRUÇÃO DE UM PORTAL DE INTRANET ASSOCIADO A FERRAMENTAS COLABORATIVAS

O QUE?

Construção de um portal de intranet associado a ferramentas colaborativas (fóruns, blogs setoriais, wikis, rede social corporativa)

PORQUE?

A fragmentação da comunicação, a falta de informações e a colaboração insuficiente entre os departamentos são problemas reais no IFAM CMC. Para superar essas barreiras, o desenvolvimento de uma intranet corporativa robusta associada a ferramentas colaborativas tem o potencial de facilitar o compartilhamento de conhecimento e promover uma integração mais efetiva entre os setores do campus. O objetivo é centralizar informações, canais de comunicação e recursos para interação em uma plataforma acessível e intuitiva.

ONDE?

Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)

QUEM?

- Uma equipe liderada pelo setor de TI, com a participação de integrantes de setores-chave, responsável por avaliar as necessidades reais do campus e considerar tanto a criação de uma nova plataforma quanto a adaptação de soluções existentes.

QUANDO?

- Recomenda-se que a construção de um portal de intranet associado a ferramentas colaborativas seja considerada pela instituição assim que os recursos necessários para seu desenvolvimento e implementação se tornem viáveis.
- Idealmente, essa iniciativa deve ser planejada dentro de um cronograma mais amplo, que não apenas introduza o portal, mas também promova a articulação de decisões estratégicas voltadas para a melhoria da comunicação e do trabalho colaborativo entre os servidores do Campus Manaus Centro.
- Alinhar a implementação do portal de intranet com o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode ser uma maneira eficaz de garantir que os objetivos institucionais de longo prazo sejam contemplados.

COMO?

Reuniões da equipe responsável: Discussão e alinhamento sobre as funcionalidades, ferramentas e interface da intranet. As reuniões da equipe responsável devem começar com a definição clara dos objetivos e das expectativas do projeto, alinhando todos os membros sobre a visão e as metas a serem alcançadas. É importante discutir a estrutura desejada para o portal, identificando quais ferramentas colaborativas serão integradas e como cada uma delas contribuirá para a melhoria do compartilhamento de conhecimento e da colaboração interdepartamental. A equipe deve também avaliar as opções disponíveis no mercado para a construção do portal, considerando tanto soluções prontas quanto a possibilidade de desenvolver ferramentas personalizadas.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders: A coleta de sugestões e críticas dos stakeholders é importante para garantir que a construção do portal de intranet atenda às necessidades reais dos usuários. Pesquisas online, entrevistas e plataformas de feedback devem ser utilizados para obter insights de gestores e servidores em geral. A análise dessas contribuições ajudará a identificar áreas de melhoria e a incorporar sugestões práticas.

Requisitos sugeridos para a intranet a partir da pesquisa realizada:

- Interface amigável e intuitiva, garantindo que todos os servidores possam navegar e encontrar informações de maneira fácil e rápida.
- Centralização de informações relevantes aos servidores, como atualizações setoriais, eventos importantes e pesquisas de opinião.
- Agenda unificada para as atividades no campus.
- Sistema de notificações e alertas para manter os servidores informados sobre prazos e demais comunicados.
- **Fóruns:** Integrar fóruns de discussão onde os servidores possam postar dúvidas, compartilhar soluções e colaborar em projetos interdepartamentais.

- **Blogs setoriais:** Criar blogs setoriais para que os servidores possam compartilhar experiências, melhores práticas e novidades de suas áreas, promovendo uma cultura de troca de conhecimento.
- **Wikis:** Desenvolver bibliotecas coletivas de conhecimento (wikis) para a criação colaborativa de conteúdo, permitindo que servidores registrem o conhecimento organizacional de maneira dinâmica e acessível. São utilizados para a documentação interna e o gerenciamento de conhecimento dentro das organizações.
- **Rede Social Corporativa:** Introduzir redes sociais corporativas para permitir a interação informal entre os servidores, facilitando o compartilhamento de ideias, experiências e notícias em um ambiente amigável e acessível. São plataformas semelhantes às redes sociais comuns, mas focadas no ambiente profissional.
- **Mensageiro instantâneo:** Um sistema de comunicação interna pode beneficiar a instituição ao oferecer segurança, confidencialidade e organização, com funcionalidades como mensagens instantâneas, chat em grupo e compartilhamento de arquivos. Diferente do WhatsApp, que é amplamente utilizado mas não exclusivo para trabalho, esse sistema facilitaria a gestão do uso da ferramenta e a integração com outras ferramentas institucionais.

Construção do portal de intranet: Processo de construção ou contratação do portal de intranet.

Sugestão de processo de implementação a partir da pesquisa realizada:

- Realizar um piloto com um grupo pequeno de usuários para testar a intranet, identificar problemas e realizar ajustes necessários antes da implementação completa.
- Implementar a intranet em fases, começando por departamentos ou funcionalidades selecionadas e expandindo gradualmente para toda a instituição, garantindo uma transição controlada.
- Fornecer suporte contínuo aos usuários durante o período de implementação, incluindo atendimento a dúvidas, solução de problemas e realização de ajustes necessários.

Treinamento e capacitação: Programas de treinamento para os usuários da intranet, garantindo que todos estejam aptos a utilizá-la de forma eficaz.

Revisões Periódicas: Realizar avaliações regulares do uso do portal, verificando a adesão, identificando dificuldades e coletando feedback dos usuários para melhorias contínuas.

Relatórios de lições aprendidas: Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante o processo de implementação do portal.

Relatórios das revisões periódicas realizadas: Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações da implementação do portal de intranet.

Intranet do campus: Centralização e divulgação dos relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus: Setores recebem relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

A construção de um portal de intranet associado a ferramentas colaborativas demanda um volume de recursos que varia conforme a personalização exigida, a complexidade da integração com sistemas existentes e os padrões de segurança implementados. Esses fatores determinam a profundidade das atividades técnicas e a robustez da solução implementada.

DIRETRIZ 06: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO PARA O USO DE FERRAMENTAS DE TI

O QUE?

Elaboração de um programa de capacitação e desenvolvimento contínuo para o uso de ferramentas de TI voltado para os servidores do campus.

PORQUE?

A elaboração de um programa de capacitação e desenvolvimento contínuo para o uso de ferramentas de TI é essencial para os servidores do campus, conforme evidenciado pela pesquisa no IFAM CMC. A ausência de um programa estruturado tem gerado lacunas significativas na formação tecnológica, impactando negativamente a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. Um programa contínuo atenderia às diversas demandas da instituição, promovendo a padronização e a eficiência no uso das ferramentas tecnológicas, além de facilitar o compartilhamento de conhecimento entre os servidores.

ONDE?

Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)

QUEM?

- Uma equipe composta por integrantes do setor de TI, responsável por avaliar as necessidades reais do *campus* associadas a capacitação e desenvolvimento contínuo para o uso de ferramentas de TI.

QUANDO?

- Recomenda-se que o Programa de Capacitação e Desenvolvimento Contínuo para o Uso de Ferramentas de TI seja considerado pela instituição assim que os recursos necessários para sua criação e implementação se tornem viáveis.
- Idealmente, esse programa deve ser planejado dentro de um cronograma mais amplo, que não apenas introduza o programa, mas também promova a articulação de decisões estratégicas voltadas para o aprimoramento das competências tecnológicas dos servidores do Campus Manaus Centro.
- Alinhar a implementação do programa com o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode ser uma maneira eficaz de garantir que os objetivos institucionais de longo prazo sejam contemplados.

COMO?

Reuniões da equipe responsável: A equipe deve realizar uma análise detalhada das lacunas de conhecimento em relação ao uso das ferramentas de TI em todos os setores. Com base nessa análise, as prioridades de capacitação e treinamento devem ser estabelecidas. Isso inclui a identificação das ferramentas mais relevantes para cada setor, a determinação da periodicidade dos treinamentos e a definição de abordagens específicas para novos servidores e servidores mais antigos.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders: A coleta de sugestões e críticas dos stakeholders é importante para o desenvolvimento do programa de capacitação. Para isso, podem ser utilizados métodos como pesquisas online, entrevistas e plataformas de feedback contínuo, assegurando a participação ativa de gestores e servidores em geral. A análise das contribuições recebidas permitirá identificar áreas de melhoria e incorporar sugestões viáveis.

Requisitos sugeridos a partir da pesquisa realizada:

- Treinamento para: Sistema Operacional Windows, Pacote Microsoft Office, SIG, Email institucional, Videoconferência, aplicativos do Google, Whatsapp.

Construção do programa: Sugere-se a elaboração de módulos de treinamento específicos para cada ferramenta, abrangendo desde os conceitos básicos até as funcionalidades avançadas. Recomenda-se que os treinamentos ocorram periodicamente para garantir a atualização contínua das habilidades dos servidores. Pode ser interessante definir métodos de ensino variados, como treinamentos presenciais, cursos online e sessões de tutoria individualizada, a fim de atender às diferentes necessidades de aprendizagem.

Revisões Periódicas: Realizar avaliações regulares do programa de capacitação, verificando a adesão, identificando dificuldades e coletando feedback dos servidores para melhorias contínuas.

Relatórios de lições aprendidas: Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante o processo de desenvolvimento do programa de capacitação.

Relatórios das revisões periódicas realizadas: Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações do programa de capacitação.

Intranet do campus: Divulgação do programa de capacitação na intranet do campus, ressaltando o cronograma e as formas de adesão por parte dos servidores. Centralização e divulgação dos relatórios na intranet para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus: Os setores são diretamente comunicados sobre a importância da participação de todos os servidores no programa de capacitação. Setores recebem relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

Os recursos necessários para um programa de capacitação contínuo são proporcionais à variedade de ferramentas envolvidas, à frequência de atualização dos conteúdos e ao nível de familiaridade inicial dos usuários. A regularidade das atualizações tecnológicas impacta diretamente a necessidade de readequação do programa e a intensidade dos treinamentos.

DIRETRIZ 07: CONSTRUÇÃO DE BANCO DE TALENTOS

O QUE?

Construção de uma plataforma baseada em um banco de dados com perfis dos servidores do *campus*, destacando detalhes de sua formação acadêmica, experiências profissionais, habilidades e afinidades específicas.

PORQUE?

O banco de talentos desempenha um papel importante na alocação de indivíduos com afinidades específicas para iniciativas interdepartamentais. Essa estratégia potencializa a colaboração interdepartamental ao facilitar interações contínuas entre servidores com conhecimentos e experiências complementares. A identificação e o aproveitamento dos talentos individuais também contribuem significativamente para o desenvolvimento profissional dos servidores e para um ambiente de trabalho mais produtivo.

ONDE?

Campus Manaus-Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM CMC)

QUEM?

- Uma equipe liderada pelo setor de TI e pelo setor de recursos humanos, tendo em vista que o banco de talentos será uma plataforma digital voltada para a gestão de

pessoas. É também importante a participação de integrantes de setores-chave do *campus*.

QUANDO?

- O banco de talentos constitui uma ferramenta que deve ser adotada pela instituição tão logo os recursos necessários para sua criação e implementação estejam disponíveis.
- Idealmente, sua integração deve ser planejada dentro de um cronograma abrangente, que contemple não apenas a introdução dessa ferramenta, mas também a articulação de decisões estratégicas mais amplas voltadas para o compartilhamento de conhecimento organizacional no âmbito do Campus Manaus Centro.
- Nesse contexto, sugere-se que a implementação do banco de talentos esteja alinhada com o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), garantindo assim que os objetivos institucionais de longo prazo sejam contemplados e que o desenvolvimento das competências internas seja orientado da maneira adequada.

COMO?

Reuniões da equipe responsável: Discutir a estrutura e os critérios para a coleta de dados para identificar quais informações são essenciais para o banco de talentos e como cada uma delas pode possibilitar a melhor alocação de servidores no CMC. Avaliar as diferentes ferramentas disponíveis, tanto soluções prontas quanto a possibilidade de criação própria. É importante considerar como o banco de talentos se integrará com outras plataformas e como os dados serão acessados e utilizados pelos gestores e departamentos.

Coleta de sugestões e críticas dos stakeholders: Obtenção de feedback das partes interessadas a partir das discussões realizadas nas reuniões.

Requisitos sugeridos para o banco de talentos:

- Interface amigável: Navegação simples e acessível, facilitando o uso por todos os servidores.
- Personalização de perfis: Inclusão de campos para habilidades, interesses e projetos, permitindo a identificação de talentos específicos. É interessante possibilitar a edição dos perfis pelos próprios servidores.
- Busca avançada: Ferramenta de busca com filtros por formação, experiência e competências, para localizar perfis rapidamente.
- Integração com outras plataformas: Compatibilidade com sistemas de gestão de RH e comunicação interna, centralizando o uso de dados.
- Atualização contínua: Sistema que incentiva a manutenção regular dos perfis por meio de notificações.
- Segurança e privacidade: Proteção robusta dos dados, conforme normas de privacidade.
- Relatórios e análises: Capacidade de gerar relatórios sobre distribuição de competências, auxiliando a gestão estratégica.

Construção do banco de dados: Processo de construção ou contratação do sistema para o banco de talentos.

Sugestão de processo de implementação a partir da pesquisa realizada:

- Realizar um piloto com um grupo pequeno de usuários para testar o banco de talentos, identificar problemas e realizar ajustes necessários antes da implementação completa.
- Implementar o banco em fases, começando por departamentos ou funcionalidades selecionadas e expandindo gradualmente para toda a instituição, garantindo uma transição controlada.
- Fornecer suporte contínuo aos usuários durante o período de implementação, incluindo atendimento a dúvidas, solução de problemas e realização de ajustes necessários.

Treinamento e capacitação: Programas de treinamento para os usuários do banco de talentos, garantindo que todos estejam aptos a utilizá-lo de forma eficaz.

Revisões Periódicas: Realizar avaliações regulares do uso da ferramenta, verificando a adesão, identificando dificuldades e coletando feedback dos usuários para melhorias contínuas.

Relatórios de lições aprendidas: Documentação das experiências e conhecimentos adquiridos durante o processo de criação do banco de talentos

Relatórios das revisões periódicas realizadas: Manutenção de um histórico das avaliações e atualizações.

Intranet do campus: Centralização e divulgação dos relatórios na intranet institucional para consulta e uso contínuo.

Todos os setores do campus: Setores recebem relatórios para orientar suas atividades.

QUANTO?

A construção e manutenção de um banco de talentos requer recursos proporcionais ao número de servidores participantes, à diversidade de habilidades mapeadas, à sofisticação do sistema de buscas e à frequência de atualizações necessárias. Esses fatores afetam diretamente a sustentabilidade e a relevância contínua do banco de talentos.

5 - LIMITAÇÕES E BENEFÍCIOS DAS DIRETRIZES DESENVOLVIDAS

As diretrizes desenvolvidas neste estudo representam um importante passo no fortalecimento do compartilhamento de conhecimento e na promoção da colaboração interdepartamental no Campus Manaus Centro do IFAM. O ambiente do campus, com sua rica história e dinâmicas únicas, oferece um cenário propício para que essas diretrizes possam não apenas otimizar os processos internos, mas também valorizar o potencial humano e as interações que fazem do IFAM um centro de educação e inovação. Ainda que o caminho apresente desafios e limitações, os benefícios possíveis são promissores para o futuro da gestão do campus.

A efetividade dessas ferramentas está diretamente relacionada à predisposição dos servidores e gestores em colaborar e confiar uns nos outros. O sucesso da implementação dessas diretrizes depende tanto das tecnologias escolhidas quanto da capacidade de transformar a cultura organizacional, algo que deve ser trabalhado de maneira gradual, mas contínua, no dia a dia dos servidores. As diretrizes não podem ser vistas como um fim em si mesmas, mas como parte de um processo contínuo de evolução da gestão do conhecimento e de uma cultura verdadeiramente colaborativa. Essa transformação contribuirá para um ambiente organizacional mais flexível e adaptado às demandas contemporâneas.

As limitações de dados empíricos sobre a aplicação das TICs também devem ser consideradas com atenção. Embora as expectativas teóricas sejam relevantes, é fundamental que o IFAM CMC adote uma abordagem pragmática, acompanhando de perto os resultados e os impactos concretos dessas diretrizes ao longo do tempo. Somente com esse acompanhamento será possível adaptar e refinar as estratégias para garantir a efetividade e aplicabilidade prática. Esse cuidado é especialmente relevante em uma instituição que busca sempre o equilíbrio entre inovação e a responsabilidade com os recursos disponíveis.

Ainda que os desafios sejam significativos, os benefícios potenciais das diretrizes são igualmente notáveis. Uma implementação bem conduzida pode fortalecer os laços entre departamentos, eliminando barreiras que historicamente dificultam a troca de informações e a colaboração. Com isso, o campus se torna potencialmente mais eficiente e competitivo, com processos administrativos mais fluidos e uma gestão mais estratégica. Esse cenário favorece a criação de mecanismos que alinham as decisões administrativas às necessidades reais dos servidores e estudantes, fortalecendo a missão educacional do campus de maneira concreta.

Portanto, ao olhar para o futuro do Campus Manaus Centro do IFAM, as diretrizes aqui desenvolvidas visam mais do que uma simples modernização tecnológica. Elas almejam

contribuir para a consolidação de uma cultura organizacional que valorize o conhecimento e a colaboração, em um ambiente onde o aprendizado contínuo permeie todas as áreas da instituição. Se bem-sucedidas, essas mudanças transformarão o campus em um modelo de gestão eficiente e colaborativa, reforçando seu papel como uma instituição de ensino de referência no Amazonas e além.

6-REFERÊNCIAS

ADAMS, William C. Conducting semi-structured interviews. Handbook of practical program evaluation, p. 492-505, 2015.

ALJUWAIBER, Abobakr. Technology-based vs. face-to-face interaction for knowledge sharing in the project teams. International Journal of Project Organisation and Management, v. 11, n. 3, p. 227-242, 2019.

ASHKENAS, Ron. There's a difference between cooperation and collaboration. Harvard Business Review, v. 20, 2015.

BENTO, F.; TAGLIABUE, M.; LORENZO, S. (2020). Organizational silos and the role of technology in breaking them down. Journal of Business Strategy, 41(1), 26-34.

BIBI, Nazia; ANWAR, Zeeshan; RANA, Tauseef. Expertise based skills management system to support resource allocation. PloS one, v. 16, n. 8, p. e0255928, 2021.

CASTANEDA, Delio Ignacio; RÍOS, Manuel Fernández; DURÁN, William Fernando. Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. Knowledge Management & E-Learning, v. 8, n. 2, p. 372, 2016.

DULIPOVICI, Alina; VIERU, Dragos. Exploring collaboration technology use: how users' perceptions twist and amend reality. Journal of Knowledge Management, v. 19, n. 4, p. 661-681, 2015.

HALISAH, Ashari et al. Social dilemmas in knowledge sharing: an examination of the interplay between knowledge sharing culture and performance climate. Journal of Knowledge Management, v. 25, n. 7, p. 1708-1725, 2021.

HAYES, R. H. (2011). The impact of information technology on knowledge management. *International Journal of Information Systems and Management*, 29(2), 189-204.

IMRAN, Muhammad Kashif *et al.* Knowledge management capabilities and organizational outcomes: contemporary literature and future directions. *Kybernetes*, v. 51, n. 9, p. 2814-2832, 2022.

MANOLI, Argyro Elisavet; HODGKINSON, Ian Richard. Exploring internal organisational communication dynamics in the professional football industry. *European Journal of Marketing*, v. 55, n. 11, p. 2894-2916, 2021.

NGUYEN, Tuyet-Mai. Four-dimensional model: a literature review in online organizational knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 51, n. 1, p. 109-138, 2021.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

PIPEK, Volkmar; WULF, Volker; JOHRI, Aditya. Bridging artifacts and actors: Expertise sharing in organizational ecosystems. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, v. 21, p. 261-282, 2012.

WANG, Cancan; MEDAGLIA, Rony; JENSEN, Tina Blegind. When Ambiguity Rules: the emergence of adaptive governance from (in) congruent frames of knowledge sharing technology. *Information Systems Frontiers*, v. 23, p. 1573-1591, 2021.