

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

LÍVIA DE MIRANDA FIDELIS

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES
ADMINISTRATIVOS DAS IFES: ANÁLISE DE UM CASO NA UFJF**

JUIZ DE FORA

2018

LÍVIA DE MIRANDA FIDELIS

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES
ADMINISTRATIVOS DAS IFES: ANÁLISE DE UM CASO NA UFJF**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gaudereto Lamas

JUIZ DE FORA

2018

LÍVIA DE MIRANDA FIDELIS

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES
ADMINISTRATIVOS DAS IFES: ANÁLISE DE UM CASO NA UFJF**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

Prof. Dr. Fernando Gaudereto Lamas
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Profa. Dra. Carolina Alves Magaldi
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof. Dr. Wallace Faustino da Rocha Rodrigues
Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)

Dedico este trabalho aos meus pais, Iracy e José Carlos (*In memoriam*), que abdicaram de alguns sonhos em nome dos meus, e à minha pequena filha Carina, que me faz sonhar com um futuro melhor.

AGRADECIMENTOS

Sou muito grata à minha mãe, ao meu esposo e aos meus irmãos, pelo amor dedicado.

Agradeço também ao meu orientador, o Prof. Dr. Fernando Lamas, à minha ASA, Amélia Thamer, que me acompanharam e me deram o apoio necessário em todos os momentos e aos professores Carolina Magaldi e Wallace Faustino, pelas preciosas contribuições.

Às amigas que fiz durante o mestrado, Jacqueline Coelho, Lília de Ávila e Márcia Ferreira: obrigada pela parceria.

Ressalto, finalmente, a fundamental importância dos servidores que participaram voluntariamente da pesquisa.

Sem que todos vocês tivessem feito parte deste projeto, ele não seria possível.

O paradoxo da educação é exatamente este:
à medida que alguém começa a se tornar
consciente, passa também a examinar a
sociedade em que está sendo educado.

(JAMES BALDWIN, apud HART, 2014)

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discutiu como os processos administrativos na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) são afetados pela Gestão da Informação e do Conhecimento. Os objetivos definidos para este estudo foram identificar, sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação da UFJF/Campus sede, as dificuldades para execução de atividades administrativas inerentes aos seus cargos, e propor ações capazes de aperfeiçoar os processos de criação, uso e disseminação do conhecimento organizacional. Buscou-se descrever as estruturas das organizações públicas relacionando-as com a Gestão da Informação e do Conhecimento; retratar como o panorama apresentado atinge as Instituições Federais de Ensino Superior e a UFJF e descrever e analisar as dificuldades enfrentadas pelos servidores do setor administrativo do Campus sede para execução de suas atividades diárias. Por fim, foram propostas ações de implementação da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento que permitam a estes servidores obter maior eficácia e eficiência no trabalho, e à Universidade, contribuir para as diretrizes constitucionais, atendendo de forma mais satisfatória às exigências da sociedade. Assumiu-se como hipóteses que as ações em prol da Gestão da Informação e do Conhecimento na instituição têm sido insuficientes para garantir que todos os servidores sejam capazes de atender o princípio constitucional da eficiência na realização de seu trabalho. Para tanto, utilizou-se como metodologia a pesquisa quali-quantitativa e como instrumentos a construção de dados por meio da aplicação de questionários entre servidores técnico-administrativos da Universidade.

Palavras-Chave: Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. UFJF.

RESUMÉN

La presente disertación fue desarrollada en el marco del Máster Profesional em Gestión y Evaluación de la Educación (PPGP) del Centro de Políticas Públicas y Evaluación de la Educación de la Universidad Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). El caso de gestión estudiado discutió cómo los procesos administrativos en la Universidad Federal de Juiz de Fora son afectados por la Gestión de la Información y del Conocimiento. Los objetivos definidos para este estudio fueron identificar, bajo la perspectiva de los servidores del sector administrativo de la UFJF/Campus sede, las dificultades para la ejecución de actividades inherentes a sus cargos, y proponer acciones capaces de perfeccionar los procesos de creación, uso y diseminación del conocimiento organizacional. Se buscó describir las estructuras de las organizaciones públicas relacionándolas con la Gestión de la Información y del Conocimiento; demostrar cómo el panorama presentado alcanza a las Instituciones Federales de Enseñanza Superior y la UFJF y describir y analizar las dificultades enfrentadas por los servidores del sector administrativo del Campus sede para la ejecución de sus actividades diarias. Por último, se propusieron acciones de implementación de la Gestión de la Información y Gestión del Conocimiento que permitan a estos servidores obtener mayor efectividad en el trabajo, y a la Universidad, contribuir a las directrices constitucionales, atendiendo de forma más satisfactoria a las exigencias de la sociedad. Se asume como hipótesis que las acciones en favor de la Gestión de la Información y del Conocimiento en la institución han sido insuficientes para garantizar que todos los servidores sean capaces de atender el principio constitucional de la eficiencia en la realización de su trabajo. Para ello, se utilizó como metodología la investigación cuali-cuantitativa y como instrumentos la construcción de datos por medio de la aplicación de cuestionarios entre servidores de la Universidad.

Palabras clave: Gestión de la Información. Gestión del conocimiento. UFJF.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Percepção dos participantes da pesquisa sobre as principais atividades realizadas por eles na UFJF quanto à gestão de documentos.....	43
Gráfico 2	Percepção dos participantes da pesquisa sobre as principais atividades realizadas por eles na UFJF quanto ao uso das ferramentas de gestão.....	44
Gráfico 3	Percepção dos participantes da pesquisa sobre as principais atividades realizadas por eles na UFJF quanto aos procedimentos de arquivo de documentação.....	44
Quadro 1	Objetivos organizacionais pela concepção de Davenport e Prusak (1998).....	47
Quadro 2	Dados da pesquisa e ações propositivas por eixo de análise ou por sujeito de pesquisa.....	79
Quadro 3	Etapas do processo de elaboração de um PGC.....	84
Quadro 4	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.1.....	90
Quadro 5	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.2.....	91
Quadro 6	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.3.....	92
Quadro 7	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.4.....	93
Quadro 8	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.5.....	93
Quadro 9	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.6.....	94
Quadro 10	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.7.....	95
Quadro 11	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 2.1.....	95
Quadro 12	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 2.2.....	96
Quadro 13	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 3.1.....	97
Quadro 14	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 3.2.....	97
Quadro 15	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 4.1.....	98
Quadro 16	Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 4.2.....	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Formação dos Técnicos Administrativos em Educação da UFJF em março de 2016.....	36
Tabela 2	Relação entre os graus de assentimento, Ranking Médio e níveis de criticidade utilizados na pesquisa.....	62
Tabela 3	Resultado da coleta de dados representado em números absolutos e Ranking Médio sobre o tema “capacitação” no setor administrativo da UFJF.....	63
Tabela 4	Resultado da coleta de dados representado em números absolutos e Ranking Médio sobre o tema “acesso à informação e ao conhecimento” no setor administrativo da UFJF.....	66
Tabela 5	Resultado da coleta de dados representado em números absolutos e Ranking Médio sobre o tema “troca de informação e de conhecimento” no setor administrativo da UFJF.....	68
Tabela 6	Resultado da coleta de dados representado em números absolutos e Ranking Médio sobre o tema “recursos disponíveis” no setor administrativo da UFJF.....	72
Tabela 7	Resultado da coleta de dados representado em números absolutos e Ranking Médio sobre o tema “gestão de documentos” no setor administrativo da UFJF.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Administração Pública
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CF	Constituição Federal
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CONSU/UFJF	Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
OP	Organizações públicas
PAE	Plano de ação educacional
PGC	Plano de Gestão do Conhecimento
PNE	Plano Nacional de Educação
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROQUALI	Programa de Apoio à Qualificação
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RM	Ranking Médio
SC	Sistemas de conhecimento
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SGC	Sistemas de Gestão e Conhecimento
SI	Sistemas de Informação
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SP	Serviço Público
TAE	Técnico-administrativo em educação
TIC's	Tecnologia de informação e conhecimento
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	13
1	A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES ADMINISTRATIVOS DA UFJF – CAMPUS SEDE.....	18
1.1	A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS QUANTO À INFORMAÇÃO E AO CONHECIMENTO.....	19
1.1.1	Influências dos modelos de gestão da Administração Pública Brasileira.....	20
1.1.2	Gestão do Conhecimento e ativos intangíveis.....	22
1.2	DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	23
1.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E SISTEMAS DE CONHECIMENTO	26
1.4	A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	28
1.5	A CONJUNTURA DAS IFES QUANTO À GI E À GC.....	28
1.6	O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF) – CAMPUS SEDE.....	31
1.7	O CONTEXTO DE GI E GC NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF).....	41
2	ANÁLISE DA MATURIDADE DA GC NA UFJF.....	46
2.1	PRÁTICAS EM GI E GC NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	46
2.2	DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DA GI E DA GC NA IFES.....	49
2.3	GESTÃO DOS PROCESSOS: MAPEANDO E DESCREVENDO PROCESSOS.....	51
2.4	A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES.....	53
2.5	O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	56
2.6	METODOLOGIA.....	58

2.7	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	61
3	CAMINHOS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFJF.....	75
3.1	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE).....	81
3.2	DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES.....	86
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
	REFERÊNCIAS.....	102
	APÊNDICE A.....	112
	APÊNDICE B.....	122

INTRODUÇÃO

A necessidade cada vez maior de gerenciamento da informação dentro das organizações, na busca de uma gestão mais adequada às demandas, considerando os aspectos humanos e as tecnologias da informação e da comunicação, teve como resultado a *Information resources management*, uma área profissional surgida no Brasil como “Gerenciamento de recursos informacionais” e atualmente conhecida por Gestão da Informação (MORAES; FADEL, 2010). Considerando este contexto, o presente estudo tem como tema central a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) na esfera administrativa das IFES, com foco na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

“A Gestão da Informação é o processo mediante o qual se obtêm, se desenvolvem ou se utilizam recursos básicos (econômicos, físicos, humanos, materiais) para o manejo da informação no âmbito e para a sociedade à qual serve.” É um processo que deve ser valorado sistematicamente em suas diversas dimensões, e o domínio de seus fundamentos permite que seja aplicado em qualquer organização (PONJUÁN DANTE, 2007 apud MORAES; FADEL, 2010, p.19).

Segundo Tarapanoff (2006 apud CAVALCANTE; VALENTIM, 2010, p. 247), a GI tem como objetivo primordial identificar e fortalecer os recursos informacionais dentro de uma organização, oferecendo capacidade de adaptação às mudanças ambientais. A autora elucida, ainda, que se trata de um processo ininterrupto, composto por seis etapas diferentes, porém inter-relacionadas: “a identificação de necessidades informacionais; sua aquisição; armazenagem; desenvolvimento de produtos e serviços; distribuição e uso efetivos”.

A GC, por sua vez, é entendida como o processo sistemático pelo qual uma organização, a partir de seus ativos intelectuais, utiliza meios mais eficientes e efetivos para nortear suas ações, criando, disseminando e aplicando conhecimento. Envolve a conexão entre as pessoas e destas com o conhecimento necessário para decisões eficazes e criação de novos conhecimentos (BATISTA, 2006).

Nas organizações públicas (OP), que se configuram como sistemas complexos e dinâmicos, de acordo com Batista et al. (2005, p. 84), a Gestão do

Conhecimento é uma ferramenta indispensável, já que indica compromisso com a transparência; foco nos processos em lugar da hierarquia; uso e reuso efetivo de “informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e *expertises*; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e, principalmente, foco nas necessidades dos cidadãos.”

Tais conceitos são assentidos por Mendes (2009, p. 19-20), que assevera que a Gestão do Conhecimento no setor público é mais do que um conjunto de procedimentos, mas tem características de “política pública estratégica e de longo prazo” superando os limites temporais dos governos, e reafirma que enquanto no setor privado o objetivo é a acumulação de riqueza e a maximização do lucro, na esfera pública tenciona-se o bem estar social, o fortalecimento da cidadania, da transparência estatal, do cumprimento dos compromissos políticos e da eficácia no uso dos recursos públicos.

Batista (2012, p.17) enfatiza que a GC para as instituições públicas tem suas especificidades pautadas em seu foco organizacional, visando à “efetividade social e o desenvolvimento econômico e social.”

Vieira e Vieira (2004, p. 181), por sua vez, sustentam que as estruturas organizacionais dotadas de alta complexidade, “pesadas pelo quantitativo de órgãos, lentas na movimentação das demandas pelo excesso de normas e pouco eficientes pela hierarquização burocrática”, como é o caso das Universidades, acabam perdendo eficiência, em um cenário de energia funcional reduzida, comprometendo seu desempenho.

Neste contexto, é imprescindível a construção de um instrumento capaz de otimizar o desenho de uma estratégia de Gestão do Conhecimento, projetando as ações factíveis, conforme a realidade própria das instituições universitárias. Isto só acontece de fato quando as organizações desenvolvem a aptidão de sustentar o compartilhamento do conhecimento e obter êxito na sua captura “por meio de seus sistemas, processos, produtos, regras e culturas” (MYERS, 1996 apud COELHO; ANGELONI, 2006, p.1).

Assim, entende-se que a Gestão do Conhecimento contribui para o avanço da gestão das universidades federais, partindo da inovação de concepções de estruturas e de processos administrativos, bem como de novas formas de

relacionamentos, utilizando-se novas concepções da gestão de pessoas e tecnologias de informação e comunicação avançadas.

Vale ressaltar que a GI e a GC são modelos de gestão complementares. A Gestão da Informação trabalha no domínio do conhecimento explícito, ou seja, com dados e informações já consolidados em veículos de comunicação. Na conjuntura da Gestão do Conhecimento, a complexidade está na ação de inserir o conhecimento tácito nesse universo, ou seja, assegurar que um ou mais indivíduos da organização forneçam suas experiências, crenças, sentimentos, vivências, valores etc. (VALENTIM, 2002).

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), local em que a autora deste estudo é servidora técnico-administrativa há sete anos, é objeto particular deste estudo, com foco para as ações de GI e GC no trabalho desenvolvido pelos técnicos administrativos em educação da instituição - em particular os assistentes em administração, os auxiliares em administração e os secretários executivos – em estágio probatório.

A escolha do tema e do recorte se deu a partir da percepção de que no exercício laboral muitas eram as dúvidas pessoais desta pesquisadora relacionadas à execução de tarefas regulares, uma vez que possui graduação em Arquitetura e Urbanismo, e ingressou na UFJF por meio de concurso público para exercer atividades administrativas completamente diversas de sua formação acadêmica, atraída pela qualidade de vida no trabalho oferecida pela instituição - caso semelhante ao de inúmeros outros servidores. A ausência de registro de muitas informações que possam ser consultadas a qualquer momento, e de capacitação suficiente para minimizar as incertezas quanto à execução das atividades, bem como a necessidade constante de invocação do conhecimento - ainda não institucionalizados - de outros servidores, evidenciam a necessidade de avaliar se a GC tem sido adequadamente utilizada visando à competência e o sucesso organizacional da UFJF.

Os resultados obtidos por meio de uma exploração com fins de evidenciar o problema de pesquisa, realizada por meio da aplicação de questionário (APÊNDICE A) para o grupo de servidores supracitados, revelaram que apesar da evidente qualificação do corpo administrativo da Universidade, poucos servidores são

ambientados com as tarefas relativas aos seus cargos no início da carreira e que, por outro lado, a disseminação da informação e do conhecimento entre os servidores - que deveria sanar esta lacuna - tem deixado a desejar em diversos aspectos, uma vez que são percebidos erros burocráticos frequentes, isoladas ações de padronização nas rotinas de trabalho e poucas ferramentas de apoio instrucional. Este contexto manifesta indícios de conflitos entre a forma que o conhecimento tem sido gerido para o setor administrativo da UFJF e o foco organizacional da instituição e das IFES de forma geral, sobretudo quanto ao conceito de efetividade e quanto ao uso de tempo e recursos. Neste diapasão faz-se necessária a avaliação de estruturas, processos administrativos, relacionamentos, gestão de pessoas e uso de Tecnologias da informação e da comunicação.

Diante do exposto, a questão central que norteou a pesquisa foi: “quais os entraves, relacionados à Gestão da Informação e à Gestão do Conhecimento, encontrados pelos servidores da UFJF na execução dos processos administrativos?”. Objetivou-se, de modo geral, identificar, pela perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da UFJF/Campus sede, as dificuldades encontradas para execução de atividades administrativas inerentes aos seus cargos e propor ações capazes de aperfeiçoar os processos de criação, uso e disseminação do conhecimento organizacional entre eles.

Para tanto, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- i) descrever as estruturas das organizações públicas relacionando-as com a Gestão da Informação e do Conhecimento, bem como o panorama apresentado atinge as Instituições Federais de Ensino Superior e a UFJF, além das dificuldades enfrentadas pelos servidores do setor administrativo da UFJF/Campus sede para execução de suas atividades diárias;
- ii) analisar as dificuldades enfrentadas pelos servidores da UFJF/Campus sede para execução de suas atividades diárias;
- iii) propor ações de implementação da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento - incluindo às relacionadas à capacitação - que permitam a estes servidores obter maior eficácia e eficiência no trabalho, e à Universidade, contribuir para as diretrizes constitucionais, atendendo de forma mais satisfatória às exigências da sociedade.

Para a fundamentação teórica, foram consultados diversos estudiosos do tema, dentre os quais Valentim (2002); Fábio Batista (2005; 2006; 2012); Terra (2005); Coelho e Angeloni (2006).

A presente dissertação foi organizada em três capítulos.

O capítulo 1 descreve as estruturas das organizações públicas quanto à informação e ao conhecimento, a conjuntura da GI e da GC nas Universidades Federais, o caso específico da UFJF e seu contexto sob a perspectiva de seus servidores, como evidência do problema de pesquisa identificado. Traz também noções técnicas e históricas sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento nas organizações, necessárias à compreensão do que é descrito.

No capítulo 2 é analisada a maturidade da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), sob abordagens teóricas do tema, que envolvem práticas e desafios na implantação de planos de GI e GC, com destaque para a cultura organizacional. Apresenta a metodologia de pesquisa utilizada e a análise e interpretação dos resultados da pesquisa de campo.

O terceiro capítulo traz um Plano de Ação Educacional (PAE), que consiste na proposição de ações como possíveis soluções para o problema de pesquisa apresentado, considerando os obstáculos, desafios e possibilidades constatados ao longo da pesquisa.

Admitindo-se que o problema em questão é parte do setor administrativo da UFJF como um todo, e a probabilidade de que ele atinja outras IFES, o Plano de Ação aqui proposto poderá, mediante as adequações necessárias, ser implementado com vistas ao desenvolvimento da Gestão da Informação e do Conhecimento Institucional.

1 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES ADMINISTRATIVOS DA UFJF – CAMPUS SEDE

Este capítulo tenciona enfatizar a relevância da geração do conhecimento para as organizações, a partir da Gestão da Informação, para, em seguida, descrever as circunstâncias que evidenciam a necessidade de atenção dos gestores do setor público para a implementação de ações relativas à Gestão do Conhecimento, como meio de aprimorar os processos administrativos, tornando-os mais eficazes. Pretende-se, assim, delinear a situação-problema identificada.

As universidades federais são organizações de prestação de serviços altamente complexas, orgânicas e de poderes segmentados, inseridas em um mercado competitivo e dinâmico. Diante desta conjuntura, para se sustentarem, deverão fornecer, como instituição pública, benefícios à sociedade e ao governo pelo uso adequado de recursos humanos e materiais. Esta complexidade organizacional representa empecilho à eficiência da gestão e da eficácia de procedimentos, agravada pela burocratização do sistema funcional, que é regulado por uma diversidade de normas (PESSOA, 2000; VIEIRA; VIEIRA, 2004).

A disparidade de qualificação dos recursos humanos é outra dificuldade encontrada dentro das universidades federais, uma vez que isto gera energias distintas dentro de um sistema mantido pela sociedade, que exige a qualidade do desempenho. Neste sentido, poderá haver significativa variação de desempenho entre instituições, de acordo com a participação dos atores envolvidos (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Conforme elucidado na introdução, este estudo reporta-se à Gestão da Informação e à Gestão do Conhecimento nas IFES, tendo como atenção o âmbito administrativo da UFJF/Campus sede. Desta maneira, este capítulo possui como seu objetivo principal descrever quais são as dificuldades enfrentadas pelos servidores do setor administrativo para execução de suas atividades diárias no que se refere à Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito administrativo da instituição.

O estudo partiu do nível macro, considerando os modelos de gestão do serviço público no Brasil e como eles afetam os processos administrativos, além de como isto se relaciona com a Gestão da Informação e do Conhecimento.

Posteriormente, retratou-se como o panorama apresentado atinge as Instituições Federais de Ensino Superior e, destacando o âmbito local, especificamente a UFJF.

1.1 A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS QUANTO À INFORMAÇÃO E AO CONHECIMENTO

As organizações são uma forma de sociabilidade produzida, transmitida, partilhada e renovada e se desenvolvem a partir da aprendizagem organizacional, cujo alicerce está relacionado à informação e ao conhecimento, já que a aprendizagem ocorre a partir da experiência (CHOO, 2003 apud FADEL et al., 2010).

O conhecimento não pode ser criado sem os indivíduos. Desse modo, a organização deve identificar e estimular os indivíduos criativos a dividirem conhecimentos, e para isso deve proporcionar-lhes os meios e contextos adequados para o compartilhamento de experiências e informação (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010).

As estruturas tecnológicas da organização devem ser planejadas e estruturadas de forma que proporcionem coleta, tratamento, armazenamento e disseminação do conhecimento explícito organizacional, pois somente um ambiente rico em informação útil e flexível, tanto em questões físicas quanto tecnológicas, possibilitará a disseminação desse conhecimento explícito, a aquisição pelos indivíduos, e sua transformação em conhecimento tácito (MOLINA, 2008, p. 106).

Desse modo, entende-se que o conhecimento organizacional é o conjunto de todo o conhecimento tácito gerado pelos indivíduos e explicitado à organização, sendo este, o ativo mais importante da organização. O conhecimento é, portanto, fundamental para a organização do trabalho e dos processos de gestão, pois relativiza a dicotomia entre a concepção e a execução da tarefa (SCHLESINGER et al., 2008).

Para Lopes e Valentim (2010), conhecimentos e experiências ficam dispersos na organização, concentrando-se em alguns indivíduos ou unidades de trabalho. “A criação e a implantação de mecanismos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento” representam um desafio a ser enfrentado pelas organizações (LOPES; VALENTIM, 2010, p. 282).

Schlesinger et al. (2008) ressaltam que as diversas organizações (empresas, universidades, hospitais, associações, dentre outras) estão em diferentes níveis na transição para uma sociedade do conhecimento, revelando estágios distintos de utilização da informação e do conhecimento, estando, uma parcela significativa ainda enraizada no paradigma da sociedade industrial.

Quanto aos objetivos institucionais, Batista (2012, p.17) expõe que ao passo que o setor privado busca a implementação da GC para obtenção de lucro, a administração pública tem seu foco na eficiência, na efetividade social e no desenvolvimento econômico. Esta asserção é importante pelo fato de que, para a Administração Pública brasileira, as ações ligadas à GC devem impactar positivamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade “na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento”. Ademais, devem atender os princípios do Artigo 37 da CF/88: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

Dos princípios supracitados, a eficiência é especialmente relevante para este estudo, por ser um dos propósitos principais para a implementação da GI e da GC nas organizações públicas.

A eficiência é alcançada quando se faz o que é necessário com a máxima qualidade e com o menor custo. Assim, é responsabilidade do gestor público conquistar a melhor relação entre qualidade do serviço e consumo (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA, 2007 apud BATISTA, 2012).

A eficiência tem sido um princípio buscado na gestão do patrimônio público brasileiro, fato perceptível nos modelos de gestão propostos ao longo da história do país, como explanado na seção seguinte.

1.1.1 Influências dos modelos de gestão da Administração Pública Brasileira

De acordo com Ferreira (2000 apud BOGONÁ, 2012), a Administração Pública no Brasil passou por três fases conceituais: a patrimonialista, anterior à década de 30; a burocrática, iniciada em 1938, com a criação do Departamento de

Administração do Serviço Público - DASP e a gerencial (também chamada “Reforma da Gestão Pública”), a partir de 1995, pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (transformado posteriormente em Ministério do Planejamento e Gestão), visando a ampliar o enfoque às demandas do cidadão, com ênfase nos resultados e na descentralização dos serviços.

É a partir da Gerencial que o governo investe mais em tecnologia, permitindo o acesso do cidadão aos vários órgãos prestadores de serviços públicos, tais como orçamento participativo, comunidades virtuais e serviços disponibilizados em sites de órgãos públicos, reacendendo a chama da comunicação. É a oportunidade também para o gerenciamento, por parte de tais organizações públicas, de conflitos e da relação entre a esfera pública e a privada. O setor público vive uma fase de maior controle pelo cidadão, assim a transparência surge como uma obrigação. A definição e a racionalização das informações é de fundamental importância para o alcance dos objetivos das organizações; para o setor público, tais organizações cuidam de informações em nome do governo e devem cumprir certas obrigações perante a sociedade (BOGONÁ, 2012).

Entretanto, conforme sustentam Schlesinger et al., 2008, a grande maioria das organizações ainda preserva características da administração burocrática e não é capaz de responder com agilidade e qualidade às demandas sociais, criando, desta forma, um choque entre os valores da administração pública e os da nova economia. Azevedo (2002 apud SCHLESINGER et al., 2008) afirma que a rigidez da organização burocrática gera “silos” do conhecimento, obstando seu compartilhamento entre funcionários e setores. Devido à hierarquização da estrutura, o conhecimento frequentemente se concentra em uma ou algumas pessoas especializadas, que o utilizam como forma de poder.

Para Vieira e Vieira (2004, p.184), é possível compreender que, diante da subordinação às normas e à legislação, as OP tivessem dificuldades em acompanhar as transformações estruturais e de gestão que ganharam força a partir dos anos 90, pautados, sobretudo, na revolução do conhecimento, das Tecnologias de informação e comunicação e dos modelos de flexibilidade organizacional, próprios do setor empresarial. “O setor público, brasileiro, especificamente, manteve-se alheio, dominado por corporativismos paralisantes numa disposição comportamental retardatária.”

Segundo os autores, nem sempre a burocratização no serviço público está associada a demandas próprias de ampliação de serviços de apoio, mas de desdobramento de serviços agravada pela funcionalidade personalizada de cargos e pelo caráter restrito da atividade funcional.

1.1.2 Gestão do Conhecimento e ativos intangíveis

No cenário social em que se discute a GC, o conhecimento surgiu como um fator produtor de riquezas de importância superior ao do capital e do trabalho. “Por isso, a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento desse ativo intangível tornam-se cada vez mais importantes” (STEWART, 1998 apud BATISTA, 2012, p. 39).

Terra (2005) assevera que o conhecimento, propriamente dito, não pode ser gerenciado, como as informações e os dados, uma vez que existe apenas na mente humana. Considerando que a GC se ocupa dos processos gerenciais e da infraestrutura que irão favorecer o compartilhamento e o uso dos conhecimentos individuais e coletivos, Moraes e Fadel (2010) destacam que a dificuldade de gerenciamento se apresenta como um obstáculo para os atores envolvidos com programas de Gestão do Conhecimento dentro das organizações, já que estes envolvem esta tangibilidade.

Assim, Pérez-Montoro Gutiérrez (2008 apud MORAES; FADEL, 2010, p.37) reiteram que a Gestão do Conhecimento

pode ser entendida como a disciplina que se encarrega de estudar o projeto e a implementação de sistemas cujo principal objetivo é que todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização possa transformar-se e converter-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo de forma que esse conhecimento corporativo, ao tornar-se acessível e poder ser compartilhado, permita que aumente o conhecimento individual de todos os seus membros e que isso redunde diretamente em uma melhora da contribuição desses sujeitos no alcance dos objetivos que busca a própria organização.

Terra (2005, p. 3) sustenta ainda que “apenas conhecimento e ativos intangíveis podem vir a gerar retornos exponenciais. O conhecimento, capaz de trazer vantagem competitiva, tem a grande qualidade de ser difícil de comprar e

imitar, e, portanto, permite diferenciação e pode “ser utilizado muitas vezes por aqueles que o detêm sem custos adicionais (marginais) significativos”.

Os ativos intangíveis incluem “marcas, patentes, direitos autorais, as competências e habilidades dos colaboradores, redes de relacionamentos, cultura organizacional, capacidades inovadoras.” São recursos, ativos e características que, embora tenham muito valor, não estão inclusos no balanço patrimonial das organizações - tais como prédios, fábricas e investimentos financeiros, que são ativos tangíveis (TERRA, 2005, p. 3). A GC é um processo estratégico incessante e dinâmico para gerir o capital intangível de uma organização e estimular a conversão do conhecimento. Deste modo, o conhecimento organizacional está presente em processos formais - normas, relatórios, manuais, patentes, projetos - e em processos informais, como na experiência particular dos colaboradores e na maneira própria de cada pessoa realizar uma atividade. Disto, há a necessidade de criar mecanismos que viabilizem o processo de gerenciamento deste conhecimento tácito (processos informais) em explícito (processos formais) (MOLINA, 2008).

A seção que se segue concentra-se em elucidar conceitos de uso recorrente em pesquisas relacionadas aos temas ligados à disseminação do conhecimento na sociedade contemporânea - e por isto importantes ao tema central deste estudo.

1.2 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Rocha (2000, p. 42) apresenta a sociedade da informação como uma emergência de transformações da ordem mundial e “a partir de novos paradigmas, sustentada por novas tecnologias de informação e comunicações, como a trajetória mais provável pela ampliação da globalização e prevalecendo-se de uma nova hegemonia”.

Valentim (2002, p.1) defende que a sociedade da informação cria caminhos para o desenvolvimento, porém exige novas posturas perante as mudanças sociais, incluindo geração, obtenção e aplicação de conhecimento para seu enfrentamento:

O que caracteriza uma sociedade como 'sociedade da informação' basicamente é a economia alicerçada na informação e na telemática, ou seja, informação, comunicação, telecomunicação e tecnologias da informação. A informação, aqui entendida como matéria-prima, como insumo básico do processo, a comunicação/telecomunicação

entendida como meio/veículo de disseminação/distribuição e as tecnologias da informação entendidas como infra-estrutura de armazenagem, processamento e acesso. A sociedade da informação e sua relação com a economia de um país se dão através de uma superestrutura de comunicação, apoiada em tecnologias da informação e, o mais importante, o conhecimento, sua geração, armazenamento e disseminação, ou seja, o que se denomina atualmente de 'nova economia', é a associação da informação ao conhecimento, sua conectividade e apropriação econômica e social.

Para maior entendimento dos temas tratados será necessária a conceituação dos termos 'dado', 'informação' e 'conhecimento', que são recorrentes nos textos que tratam da GC e da GI, entretanto semanticamente distintos, e, portanto, de necessário tratamento distinto na prática laboral, porém facilmente confundidos pela natureza próxima de significados.

Conforme Valentim (2002), os termos 'dado' e 'informação' são definidos, respectivamente, por Miranda (2007, p.285), como um “conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação”, e como “dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão”. Ainda segundo a autora, os conceitos sobre dados, informação e conhecimento apresentados por Davenport e Prusak (1998), consideram que para que um dado seja tido como informação, necessariamente deve existir algum tipo de análise, exige-se um consenso da área quanto aos termos adotados, quanto ao seu significado e, sobretudo, deve estar em sintonia com o público ao qual se destina.

Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento, nem interpretação, nem nenhuma base sustentável para a tomada de ação. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer. Dados nada dizem sobre a importância ou irrelevância. Porém, os dados são importantes para as organizações - em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 apud PACHECO; VALENTIM 2010, p.321).

Kielgast e Hubbard (1997, p.273) enfatizam que “o processo de transformar dados sem nenhum significado em informação útil é um processo que agrega valor, havendo quatro atividades significativas neste processo: organização da informação, análise, síntese e julgamento”. Neste sentido atuam os profissionais do

conhecimento quanto à informação, fazendo sua síntese e padronização de acordo com uma necessidade específica, criando potencialidade para seu uso.

“Dentre as ferramentas de processamento e armazenamento da informação, inserem-se os sistemas de informação, que devem ser estruturados com o objetivo de armazenar, processar e distribuir informações úteis à organização.” Nesse contexto, o processo de criar valor para a informação conecta-se aos processos que ocorrem nos sistemas de informação, agregados aos recursos de informação, uma vez que tais sistemas ampliam a probabilidade dos usuários acessarem os conteúdos úteis ofertados pelas saídas desses sistemas (PONJUÁN DANTE, 2004 apud MOLINA, 2008, p. 80).

Para Correia (2009, p. 48), o conhecimento é

derivado das informações percebidas, decodificadas, interpretadas e armazenadas através dos processos cognitivos. Em outras palavras, ele seria formado pelas informações que conseguiram ser captadas, entendidas e guardadas na memória. Deste modo, da mesma forma que as informações são constituídas de dados, o conhecimento é constituído de informações. Fica subentendido por esta definição que o conhecimento está estreitamente condicionado às capacidades humanas de percepção sensorial, de filtragem e processamento da informação e de armazenagem na memória.

Ele é gerado por um sujeito cognoscente e acredita-se que somente poderá ser construído a partir de sua socialização, permitindo ao outro adquirir um conhecimento e, assim, construir um novo. No entanto, gerar um novo conhecimento somente é possível se a informação for apropriada pelo indivíduo, através do estabelecimento de relações cognitivas (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010). “É dinâmico, pessoal e completamente distinto da informação, que é uma mídia para a comunicação explícita” (BATISTA, 2006).

Diante disto, apresenta-se como desafio conectar de forma eficiente “‘aqueles que sabem’ com aqueles que ‘necessitam saber’ e converter conhecimento pessoal em conhecimento da organização” (STOLLENWERK, 1999 apud MOLINA, 2010). A autora afirma que esses desafios são minimizados por meio da estruturação de bancos e bases de conhecimento ou de especialistas, porém não se pode perder de vista a necessidade do envolvimento e do comprometimento das pessoas nesse processo.

Youssef; Santos e Guerra (2010) elucidam que Nonaka e Takeuchi (1997), classificam o conhecimento em “explícito”, caracterizado pela formalidade, sistematização e facilidade de transmissão e compartilhamento, e “tácito”, cuja essência é pessoal e é difícil de formalizar e disseminar, uma vez que se fundamenta em modelos mentais e/ou crenças e hábitos dos atores sociais. O conhecimento tácito tem destaque pelo fato de que se refere aos conhecimentos pessoais agregados às experiências individuais, adquirindo, desta forma, uma severa dimensão cognitiva, já que envolve elementos intangíveis.

Neste aspecto, Youssef; Santos e Guerra (2010) esclarecem que, de acordo com Spender (1996), no âmbito laboral, o conhecimento tácito é composto por três componentes: o consciente, pelo qual o indivíduo é capaz de explicar o que está fazendo; o automático, no qual o indivíduo não tem consciência do que está aplicando e o coletivo, desenvolvido por um indivíduo e compartilhado com outros. Esta complexidade justifica o fato de que o conhecimento tácito oferece mais obstáculos para sua articulação e transmissão em linguagem formal. Por isto são necessárias iniciativas de normatizar e sistematizar esta natureza de informação, com a finalidade de garantir que ela seja difundida à toda organização.

Na seção a seguir serão apresentados os sistemas de manipulação e geração de informação e de conhecimento e sua relevância para as organizações.

1.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E SISTEMAS DE CONHECIMENTO

Sistemas de informação (SI) são definidos por Rezende (2006 apud MOLINA, 2008, p. 109) como “todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia da informação, que guarda, manipula e gera informação [...] Seu maior objetivo é auxiliar os processos de tomada de decisão nas organizações”. Em relação aos Sistemas de Conhecimento (SC), o mesmo autor define como sendo “todo e qualquer sistema que manipula ou gera conhecimentos organizados para contribuir com os seres humanos, com as organizações e a sociedade como um todo [...]”.

Relacionados a estes conceitos estão os fluxos formais e os fluxos informais. Os primeiros ocorrem na estrutura física da organização, portanto, são relacionados ao organograma em si e às inter-relações entre os setores, ou seja, rotinas e

elementos empregados nas atividades produtivas. “Nesse caso, a informação registrada perpassa os sistemas formais da empresa: portais corporativos, intranets, relatórios, registros, documentos contendo normas e códigos, entre outros”, mas também sob a forma “de reuniões, cursos e eventos formalizados, mas não registrados em algum tipo de suporte.” (LOPES; VALENTIM, 2010, p.278). Já os fluxos informais formam-se a partir da relação entre os atores das diversas áreas/setores da organização, e, em geral, não são registrados, uma vez que normalmente trata-se de “diálogos e interações não formalizados entre sujeitos e, portanto, não registrados em suportes” (IBIDEM, p. 278).

Um e outro têm aporte dos dados, informação e conhecimento, colaborando para a constituição dos ambientes informacionais.

Destarte, os recursos tecnológicos relacionados aos fluxos formais são os Sistemas de Informação e são correlatos à Gestão da Informação, cujo foco são as informações contidas em suportes, sejam eles impressos, digitais, entre outros. Os recursos tecnológicos que lidam com os fluxos informais são os Sistemas de Conhecimento e estão conectados à Gestão do Conhecimento, tendo como foco o capital intelectual inferindo na comunicação organizacional (MOLINA, 2008; LOPES; VALENTIM, 2010).

Robredo (2006, p.304) descreve o sistema de GC como apresentando suas vertentes: [...] a primeira consiste na coleta, estruturação e organização do capital informação (recursos documentais de todo tipo; competências e expertise; propostas, projetos ou idéias formalizados). A segunda visa a promover, apoiando-se nessas bases colocadas ao alcance de todos, o intercâmbio, os comentários e as reações que venham a agregar valor ao capital informação / conhecimento, tanto para fundamentar decisões e estratégias quanto para provocar a reflexão prospectiva. De acordo com o contexto descrito pelo autor, e de levantamento realizado em literatura referente ao tema, encontra-se fazendo parte do sistema de GC: os bancos e as bases de conhecimento, melhores práticas, memória tecnológica, sistemas especialistas, mapas do conhecimento ou páginas amarelas¹, redes neurais, e outros tipos de bancos e bases que contenham o registro do conhecimento tácito do indivíduo; assim como recursos e ferramentas tecnológicas que possibilitem o intercâmbio do conhecimento. (IBIDEM, p. 109)

¹ Os “páginas amarelas” são funcionários com especialidade de conhecimento funcional. Esse tipo de funcionário, muitas vezes, é mais consultado do que os próprios guias escritos ou bancos de dados estáticos que não possuem uma memória organizacional dinâmica. (SCHLESINGER et al., 2008, p. 14)

A infraestrutura apropriada para sistemas de informação e de conhecimento, partindo de sistemas integrados, amplia a possibilidade de interações entre os membros da organização, assim como o acesso a variadas bases de dados, promovendo o armazenamento e a disseminação de informações e de conhecimento.

O suporte técnico e a funcionalidade que tais sistemas fornecem aos processos de gestão favorecem seu uso como recurso organizacional estratégico, particularmente nas organizações complexas, categoria em que se enquadram as Universidades Federais, mote deste trabalho, e que são o foco da próxima seção.

1.4 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

A sociedade do conhecimento projeta as universidades como espaços privilegiados de geração, disseminação e utilização de conhecimento. Diante disto é indispensável analisar os aspectos relativos à Gestão do Conhecimento, com vistas à preservação do conhecimento existente nas IFES, que têm atravessado um momento de expansão contínua das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Para Freitas Júnior e Menezes (2008), entretanto, percebe-se nas IFES a falta de integração entre os sistemas de informação correntes, a falta de padronização de dados e a falta de padronização e documentação de processos de trabalho nos diversos setores. Outro aspecto levantado pelos autores é que com o advento das Tecnologias da Informação e da Comunicação e do conceito de mundo globalizado, as interfaces entre os setores da sociedade se adequaram gradativamente às redes de relacionamento, o que inclui as Universidades, que vêm redesenhando seus canais de contatos sociais.

1.5 A CONJUNTURA DAS IFES QUANTO À GI E À GC

A maioria das Instituições federais de ensino superior possui um Sistema de informação que não está adequado à sua estrutura organizacional. Devido à falta de integração de informações, rotinas acadêmicas e administrativas não são

apropriadamente conhecidas pelos atores envolvidos, o que leva à duplicidade de trabalho e atrasa o fluxo do processo decisório da instituição (FREITAS JÚNIOR; MENEZES, 2008).

Este novo cenário exige das IFES maior atenção ao gerenciamento do conhecimento e não somente da administração de dados e informações. Daí a necessidade de implementar Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC) nos setores da instituição com o intuito de “identificar, gerenciar e compartilhar todos os recursos de informação, incluindo bancos de dados, políticas e procedimentos, visando atingir plenamente os objetivos da instituição” (IBIDEM, p.5).

Nos últimos anos, diversos países vêm debatendo a promoção de alterações nos Sistemas próprios de Educação Superior e de pesquisa, a fim de fomentar formas inovadoras de aprendizagem e de produção, bem como gestão e aplicação do conhecimento. Partindo disto, têm sido julgados o papel e a contribuição não apenas dos sistemas, como também das instituições de Ensino Superior quanto à transmissão, à produção e à disseminação do conhecimento, considerando os desafios globais para a edificação de sociedades mais igualitárias (UNESCO, 2012).

Panizzi e Meireles (2012) relatam que a Educação Superior passou a ser priorizada no início do Século XXI, a partir de políticas de expansão das universidades públicas, ampliação dos recursos para pesquisa e de vagas para alunos e docentes e reestruturação e melhoria das infraestruturas. Neste contexto surge o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)² e novas universidades são criadas em diversas partes do território brasileiro como retorno para as demandas apresentadas. Os autores asseveram que o surgimento das novas universidades encontra relevância também na sua capacidade de promover o desenvolvimento social, econômico, político e cultural no país, ao produzir conhecimentos orientados para a indústria, para o setor de serviços e inovação tecnológica.

No entanto, Vieira e Vieira (2004) afirmam que a multiplicidade dos meios para o alcance de seus fins - ensino, pesquisa, extensão - cresce por desdobramentos da cultura burocrática dominante. Na medida em que a expansão

²O Programa REUNI, de 2007, através do Decreto nº 6.096 (BRASIL, 2007), teve por objetivo ampliar o acesso e permanência de estudantes na Educação Superior, considerando a estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (PERSEGUINO E PEDRO, 2017).

acadêmica ocorre, o organismo funcional-burocrático multiplica-se, e progressivamente vai assumindo uma faixa cada vez mais larga nas atividades institucionais.

O problema é intensificado pela dispersão espacial, típica dos campi universitários, em um modelo de divisão horizontal dos órgãos de apoio à atividade acadêmica.

Universidades estruturadas em faculdades, centros, institutos, decanatos, departamentos, escolas, colégios, comissões, coordenações, núcleos e outras formas funcionais tendem naturalmente a se constituir em organismos burocráticos de grande densidade e dispersão de poder.

[...]

A reestruturação das universidades federais em modelos organizacionais mais simples, flexíveis e de ampla interatividade sistêmica na área de apoio, por meio de redes cibernéticas, é um imperativo da pós-modernidade. A esse imperativo as universidades federais não poderão fugir ou protelar por muito mais tempo, sob pena de danos irreparáveis à condição de instituições públicas, gratuitas, de qualidade e de legitimidade no desempenho das funções de ensino, pesquisa e extensão. A definição de áreas de especialização, a distribuição espacial estratégica e a escala de grandeza às universidades federais são outras medidas fundamentais à modernização do sistema organizacional, do aparelho burocrático e à eficácia no desempenho das atividades acadêmicas (IBIDEM, p.188).

De acordo com Reis (2003 apud Santos e Pereira, 2012) a universidade necessita que a gestão se efetive com uma abordagem estratégica como instrumento de superação das debilidades organizacionais. Entende-se por isto uma forma de administração que é baseada no paradigma sistêmico e que, portanto, está atenta para as necessidades dos diversificados atores existentes nos ambientes interno e externo da universidade. “Destarte, superar os reptos, perceber as tendências da educação superior, construir cenários, investir nas pessoas” e compreender as demandas de uma sociedade em constante transformação, que valoriza o conhecimento, são condições de êxito para a instituição de ensino superior, cuja conquista está relacionada com o modelo de gestão adotado.

Em pesquisa publicada pelo IPEA, Batista (2006, p. 49) concluiu que a implantação de ações de GC é um desafio a ser vencido nos setores administrativo e de planejamento das IFES, por estar em estágio inicial quanto

i) práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos, que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento; *ii)* práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais, que funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; e *iii)* práticas cujo foco central é a base tecnológica que serve de suporte à Gestão do Conhecimento organizacional, incluindo a automação da Gestão da Informação, os aplicativos e as ferramentas de TI para captura, difusão e colaboração.

Em uma perspectiva mais otimista, Etzioni (1989 apud MACCARI E RODRIGUES, 2003, p.4) sustentam que “a Universidade pode ser caracterizada como uma organização especialista, pois ela favorece a geração, utilização e preservação do conhecimento.” Assim, o que define de forma geral as universidades é o conceito de universalidade do conhecimento, a partir do qual ela desenvolve suas atividades.

1.6 O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF) – CAMPUS SEDE

A UFJF foi criada em 23 de dezembro de 1960, por meio da Lei nº 3.858, assinada pelo presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira. Atualmente é composta por dois campi em Minas Gerais, um em Juiz de Fora e o campus avançado de Governador Valadares. Entretanto, o alcance da gestão da UFJF é muito maior, uma vez que seu patrimônio agrega diversos espaços culturais na cidade de Juiz de Fora, e atende quase 70.000 pessoas em projetos de extensão (UFJF, 2017a).

É importante ressaltar que a UFJF/JF possui área total construída (dentro e fora do Campus) de 170.428,50 m².

Atualmente, o campus de Juiz de Fora possui 19 unidades acadêmicas, que oferecem cerca de 50 cursos e habilitações de graduação. A UFJF oferece ainda 57 cursos de especialização, MBA e residência, 30 de mestrado e 14 de doutorado, além de Ensino Fundamental e Médio, por meio do Colégio de Aplicação João XXIII (UFJF, 2017b).

Estes dados reforçam a complexidade que envolve a Universidade quanto à disseminação do conhecimento.

Araújo e Freitas (2002 apud SOUZA, 2009) destacam que a sociedade tem uma expectativa em relação às universidades, que vai além das contribuições intelectuais, mas de inserções factuais no processo de desenvolvimento econômico e social, sendo as transformações mundiais em todas as áreas da atividade humana, responsáveis por mover as estratégias acadêmicas.

Reconhecer as universidades como organizações nas quais o conhecimento é o recurso estratégico primordial, leva ao entendimento da necessidade de criar novas concepções de gestão, correspondentes com as novas realidades. Neste entendimento, incluir o aprendizado na rotina organizacional é um desafio que ordena a reestruturação interna das instituições universitárias brasileiras, uma vez que a natureza do trabalho exige ações muito específicas e sistematizadas, como o planejamento de viagens, a elaboração de processos licitatórios, a redação de documentos oficiais, dentre outras, que exigem conhecimento de softwares, de normas, de políticas públicas.

No caso da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), os servidores técnico-administrativos são incorporados ao quadro de pessoal por meio de concurso público, sendo grande parte ocupante de cargos de nível médio, que não exigem nenhuma capacitação técnica profissional. Há também aqueles que ocupam cargos que exigem formação superior determinada, como os Secretários Executivos, mas sua prática laboral costuma distar profundamente da sua qualificação acadêmica (em sua maioria em Letras) uma vez que, no dia-a-dia, necessitam planejar viagens, organizar documentos, efetuar solicitações de compras, dentre outras tarefas. Ademais, observa-se na prática que a distribuição das atividades nem sempre respeita as atribuições do cargo, estando o trabalho do servidor sujeito às necessidades demandadas pelo setor em que se encontra lotado.

Atenção especial merecem os cargos de “Auxiliar de administração” e “Assistente em administração”, devido à natureza generalista de suas atribuições, dentro do setor administrativo, que permite a estes profissionais a realização de uma gama muito extensa de tarefas relacionadas ao serviço público. Segundo o Anexo I do Edital 13/2014-PRORH/UFJF, de seleção para provimento de cargos de servidores técnico-administrativos em educação por meio de concurso público,

cabem, ao “Auxiliar de administração” “executar sob avaliação e supervisão, serviços de apoio à administração” e ao “Assistente em administração”,

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços de áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (UFJF, 2014).

Entretanto, são cobrados dos candidatos aos cargos, no processo seletivo do concurso público apenas conhecimentos de língua portuguesa, de matemática e da legislação que afeta diretamente o servidor no exercício de suas funções, como a CF/88, a Lei 8112/90, o Regimento da UFJF, e Ética.

Quanto à normatização de procedimentos, se considerarmos que não há padronização para correspondência entre as IES e nem mesmo dentro da própria UFJF, a exigência do conhecimento de redação técnica não é bastante para a produção de ofícios, memorandos e outros documentos do gênero. Outro ponto que merece destaque é que não há necessidade de conhecimentos de informática para posse nos dois cargos, sendo que as tarefas diárias são predominantemente exercidas em computadores. Desta forma, o servidor empossado que não estiver preparado por meio de capacitações precedentes ao seu efetivo exercício, terá grandes dificuldades à frente.

Apesar do cenário exposto, não há formação inicial na UFJF para o exercício das atividades inerentes aos cargos e à própria dinâmica do serviço público, e a formação continuada é oferecida por meio de cursos livres de capacitação sazonais não obrigatórios, sem aprofundamento de conteúdo. Existe também a oferta de vagas na pós-graduação lato sensu - cuja conclusão oferece incentivo financeiro definido pelo Anexo IV da Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005) – devendo ser cursada em área afim com a graduação do servidor, que não necessariamente é administrativa. Já para pós-graduação stricto sensu também é ofertado o incentivo nos termos da lei, para a qualificação em áreas do saber de livre escolha, porém sem reserva de vagas, cabendo ressaltar que atualmente a disponibilidade está muito aquém da demanda.

Assim, ainda que diversas ações tenham sido adotadas pela instituição a fim de suprir as deficiências de capacitação dos TAEs, elas têm se revelado insuficientes por diversos motivos.

O primeiro deles é que, empossado, o servidor deve iniciar o exercício de suas funções num prazo máximo de 15 dias, de acordo com o § 1º do Art. 15, da Lei 8112/90 (BRASIL, 1991), que institui o “regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.” Sendo assim, não há tempo hábil de compreender e apreender as especificidades do funcionamento do sistema burocrático que envolve o serviço público. Mesmo aqueles formados nas áreas de gestão e administração precisariam de orientações mais precisas sobre o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), pelo qual passam todas as requisições efetuadas e todos os processos cadastrados dentro da UFJF. Além disso, entre as atribuições dos cargos, como o uso da informática, já de imediato há a previsão de atendimento ao público, de documentação de arquivos, de prestação de suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão, habilidades que são adquiridas por meio de treinamento. A participação em “treinamentos e programas de atualização” constante na descrição sumária dos cargos, como dito, não é obrigatória. Ademais, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), contempla os servidores com benefícios mediante a apresentação de certificados de cursos a cada 18 meses, permitindo a elevação de sua posição nas “Classes de Capacitação” que vão do I ao IV. Desta forma, com 06 anos de efetivo exercício é possível alcançar a classe máxima e nenhum outro incentivo é ofertado após este marco.

Em fevereiro de 2006, foi publicado o Decreto nº 5.707, instituindo “a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional”, com foco às seguintes finalidades:

A Política é baseada em 13 diretrizes, dentre as quais se destacam: i) o incentivo às iniciativas de capacitação, promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e de conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal; ii) o apoio ao servidor público em iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; iii) assegurar a garantia de acesso dos servidores a eventos de

capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; iv) o incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção do servidor na carreira e a complementaridade entre os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho, as quais constituem diretrizes que reforçam um novo olhar para o desenvolvimento de pessoas (BRASIL, 2006).

O Decreto 5.707/2006, assim, oportunizou a elaboração de uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, cujo objetivo principal é a promoção da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, com base no desenvolvimento permanente dos servidores, por meio da divulgação e do planejamento de ações de capacitação.

Em 2007, foi publicada a Resolução nº 09/2007, do CONSU/UFJF (UFJF, 2007), que “aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos servidores Técnico-Administrativos”. Desde então, a UFJF lança, anualmente, um calendário de Atividades de Capacitação e Qualificação, com temas diversos, e duração que varia de 20 a 60 horas, apresentando cursos presenciais, semipresenciais e à distância, visando ao atendimento das demandas recebidas das Unidades Acadêmicas e Administrativas da instituição. Como a programação é pautada nas indicações de temas advindos dos próprios servidores, muitos assuntos importantes deixam de ser contemplados, provavelmente por desconhecimento de sua relevância para o trabalho, como financiamento da Educação Pública, preenchimento de documentos oficiais, como termos de referência, gênero e sexualidade, dentre outros. Fazendo uma rápida análise das programações de 2013 a 2016, pode-se perceber que há temas fundamentais que são recorrentes, como - atualização em língua portuguesa, LIBRAS, atendimento ao público, lei 8112/90 e introdução ao processo licitatório. Alguns têm importância maior para o crescimento pessoal do servidor do que para a atividade laboral em si, como reformas previdenciárias, e há também cursos cuja necessidade pode ser questionada perante os objetivos a que se destinam, tais como “curso de fotografia digital”, “a poesia partilhada - uma introdução às linhas mestras da lírica de língua portuguesa” e “literatura de afrodescendentes: a vida e obra de escritores brasileiros”.

Apesar do mérito de apreciar diversos conteúdos significativos, os cursos normalmente não se repetem no período de um ano e não há garantias de que serão retomados no ano seguinte, de maneira que aquele servidor que, por alguma

razão, não puder se matricular no período disponibilizado pode perder, em definitivo, a chance de estudar.

Analisando o perfil do servidor da UFJF, segundo o relatório de autoavaliação institucional/2015 da UFJF (UFJF, 2017C), grande parte dos TAEs em exercício atualmente na Instituição, possuem, no mínimo, graduação, conforme mostra a tabela 1.

Tabela 1 - Formação dos Técnicos Administrativos em Educação da UFJF em março de 2016.

Formação	Dados em março/2016	
	Número absoluto	Porcentagem
Alfabetizado sem cursos regulares	4	0,28%
Ensino fundamental incompleto	51	3,58%
Ensino fundamental completo	27	1,90%
Ensino médio	229	16,09%
Ensino superior	262	18,41%
Aperfeiçoamento de nível superior	2	0,14%
Especialização de nível superior	497	34,93%
Mestrado	315	22,14%
Doutorado	36	2,53%
Pós-doutorado	1	0,07%
TOTAL	1423	100%

Fonte: UFJF, 2017c.

Desta forma, há ainda a opção para o TAE de matricular-se nos cursos de pós-graduação ofertados pela Universidade. Nas especializações, são reservadas “pelo menos, 10% (dez por cento) das vagas para participação gratuita de servidores, docentes e/ou técnico-administrativos, do quadro efetivo da Universidade Federal de Juiz de Fora” (UFJF, 2004). Todavia há, como para todos os candidatos às vagas das pós-graduações lato sensu, a exigência de consonância entre a área de conhecimento da graduação com a especialização desejada. Isto leva o servidor a cursar uma especialização relacionada à sua graduação, mas completamente distinta, muitas vezes, do ofício que exerce no setor administrativo.

Na pós-graduação, a situação é ainda mais séria, pois mesmo que apresente como vantagem a possibilidade, inicialmente, de qualquer graduado ingressar em qualquer programa, independente da área de conhecimento, os processos seletivos são muito rígidos, refletindo em altos índices de reprovação. Não há vagas reservadas para servidores em doutorados da UFJF e os únicos programas de Mestrado que apresentam este benefício são, hoje, o PPGP/CAEd e o Mestrado Profissional em Administração Pública. Não obstante, avaliando o processo de 2016, foram 60 candidatos classificados na prova objetiva – sem contabilizar os desclassificados - para 20 vagas, o que mostra a necessidade de repensar a relação entre a demanda e a oferta de vagas na pós-graduação.

Com vistas a fomentar a procura pela graduação e pela pós-graduação stricto sensu pelos servidores da UFJF, o CONSU/UFJF, por meio da Resolução nº40/2010 (UFJF, 2010) instituiu o “Programa de Apoio à Qualificação – Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu – mediante de Bolsas para Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes efetivos da UFJF (PROQUALI/UFJF)”. Até 2015 o programa selecionou para o recebimento das bolsas todos os candidatos que apresentaram a documentação corretamente e parece ter atingido seus objetivos, uma vez que, entre dezembro de 2011 e março de 2016, a IES aumentou em três vezes e meia o número de técnicos com mestrado e quase triplicou os doutores (UFJF, 2010).

Apesar das possibilidades oferecidas, por meio de análise da base de dados SIGA-RH, nota-se que menos de um quarto dos temas cursados – seja em graduação, especialização, mestrado ou doutorado - pelos ocupantes dos cargos em destaque, possuem alguma relação com as atividades administrativas, como gestão e administração de pessoas, de finanças, da educação, de políticas públicas ou secretariado (UFJF, 2016c). Também encontramos especialistas em assuntos bastante dissociados do setor administrativo, como Educação infantil, Enfermagem do trabalho, Fisioterapia traumato-ortopedica, Dentística, Engenharia de segurança do trabalho, e mestres em Ciências Biológicas, Ciência da Religião, Entomologia, dentre outros. Por isto a associação entre titulação e qualidade no trabalho do servidor deve ser feita com cautela, pois o fato de haver qualificação não significa que ela atende o ofício exercido.

Diante do exposto, a conclusão é de que, ainda que esforços estejam sendo reunidos há anos em prol da capacitação dos TAEs da UFJF, falta direcionamento para a aprendizagem dos temas mais relevantes para o exercício laboral. Hoje, boa parte do aprendizado fundamental é obtido pela multiplicação do conhecimento entre colegas de trabalho no dia-a-dia, sendo necessárias, por vezes, muitas consultas, o que leva ao desvio da atenção das obrigações laborais e a erros de procedimentos que, dentro de um sistema burocrático, podem gerar transtornos em relação à demora e a ineficácia dos resultados. Não há a disponibilidade de bases de informações, comunidades de prática/comunidades de conhecimento, mapeamento de conhecimentos, ou sistemas para captura e difusão do conhecimento e da experiência entre trabalhadores/setores.

O Plano Nacional de Educação (PNE) visa à melhoria da qualidade no Ensino Superior, e um de seus instrumentos para atingir este objetivo é a estratégia 13.9 (meta 13), que ambiciona “promover a formação inicial e continuada dos(as) profissionais técnico-administrativos da educação superior” (BRASIL, 2014). A implementação de um curso de formação inicial para TAEs na UFJF contemplando temáticas que cerceiam o sistema burocrático das IES e a manutenção de uma plataforma didática sobre os sistemas utilizados e os trâmites documentais, com vídeos, manuais explicativos e que pudesse ser acessada a qualquer momento, quando surgisse a dúvida, poderiam ser os primeiros atos em busca de orientar a capacitação dos técnicos administrativos em educação para a real otimização de suas funções.

Ainda há outras normatizações que devem ser observadas ao se tratar do tema em voga. O Artigo 207 da Constituição Federal define que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988), enquanto o Artigo 52 da LDB esclarece que as universidades são caracterizadas pela “produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional” (BRASIL, 1996).

Destes dispositivos entende-se que, legalmente, a Gestão do Conhecimento pode ser implementada na UFJF, considerando sua autonomia administrativa para gestão de todos os seus recursos próprios (humanos, financeiros e patrimoniais).

Ademais, a implementação de ações de GC na UFJF poderá servir de instrumento para a finalidade exposta no Artigo 5º de seu Estatuto:

Art. 5º - A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida (UFJF, 1998, p.2).

Outras preocupações relevantes da Instituição são elencadas no Art. 3º deste Estatuto:

Art. 3º - A UFJF seguirá os seguintes princípios: I - liberdade de expressão através do ensino, da pesquisa e da divulgação do pensamento, da cultura, da arte e do conhecimento; II - pluralismo de ideias; III - gratuidade do ensino; IV - gestão democrática; V - garantia do padrão de qualidade; VI - indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (UFJF, 1998, p.1).

A qualidade na administração pública (AP), tratada no inciso V, é assunto discutido por Batista (2012, p. 46), que afirma que o primeiro aspecto de seu conceito é a adequação ao uso. De acordo com o autor, o serviço público de qualidade é o que atende as necessidades da população, levando os servidores a fazerem “a coisa certa da primeira vez, com excelência no atendimento”, ou seja, cumprindo o princípio constitucional da eficiência. A Gestão da Informação e do Conhecimento permite que a eficiência seja alcançada quando promove a redução de erros nos processos, por meio de sua hábil execução e da extinção do retrabalho, levando agilidade aos trâmites e economia de recursos humanos e materiais. Relaciona-se com o conjunto de características que capacita a organização a satisfazer as demandas explícitas e implícitas dos cidadãos.

Mesmo em uma instituição pública, em que não se objetiva lucro, a gestão eficiente da organização permite que ela produza os “lucros” sociais esperados. Uma instituição de ensino pública deve gerar um retorno social, “na forma de

melhoria de qualidade de vida dos seus alunos e da sociedade em que está inserida, afinal, é essa sociedade que a sustenta” (SILVA, 2010).

Neste aspecto, as deficiências na capacitação dos servidores da UFJF, a inexistência de padronização de procedimentos ou da cultura organizacional necessária para sua implantação e a necessidade de criação de sistemas de disseminação do conhecimento, são fatores prejudiciais à eficiência da instituição na prestação dos serviços à sociedade e que podem ser minimizados com a implementação de ações voltadas à GI e à GC.

Outro conceito imbricado ao de qualidade é o da efetividade social, latente na reunião dos incisos do Art. 3º supracitado.

As organizações públicas devem prestar contas dos resultados sociais e econômicos das políticas públicas. A efetividade social diz respeito aos resultados objetivos e práticos a serem alcançados, ao público-alvo, isto é, os setores sociais beneficiados e aos macroindicadores para monitorar os resultados das políticas públicas.

Existe efetividade social também quando há interação entre uma política pública com outras políticas que buscam atender ao mesmo conjunto de cidadãos usuários ou com objetivos macrossociais convergentes (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA, apud BATISTA, 2012, p. 46).

Para Appugliese (2010), a reestruturação das economias mundiais levou o Estado a assumir novas posturas para o aperfeiçoamento de seus servidores, em busca da aquisição de novas aprendizagens. Segundo ela, parte daí a reflexão sobre a forma como o princípio da eficiência, posto na CF/88, será cobrada destes servidores e do papel que estes atribuem à capacitação no ambiente de trabalho. Batista (2012, p.47) coaduna com as afirmações da autora, ao afirmar que a fim de aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e para seguir os princípios constitucionais na administração pública é preciso “mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela. Portanto, podemos concluir que a efetiva GC é a base de tudo na AP” (BATISTA, 2012, p. 47).

Percebe-se, portanto, que a capacitação do servidor público é um dos meios mais efetivos para atingir a eficácia dos serviços prestados à sociedade, uma vez que leva à execução correta - desde o princípio - dos processos administrativos e favorece a criação de uma cultura organizacional de disseminação do conhecimento. Entretanto, conforme exposto, é necessária, no caso da UFJF, a criação de novos

incentivos que levem os servidores a se capacitarem mesmo após muitos anos de exercício na Instituição.

1.7 O CONTEXTO DE GI E GC NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

A fim de obter dados relativos ao cenário da Gestão da Informação e do Conhecimento na UFJF, foi aplicado um questionário em maio de 2017 aos 193 servidores do setor administrativo em estágio probatório na UFJF/Campus sede, que foram escolhidos por constituírem, provavelmente, o conjunto de trabalhadores na instituição que apontariam as mais recorrentes dificuldades encontradas para realização de suas atividades diárias no trabalho (APÊNDICE A). Foram obtidas 66 respostas.

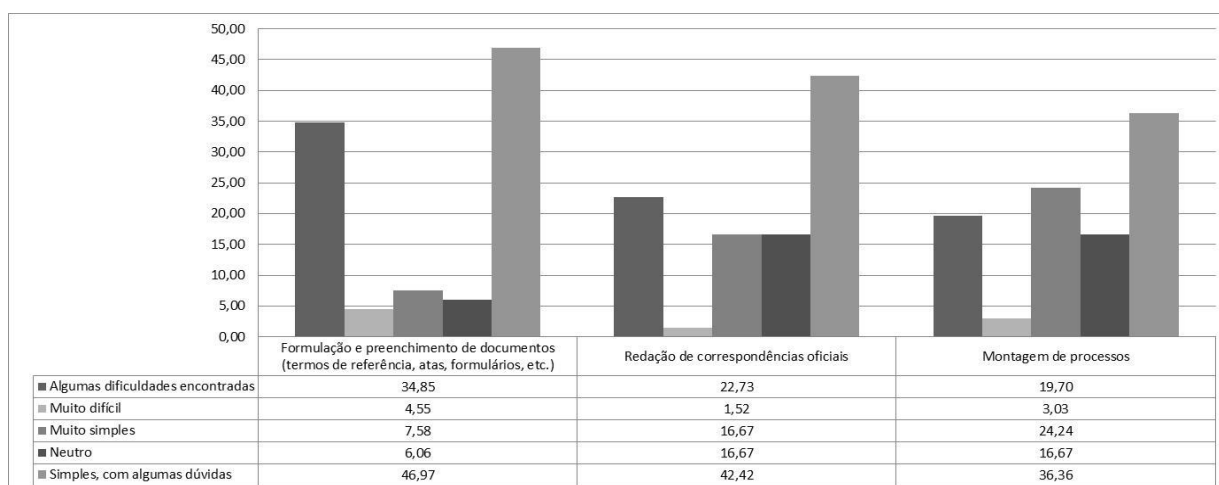
Dos interrogados, 54,5% estavam em exercício entre dois e três anos na UFJF, e 19,7%, há mais de um ano, de forma que a maioria dos participantes da pesquisa já estava habituada às rotinas administrativas da Universidade. Do total, 90,9% são assistentes em administração, sendo os demais, em menor número, secretários executivos e auxiliares em administração. Ainda que apenas para o cargo de Secretário Executivo seja exigida formação superior, todos os servidores afirmaram possuir, no mínimo, graduação, sendo que 42,4% já cursaram especialização em alguma área de conhecimento. Entretanto, 84,8% responderam que não possuem qualquer formação em Administração, que é o foco de suas atribuições na instituição. Cabe ressaltar que 74,2% dos interrogados revelaram que não tiveram qualquer formação inicial para o trabalho após sua posse e 51,5% revelaram que não aprenderam durante sua formação profissional as funções realizadas na UFJF, enquanto outros 39,4% aprenderam apenas parte dela. Além disto, a pesquisa elucida que a política de capacitação desenvolvida pela UFJF tem sido insuficiente, já que apenas 3% dos participantes defenderam que ela tenha conseguido sanar suas dúvidas em relação à rotina de trabalho.

Os gráficos a seguir demonstram que a maior parte dos procedimentos rotineiros da Universidade é simples, porém causam dúvidas em sua execução.

Também a opinião de que os procedimentos geram “algumas dificuldades” superam a visão de que a maioria deles é “muito simples”. Isto demonstra que tarefas rotineiras que deveriam ser fáceis de executar, por serem inerentes ao cargo para o qual o servidor foi aprovado em processo seletivo, mostram-se como entraves para o exercício laboral. E diante da ausência de instrumentos para solucionar as dúvidas ou até mesmo por desconhecimento, em um primeiro momento, de que os procedimentos contêm erros, os trâmites burocráticos seguem dotados de inconsistências e falhas, gerando retrabalho, desperdício de tempo e de recursos.

O gráfico 1 revela a percepção dos servidores quanto à gestão de documentos. Vê-se que atividades rotineiras para os cargos consultados, que não deveriam representar dificuldades, oferecem obstáculos para mais de 80% dos servidores no caso do preenchimento de documentos e para cerca de 65% deles quando tratamos de redação de correspondências. A montagem de processos, aparentemente, é o procedimento que causa menos dúvidas. Todavia, 65,2% dos servidores relataram na pesquisa realizada para coleta de evidências (APÊNDICE A) que já foi necessário anular ou refazer um documento ou pedir que alguém o fizesse por erro no seu preenchimento ou na sua execução. Este é um forte indício de que, provavelmente, há servidores na UFJF criando documentos e executando procedimentos erroneamente, e dando andamento aos trâmites, por acreditar que o fizeram corretamente ou por não ter a quem recorrer no intuito de solicitar auxílio, uma vez que 75,8% afirmam não ter acesso a fontes que possam ser consultadas a qualquer momento em caso de dúvidas a respeito de como executar uma tarefa (APÊNDICE A).

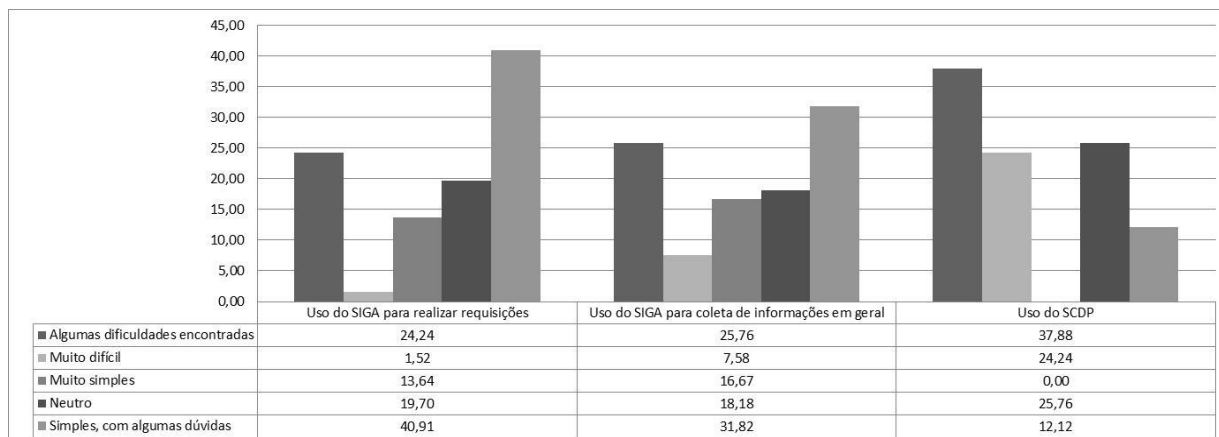
Gráfico 1 - Percepção dos participantes da pesquisa sobre as principais atividades realizadas por eles na UFJF quanto à gestão de documentos.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de questionário aplicado em maio de 2017 (APÊNDICE A).

O gráfico 2 retrata o panorama da UFJF em relação ao uso das ferramentas de gestão. A perspectiva é semelhante à de gestão de documentos: necessidade de execução de tarefas cotidianas, com dificuldades em mais de 65% dos casos para a realização de requisições no SIGA e em aproximadamente 56% para simples coletas de dados no mesmo sistema. O uso do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, SCDP, utilizado na UFJF desde 2014 é o que apresenta situação mais crítica: nem um servidor considerou o uso do sistema muito fácil, em contrapartida a mais de 49% que encontram dificuldade para usá-lo e 24,24% que o julgam de entendimento muito difícil. Salienta-se que a UFJF promove cursos regulares para uso do SCDP. Porém, as hesitações surgem durante a prática, e mesmo havendo a capacitação citada e o manual do usuário disponível no site do sistema, existem grandes ressalvas quanto ao seu uso.

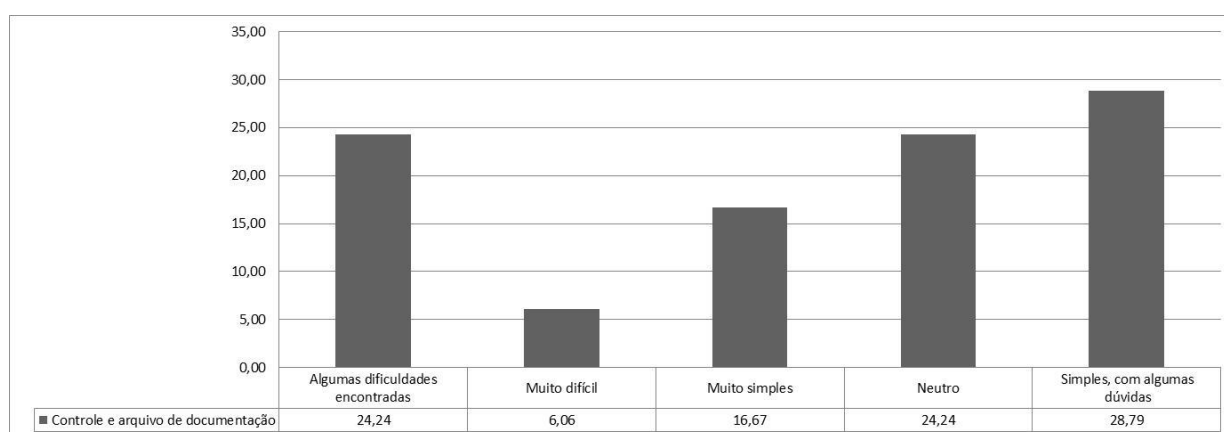
Gráfico 2 - Percepção dos participantes da pesquisa sobre as principais atividades realizadas por eles na UFJF quanto ao uso das ferramentas de gestão.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de questionário aplicado em maio de 2017 (APÊNDICE A).

O gráfico 3 expõe a visão dos servidores sobre os procedimentos de arquivamento de documentos. Assim como demonstraram os gráficos 1 e 2, o gráfico 3 indica que existem entraves na organização documental da UFJF. Considerando diversos procedimentos da instituição, 71,2% dos servidores afirmaram que não percebem a padronização de rotinas administrativas, incluindo àquelas relacionadas ao arquivo e controle de documentos.

Gráfico 3 - Percepção dos participantes da pesquisa sobre as principais atividades realizadas por eles na UFJF quanto aos procedimentos de arquivo de documentação.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de questionário aplicado em maio de 2017 (APÊNDICE A).

No ano de 2018 há previsão de implementação na UFJF do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para tramitar eletronicamente os seus processos. Utilizado pelo MEC desde 2015, com o intuito de reduzir gastos com papéis e aluguel de equipamentos de impressão, o SEI terá também como vantagem a padronização do arquivamento de alguns tipos de documentos (BRASIL, 2015).

As ferramentas administrativas devem ser utilizadas buscando a eliminação da ineficiência e da burocracia, na prestação de serviços públicos (ALVES; MACÊDO, 2013).

Paixão (2004) salienta que existem muitos obstáculos para a implementação da GC nas organizações, dentre os quais se destacam a resistência dos trabalhadores, seja proposital, pela recusa de submeter-se à hierarquia; seja involuntária, por desconhecimento causado pela falta de visão dos processos envolvidos. Além disso, destaca a falta de apoio da administração superior, recursos escassos para atender o escopo dos projetos, falhas na comunicação interna, despreparo para o desenvolvimento de uma cultura do conhecimento, inexistência de programas de incentivo e uso de tecnologias sem suporte adequado. Por sua vez, Alves e Macêdo (2013) reforçam que as ferramentas administrativas devem ser utilizadas visando à supressão da ineficiência e da burocracia quando se trata de prestação de serviços públicos.

Desta feita, o conhecimento não é mensurado diretamente, mas por meio dos resultados que produz e das consequências que promove, de forma que devem ser avaliados como transcorrem a comunicação dentro da organização, o envolvimento da administração nos processos de Gestão da Informação e do Conhecimento, o entrosamento dos grupos de trabalho, a cultura organizacional e o uso das tecnologias.

Ao final desta análise, cabe questionar: (i) quais são as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas pela UFJF? (ii) quais os resultados obtidos com a implantação de tais práticas? (iii) a UFJF conta com estratégias ou políticas concretas de Gestão do Conhecimento? (iv) quais devem ser as medidas primordiais para permitir a concretude de processos de Gestão do Conhecimento nas áreas administrativas e de planejamento da UFJF?

2 ANÁLISE DA MATURIDADE DA GC NA UFJF

Este capítulo dedica-se a analisar como as GI e a GC vem sendo implementadas e utilizadas nas organizações públicas, os possíveis desafios enfrentados neste transcurso e a relevância da Gestão dos processos para a eficácia da estratégia institucional voltada para o conhecimento. É apresentada, também, a metodologia empregada para a pesquisa.

Para tal, foi utilizado como embasamento teórico a perspectiva de estudiosos de GC e GI (BIAZZI, 2007; MIRANDA E ROSALVO, 2007; SCHLESINGER et al., 2008; VITAL, FLORIANI E VARVAKIS, 2010; RODRIGUES E BLATTMANN, 2014; a respeito das práticas desenvolvidas nas organizações, dos desafios de implantação nas IFES de ações voltadas ao conteúdo e do mapeamento de processos, como relacionado nas seções seguintes.

2.1 PRÁTICAS EM GI E GC NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Para Miranda e Rosalvo (2007) a Gestão da Informação nas organizações públicas deve ter como diretrizes sua missão e seus objetivos institucionais; definidos pelas leis e pelos regulamentos, de modo que o provimento de informação de qualidade resulte em serviços passíveis de atender as demandas dos cidadãos, conquistando credibilidade, aumentando a produtividade e reduzindo os custos da administração pública.

Malhotra (1998 apud SCHLESINGER et al., 2008) defende que o conhecimento é criado e transferido partindo do compartilhamento de informação, o que permite visões variadas sobre os dados. As TICs, neste caso, têm papel importante no adequado arquivamento e na ligação entre os indivíduos, grupos e níveis dentro da organização, colaborando na construção do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo e tornando viável o compartilhamento de problemas, perspectivas, ideias e soluções. Nonaka e Takeuchi (1997 apud SCHLESINGER et al., 2008) afirmam que o compartilhamento de informações é uma das condições capacitadoras para o processo de criação de conhecimento organizacional.

Na literatura encontram-se registradas práticas diversificadas quanto à criação e à Gestão do Conhecimento no contexto organizacional, com as funções de identificação, captura, seleção e legitimação, organização, guarda, compartilhamento, aplicação e criação do conhecimento. Partindo-se desse entendimento, é necessário então, conhecer as potencialidades que contribuem significativamente nesse processo.

Schlesinger et al. (2008, p. 13) ressaltam que o foco nas organizações deve ser mantido no conhecimento e não nos dados ou na informação: o gerenciamento do capital intelectual deve estar pautado mais nas redes de conhecimento do que em redes de informação, fortalecendo o papel das relações entre as pessoas, que pode ser favorecido pelas tecnologias de informação e de comunicação. Os autores destacam a concepção de Davenport e Prusak (1998) quanto aos objetivos organizacionais que devem ser perseguidos, conforme elucida o Quadro 1.

Quadro 1 - Objetivos organizacionais pela concepção de Davenport e Prusak (1998).

1	Criar um repositório de conhecimento constituído de: conhecimento externo, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de: - Inteligência Competitiva; - Conhecimento interno estruturado; - Conhecimento interno informal.
2	Melhorar o acesso ao conhecimento através de: - Identificação dos “páginas amarelas”; - Estabelecimento de rede de contato com especialistas; - Criação de elementos de ligação entre grupos na organização.
3	Desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimulem a criação, a transferência e o uso do conhecimento.
4	Gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável: por meio de auditorias internas, buscando o conhecimento - capital intelectual - disperso pela organização.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Schlesinger et al. (2008)

Da mesma forma, apontam o trabalho desenvolvido por Skyrme (1997 apud MIRANDA, 2004) que identificou, em várias empresas do mundo todo, atividades que são comuns em GC: criação de equipes voltadas a desenvolver métodos de

GC; compartilhamento de melhores práticas, por meio da utilização frequente de bases de dados, interação e eventos; desenvolvimento de bases de dados e de conhecimento, através do registro das melhores práticas e de diretórios de especialistas; criação de Centros de Conhecimento, para o desenvolvimento de habilidades na área de GC; utilização de tecnologias colaborativas, como intranets; equipes de capital intelectual, voltadas a identificar e auditar bens intangíveis, tais como o conhecimento.

Os mesmos autores elencam práticas que refletem iniciativas organizacionais capazes de facilitar o compartilhamento e a criação de conhecimentos:

- Educação Corporativa: pretende ampliar o capital intelectual da organização por meio da educação continuada, formando pessoas para o desenvolvimento de atividades por meio da reestruturação de modelos mentais colaborativos. Em uma organização de aprendizagem os atores envolvidos têm capacitação ou habilidades para criar (externalizar), adquirir (internalizar) e disseminar (socializar) conhecimentos e transformar comportamentos a partir da reflexão sobre esses conhecimentos.
- Portais Corporativos de Conhecimento: os portais corporativos provêm acesso às informações, oferecem suporte a decisões, bem como fornecem ferramentas para o trabalho cooperativo, além de conectar pessoas relacionando suas experiências e interesses, possibilitando a interação e a colaboração entre elas.
- Memória Organizacional: é um repositório de conhecimentos e das aptidões dos trabalhadores de uma organização, que objetiva capturar, organizar, disseminar, compartilhar e reutilizar e transformar tais conhecimentos
- Mapa de Conhecimento: considera que o conhecimento organizacional pertence à instituição e não ao indivíduo ou a um grupo restrito e compreende ações que procuram sanar a dificuldade de acesso e uso ao conhecimento disperso em arquivos pessoais ou na mente dos colaboradores. Possibilita reconhecer a especialidade de cada pessoa e divulgá-la para que seja factível descobrir a localização, a retenção, o valor e o uso de objetos do conhecimento. Pode ser apresentado de variadas formas, tais como um mapa real, como “páginas amarelas” ou um banco de dados.

- *Benchmarking*: é um método de aprendizagem pela observação e adaptação das melhores práticas empregadas por outras organizações e da aplicação deste novo conhecimento para a melhoria de processos de trabalho. Assim, ele visa a identificar novas práticas e atuações potencialmente úteis para o incremento das atividades exercidas.

Tais práticas de GC orientam as organizações para a construção de Sistemas de GC, tratados no capítulo 1.

2.2 DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DA GI E DA GC NAS IFES

A estrutura organizacional - maneira pela qual se ordenam os elementos de uma organização quanto às atribuições, responsabilidades e relacionamentos - influi nos processos de comunicação e GI (MIRANDA; STREIT, 2007).

Os diversos níveis de decisão empregam diferentes quantidades e formatos de informação para fins específicos. Existem fatores que parecem influenciar a análise da função da informação em um ambiente organizacional: o modo pelo qual as mensagens percorrem a organização; os traços e as regularidades dos fluxos informacionais; as propriedades espaciais da estrutura social na qual as mídias estão inseridas; a tecnologia utilizada para a transmissão de mensagens; a complexidade das ações exercidas; etc. “As redes de comunicação podem ser analisadas de acordo com a hierarquia, com a troca de informação, com a *expertise* em tarefas, com as ligações pessoais dentro da rede, e com o *status* das pessoas”. Organizações burocráticas, como normalmente são as públicas, costumam obedecer uma cadeia de decisão vertical definida, fragmentada em funções, em um formato de organograma, “piramidal” (MIRANDA; STREIT, 2007 apud MIRANDA, 2007).

Biazzi (2007) assevera que a estrutura organizacional do setor público brasileiro apresenta, de modo geral, forte departamentalização nos sistemas de trabalho, apoio em hierarquias rígidas, modelo de carreira pautado no mérito, com ascensão em longo prazo, estabilidade empregatícia e remuneração definida por tabela fixa. Os processos de trabalho são, habitualmente, burocráticos,

caracterizados pelo apego excessivo às normas, sem refutação do *modus operandi* envolvido.

Para a autora, as instituições públicas de ensino superior seguem o mesmo padrão exposto para as instituições do setor público brasileiro de forma geral, destacando o fato de que ocupantes de cargos são substituídos periodicamente, através das mudanças políticas, da mesma forma que em outras organizações de natureza pública.

Salgueiro et al. (2017) reforçam que o papel das IES não se limita à criação do conhecimento, mas inclui sua transferência dentro da comunidade e da sociedade. Por outro lado, sinalizam que há escassez de estudos a disseminação e uso do conhecimento, aplicados particularmente no ensino superior.

Schlesinger et al. (2008) defendem que a falta de um modelo de gestão que englobe práticas distintas e interligadas, em uma visão integrada entre o conhecimento e a administração pública a fim de otimizar o desempenho organizacional, pela retenção, disseminação, compartilhamento e geração de novos conhecimentos, provoca a perda destes na administração pública. Segundo os autores, é um dos principais problemas do dia-a-dia, por se tratar de recurso de alto valor estratégico.

Azevedo (2002 apud SCHLESINGER et al., 2008, p.41) aponta os alguns problemas na administração pública, que colocam em risco a qualidade dos serviços prestados à sociedade:

linhas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando conhecimento compartimentado; dificuldade de compartilhamento voluntário entre funcionários e departamentos; utilização do conhecimento como fonte de poder, como proteção do cargo e como alavanca para obter promoções; falta de reconhecimento daqueles que disseminam o conhecimento; falta de formas pecuniárias de recompensas e de incentivos.

Schlesinger et al. (2008, p.41) consideram que o “desafio é repensar a organização pública orientando-a para o conhecimento, adotando novos modelos de gestão e reformulando-a como um todo.”

2.3 GESTÃO DOS PROCESSOS: MAPEANDO E DESCREVENDO PROCESSOS

Miranda e Streit (2007) e Rodrigues e Blattmann (2014) apontam que Davenport (1997; 2000) define quatro etapas que devem ser seguidas para que o processo de gerenciamento da informação seja efetivado. A primeira delas é a determinação dos requisitos, que permite a apreensão do cenário em que se realizam as ações gerenciais, incluindo a identificação das fontes necessárias e das informações para a gerência, compreendendo a distinção de objetivos e a associação entre objetivos e usos da informação. Partindo disto, pode-se mapear a informação que a organização possui; realizar o registro informacional disponível, bem como as unidades incumbidas e os serviços e sistemas existentes.

A segunda, ação contínua e parte do desenvolvimento organizacional, é a aquisição (captura) de nova informação, que também pode englobar ações de monitoramento do ambiente; catalogação e formatação das informações por meio de uma estrutura pertinente.

A terceira etapa é a distribuição da informação entre gerentes e funcionários, podendo se restringir, quando necessário, apenas às pessoas autorizadas. Envolve um contato entre gestores e usuários da informação para definição da melhor estratégia para disseminá-las. Citando Giacomini (2001), Schlesinger et al. (2008) conjecturam que é necessária a existência, seja na estrutura funcional ou informal, de um grupo de trabalho empenhado em incorporar e disseminar novas tecnologias na instituição e em transformá-las em conhecimento aplicado.

E, por fim, a quarta e mais importante etapa deste processo, uma vez que todas as outras convergem para ela, refere-se ao uso da informação no contexto organizacional. Nela podem ser designadas medidas de aprimoramento do processo.

Vital, Floriani e Varvakis (2010) argumentam que gerenciar informações organizacionais perpassa um processo ininterrupto de etapas sistematizadas por meio de estruturas e organização (fluxo de informação). Assim, a GI realiza-se pelo mapeamento dos fluxos, que possibilita reconhecer as fases que a informação atravessa e identificar possíveis falhas no processo, mas exige o reconhecimento

das necessidades dos usuários desta informação para a detecção das fontes coerentes.

Outro destaque de Miranda e Streit (2007) refere-se aos aspectos que devem estar previstos no planejamento da organização. As etapas do processo de gerenciamento da informação devem ser pensadas em um programa que possibilite que ela seja obtida, conservada, protegida e preservada, com garantias de que seja eliminada no período adequado e com possibilidade de avaliação da eficiência e eficácia de tal processo.

A infraestrutura de gestão, a infraestrutura de tecnologia de informação, e de recursos humanos devem ser levadas em conta. Isso envolve, por um lado, uma estratégia (visão, orientação, planos e políticas, financiamento) e, por outro lado, uma arquitetura operacional (modelo operacional, segurança, dados, aplicativos, tecnologias e redes – infraestrutura para gestão). A capacidade organizacional (competências, metodologias, aprendizagem) deve ser baseada na estratégia, na arquitetura operacional, e na integração da cadeia de valores dos processos informacionais (relação com os parceiros, avaliação da receptividade do público) (MIRANDA; STREIT, 2007).

Ressaltam ainda que, quando tratamos de organizações públicas, um processo informacional é iniciado por razões diversas, como a melhoria da efetividade da sua missão; a certificação do acesso ou da privacidade dos cidadãos quanto às informações de interesse público; a prestação de contas à sociedade das ações sob seu encargo; a ampliação da transparência das decisões governamentais; a preservação de registros sociais, econômicos ou históricos, dentre outras. A motivação trará peculiaridades à GI em relação aos objetivos e às avaliações dos processos. Assim, a Gestão da Informação em organizações governamentais deve resguardar informações pessoais, servir de esteio a tomadas de decisão e à formulação de políticas bem definidas de prestação de informações e serviços, e o mapeamento dos processos de GI surge, neste contexto, como instrumento de avaliação da eficiência da governança corporativa e alcance da missão institucional, por meio de planos de desenvolvimento.

O mapeamento é um meio próprio para representar a utilização de recursos em um determinado âmbito, revelando as atividades desenvolvidas, os controles executados, os produtos obtidos, dentre outros. Desta forma, o mapa produzido

mostra referências em formato de matriz ou fluxo. Pode incluir dados como tempo, condições de trabalho, consequências, etc. e compreender um grupo de trabalho, uma unidade inteira ou toda a organização. É o passo inicial para que a GI adquira critérios e realize prognósticos. “Com o avançar da implementação de melhorias e com a formação de uma cultura de melhoria constante, níveis superiores de maturidade podem ser atingidos” (MIRANDA; STREIT, 2007, p.15).

A seção seguinte aborda as normas, valores e condutas que envolvem a cultura que define a identidade de organização e as relações no ambiente de trabalho.

2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES

Para Guimarães (2000) a identificação do perfil cultural de determinado órgão público poderia contribuir bastante para um diagnóstico do seu ambiente de trabalho e do seu desempenho organizacional, aspirando ao aprimoramento do serviço oferecido. Todavia, não é um objetivo simples de ser alcançado. Conforme elucida Neubert (2016, p. 69), mesmo existindo meios de controlar o comportamento individual,

os membros de uma organização não se limitam apenas aos papéis específicos que executam. Os indivíduos agem como um todo e, por esse mesmo motivo, surge, a partir da interação continuada, um ambiente institucionalizado de relações sociais que ultrapassa a formalidade administrativa. É a produção e reprodução da vida social que se coloca em jogo, e não apenas as formalidades dos estatutos e das funções especializadas.

O sociólogo Anthony Giddens (1989), por meio da teoria da estruturação, integra a ação à estrutura, e a partir da ênfase dada ao agente sobre a ação, atribui a aquele a habilidade de modificar o mundo social. Assim, diante da capacidade de racionalizar, os atores da vida social desenvolveriam rotinas para alcançar a eficácia, mesmo considerando a existência de “forças opressoras” sobre eles, o que não impediria sua capacidade transformadora das situações. Entretanto, para o sociólogo, o ator não seria mais agente, caso perdesse esta habilidade de realizar mudanças (MONT’ALVÃO; NEUBERT; SOUZA, 2011, p. 189). Dito de outro modo, as conjunturas sócio históricas determinariam limites ao que os agentes poderiam

realizar, enquanto também ofereceriam a eles recursos que os capacitassem a gerar impactos na vida em sociedade.

Neste aspecto, a cultura organizacional - sistema compartilhado responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças e valores éticos tem, conforme Ritter (2008), quatro funções básicas: proporcionar aos seus membros o reconhecimento da identidade organizacional; criar um elo entre seus membros permitindo o reconhecimento do que os une; possibilitar, por meio de normas, maior liberdade de ação e decisão; influenciar e legitimar o comportamento de seus membros, a fim de buscar o bem comum para atingir os objetivos e metas planejados pela organização (LOPES; VALENTIM; FADEL, 2011)

Na administração pública, a atenção mais apurada sobre a cultura organizacional de seu ambiente burocrático permite avaliar o peso das instituições normativas quanto à configuração de valores e pressupostos internos, esboçar as relações internas, e identificar como a perspectiva de seus membros mostra particularidades da “concepção e operacionalização da cultura em uma organização burocrática: uma teia complexa de normas, valores, mitos e crenças entre a potencialidade e a realidade” (SARAIVA, 2002, p. 204).

Quando abordamos especificamente as Universidades, Freitag (1996 apud CHAUI, 2007, p. 7) defende que sua visão organizacional tenha gerado o que pode ser chamado de *universidade operacional* - “regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, [...] estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional”. Entretanto, conforme sustenta Meyer Jr. (2014, p. 20), a universidade é uma organização atípica pela diversidade de grupos de interesse atuantes em seu interior, com reflexos na sua estrutura e comportamento, formada por sistemas complexos, por meio dos quais profissionais desfrutam de autonomia no desempenho de atividades individuais e em grupo. Pondera ainda, que muitas práticas relevantes surgem de iniciativas individuais ou grupais, a partir de micro ações localizadas, e que parte dessas experiências não é compartilhada para o resto da própria organização, com perdas para o aprendizado organizacional. Práticas gerenciais sofrem influência dos aspectos do ambiente organizacional em que são modeladas. Desta forma, “observa-se a rejeição a modelos importados, ou a teorias ruins, que não se coadunam com a realidade

política, econômica e social da educação superior e com a natureza e especificidades das organizações universitárias”.

Neste viés, Rizatti e Dobes (2004, p. 8) apontam que, em universidades, gerenciar envolve decisões sobre as políticas e os valores que norteiam para sua missão elementar, seus programas, os meios de obtenção de recursos e como aplicá-los com o melhor benefício para a sociedade. Acreditam, ainda, que se tratam de organizações ímpares por se moverem em um ambiente muito dinâmico, sob influência constante da democratização social, bem como do “aumento substancial de conhecimento, e das mudanças no âmbito gerencial, educacional, social, e tecnológico que acompanham e caracterizam o objetivo final das universidades.” Para os autores,

nas organizações baseadas em conhecimento, o nível gerencial precisa atuar como facilitador dos processos organizacionais e isto pode ser simplificado através de um processo de comunicação adequado e utilizado por todos, seja na sociedade, nas instituições universitárias, ou mesmo nas organizações” (RIZZATTI; DOBES, 2004, p. 8).

A complexidade do processo decisório está associado aos sistemas de comunicação presentes nas instituições, ou até mesmo, com o processo de delegação válido nas organizações. Para Nelson (1991 apud RIZZATTI; DOBES, 2004) delegar é o meio mais eficaz para atribuir e coordenar o trabalho feito por distintas pessoas. Utilizando processos eficientes de delegação, as instituições podem se tornar mais eficientes, atingindo melhores resultados com menor envolvimento direto do “gerente”. O ato de delegar torna o processo decisório mais célere, pois quando feito com eficácia, restringe o volume de trabalho, e favorecem que as chefias possam executar outras atividades dentro da instituição. Por estes pressupostos, as universidades, ainda que sejam organizações complexas e de amplas estruturas, terão viabilizado seu processo de tomada de decisões em diferentes escalões caso adotem a delegação de competências por meio de um sistema de comunicação pertinente.

Considera-se, neste estudo, assim, que a investigação da cultura pode ser capaz de oferecer referências para a compreensão mais ampla do comportamento da organização, por meio da análise da influência de elementos não objetivos, a partir do questionário aplicado aos servidores especificados na seção anterior. Esta

compreensão associa-se à hipótese de que possa surgir a necessidade de rever a integração entre os ambientes e da configuração de valores e de pressupostos próprios da UFJF.

2.5 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A apreensão da dinâmica do comprometimento é de grande importância no contexto da cultura organizacional, posto que, conhecer seus fatores antecedentes pode permitir à organização intervir na gerência de um fenômeno importante para seu desenvolvimento.

Para o contexto organizacional, Borges-Andrade (1994, p. 50) avalia que o comprometimento é preditor de desempenho, bem como de absenteísmo, rotatividade e atrasos no trabalho, colocando-o como indicador de variável estratégica, uma vez que tem a capacidade de tornar as organizações mais “responsivas, produtivas, acreditadas e sustentáveis”. Além disto, endossa que a disposição para salvaguardar a organização e o compartilhamento de seus objetivos, valores e crenças são inerentes ao constructo de comprometimento.

[...] a natureza adverbial do conceito de comprometimento não tem sido largamente considerada pelos pesquisadores da área. Predomina, largamente, o tratamento do construto como disposição. Assim o comprometimento é tomado como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas. No âmbito dos estudos sobre a relação indivíduo organização, é tratado predominantemente como atitude integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental e medido pelos clássicos instrumentos escalares já desenvolvidos nesse domínio do conhecimento (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Entretanto, de acordo com Silva e Custódio (2014), mesmo não havendo um conceito universal para o comprometimento, a intenção primordial dos teóricos tem-se dirigido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a unir esforços para envolver o indivíduo integralmente com a organização e atingir maiores índices de produtividade.

Nas organizações públicas, a discussão quanto ao comprometimento no trabalho tem relevância específica, pois se tratam de instituições questionadas e monitoradas pela opinião pública no que diz respeito a seu desempenho e ao seu

papel no cenário socioeconômico do país. Assim, as perspectivas sobre os impactos que o comprometimento pode causar nos indivíduos, nas próprias organizações onde atuam e, por conseguinte, na sociedade, fundamentam a importância dada ao tema.

Quanto às universidades públicas, Moraes et al (1997 apud CAMPOS et al 2009, p. 13) apontam que estas são instituições caracterizadas pelo “conservadorismo, principalmente no que se refere às políticas de recursos humanos, demonstrando resistência à adoção de medidas que incentivem a efetiva participação, do seu pessoal técnico-administrativo, nas decisões e quanto a maior autonomia no trabalho.”

Silva e Custódio (2014) inferem, por sua vez, que existem fatores dificultadores e até impeditivos para que as organizações públicas alcancem os resultados esperados, tais como a estabilidade de emprego e o modelo de recrutamento e seleção predominantes. Entretanto, defendem que gestores podem influenciar resultados organizacionais, mediante a construção e a manutenção de vínculos positivos entre os membros e a organização, por meio de políticas eficazes de gestão. Para eles, gestões que se apoiam em práticas orientadas para resultados, valorizam a participação e a comunicação entre os colaboradores e os líderes, promovem o enriquecimento das tarefas, como outras políticas, tenderão a influenciar positivamente a satisfação com o trabalho e o comprometimento do trabalhador. Destacam, no entanto, que gerir pessoas segundo estratégias de comprometimento e de redução do controle exige mudanças nas responsabilidades individuais, que redundam na necessidade de integrar os interesses das pessoas com os da organização, permitindo o desenvolvimento de uma cultura própria, em que “equipes estejam comprometidas com o processo transformador, a partir das atitudes e dos comportamentos em relação ao trabalho executado.”

O grande desafio se apresenta no alinhamento dos interesses da organização com os de seus colaboradores criando, se possível, uma nova imagem do serviço público.

Na seção 2.6 deste trabalho foi feita a descrição da metodologia adotada e dos procedimentos de análise dos dados encontrados na pesquisa de campo.

2.6 METODOLOGIA

O estudo de caso é o método que melhor atende os objetivos desta pesquisa, uma vez que se pretende investigar um fenômeno atual, em uma unidade determinada - a UFJF/Campus sede - por meio de sujeitos e situações especiais, que são os servidores técnico-administrativos, bem como sua relação com a disseminação do conhecimento na instituição. Como não há intenção em descrever episódios passados, nem tampouco relações sociais além daquelas ocorridas no âmbito do trabalho, não há justificativa para pesquisa documental ou etnográfica.

Godoy (1995) elucida que no estudo de caso, o pesquisador costuma utilizar uma diversidade de dados coletados em momentos distintos, por meio de várias fontes de informação, esclarecendo ainda que, mesmo que eles sejam fundamentalmente de natureza qualitativa, podem conter dados quantitativos a fim de revelar algum aspecto do estudo. Da mesma forma, a abordagem na qual esta pesquisa se baliza, ainda que seja predominantemente qualitativa, utilizou dados quantitativos para validar as evidências do problema identificado, como apresentado e analisado no capítulo 1.

O questionário estruturado é o instrumento de pesquisa que foi julgado o mais adequado para a coleta de dados deste estudo, a fim de esclarecer o problema expresso pela questão: “quais os entraves, relacionados à Gestão da Informação e à Gestão do Conhecimento, encontrados pelos servidores da UFJF na execução dos processos administrativos?”. Considera-se, para este entendimento, o objetivo de compreender como a cultura organizacional na qual estão imersos os servidores técnico-administrativos, e da qual fazem parte seus valores arraigados, interfere na implementação e funcionamento da Gestão da Informação e do Conhecimento na Instituição.

Sob o propósito de apreender como a implementação de modelos de gestão pautados no conhecimento vem ocorrendo no Campus sede da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), o ideal para este estudo seria a construção do maior número de dados acessíveis sobre os processos de implementação e as ferramentas utilizadas.

Entretanto, ao ponderar que o serviço público é dinâmico e apresenta inovações e desafios constantes, entende-se que o problema de pesquisa levantado acomete todos os servidores técnico-administrativos da UFJF que trabalham no setor administrativo - um universo demasiado amplo para a coleta de dados. Por outro lado, existe um grupo dentro deste universo capaz de oferecer referências fiáveis sobre o problema estudado: os servidores em estágio probatório, apontados pelo fato de estarem diante do aprendizado, iniciado recentemente, das suas funções laborais na instituição. Destes, os que despertam maior interesse para a pesquisa são aqueles que se encontram no terceiro e último ano do estágio probatório, por constituírem o quadro de servidores que já têm alguma prática com o trabalho realizado, mas provavelmente têm muitas dúvidas sobre os incontáveis procedimentos e processos com os quais lidam diariamente, por estarem ainda em início de carreira.

A decisão de balizar a pesquisa em um questionário estruturado (APÊNDICE B) e de abordar por e-mail os sujeitos selecionados foi feita com vistas a ampliar a possibilidade de acesso aos servidores eleitos, que estão lotados em diversos órgãos e unidades fisicamente distantes. Assim, foram convidados para responder o questionário, por e-mail, 109 dos 114 servidores da UFJF³ cujas datas de posse constam no SIGA entre 03/06/2014 a 27/05/2015, englobando os servidores que cumpriam, até a data da aplicação do questionário, o último ano de estágio probatório. Destes 109 servidores, 55 aceitaram o convite, o que corresponde a um retorno de 55,46%. Considerando que questionários expedidos pelo pesquisador por e-mail alcançam, em média, 25% de devolução, o retorno obtido pôde ser considerado satisfatório (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 203).

A coleta de dados foi realizada no período de 27 de fevereiro a 17 de março de 2018.

Com a intenção de apreender a percepção dos servidores da Universidade sobre os cinco temas propostos, que servirão como diretrizes para a organização e análise dos dados - quais sejam: capacitação, acesso à informação e ao conhecimento, troca de informação e conhecimento (relacionada à cultura

³ Apesar dos esforços, não houve êxito no contato com 5 servidores no período da coleta de dados por motivos diversos, tais como erro nos dados de contato cadastrados no SIGA, férias e licenças.

organizacional), recursos disponíveis e gestão de documentos - o modelo escolhido para a elaboração do questionário foi a *escala de Likert*, de quatro pontos, evitando o ponto central neutro, uma vez que estudos indicam que esta opção pode fazer os respondentes sentirem-se mais confortáveis e, assim, gerar uma divergência quanto às suas genuínas opiniões (COLLINGS, 2006 apud VIEIRA, 2013). Todos os respondentes foram submetidos às mesmas questões e às mesmas alternativas de resposta.

A ferramenta utilizada para criação do questionário foi o *Google Forms*, que forneceu as respostas em formato de planilha do *Excel*. O passo seguinte foi o cálculo do “ranking médio” das respostas dos participantes, método comumente usado para ordenar dados de pesquisas que utilizam a escala de *Likert*, uma vez que permite atribuir valores às respostas fornecidas e assim convergir para um determinado padrão de resposta que representa a tendência de opinião da maioria dos pesquisados (FRANCO; FURTADO, 2010).

O Ranking Médio é obtido pela média ponderada, considerando-se a frequência de respostas multiplicada pelo valor na escala, dividido pelo número de respondentes. Para tanto, neste estudo serão atribuídos pontos de 1 a 4 para as opções de respostas, respectivamente: “discordo totalmente”, “discordo mais do que concordo”, “concordo mais do que discordo” e “concordo totalmente”, ressaltando que foi permitida apenas uma resposta para cada item, sendo que, quanto mais próximo de 4 for o resultado, maior o grau de concordância com o item proposto. Para o questionário relacionado aos recursos disponíveis na instituição, as opções foram: “este recurso não existe para uso”, “insuficiente”, “regular”, “suficiente”, seguindo a mesma lógica de pontuação.

O ranking médio é calculado pela fórmula:

$$\text{Média Ponderada (MP)} = \sum (f_i \cdot V_i) \quad (1)$$

$$\text{Logo, o RM} = \text{MP} / (\text{NS}) \quad (2)$$

Onde:

f_i = frequência observada de cada resposta para cada item

V_i = valor de cada resposta (nesta pesquisa: 1, 2, 3 e 4)

NS = nº. de respondentes (nesta pesquisa: 55)

Feita a descrição da fórmula utilizada para tabular os dados obtidos, a próxima seção terá como objetivo a análise desses dados, buscando parâmetros sobre como a gestão, incluindo as chefias imediatas, proporciona a criação, o uso e a disseminação da informação e do conhecimento na UFJF; sobre como as relações entre níveis hierárquicos equivalentes se desenvolvem em torno do assunto; sobre a possível escassez de recursos facilitadores da comunicação, e sobre como tem sido tratada a memória organizacional da instituição. Ademais, de forma global, será analisada a existência de uma cultura organizacional voltada à Gestão da Informação e do Conhecimento na UFJF e como isto se relaciona aos cinco temas propostos.

2.7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta os resultados dos dados coletados e construídos, dispostos em tabelas e ordenados pelo ranking médio. Com o objetivo de sistematizar a análise dos panoramas apresentados pelos servidores nas respostas ao questionário, foram calculadas as faixas de valores para os resultados de Ranking Médio com base na proporção dos graus de assentimento possíveis (discordância ou concordância) e seus respectivos níveis de criticidade (TABELA 2).

O resultado 2,50 seria um valor indicativo de neutralidade, possível apenas quando a frequência das respostas (fi) é a mesma para os quatro níveis de concordância, o que não ocorre neste estudo em particular, posto que o número de respondentes não é múltiplo de quatro. Ainda assim, o valor 2,5 serve como referência nas tendências entre discordância ou concordância, de forma que o Ranking Médio abaixo deste valor aponta um cenário adverso para o item analisado, enquanto valores acima de 2,5 indicam cenários favoráveis (TABELA 2). Haverá duas exceções a esta lógica, situação nas quais os valores alcançados estão acima de 2,5, mas representam um nível de criticidade alto.

Tabela 2 - Relação entre os graus de assentimento, Ranking Médio e níveis de criticidade utilizados na pesquisa.

Opções de resposta do questionário	Faixa de valor do Ranking Médio	Nível de criticidade
Discordo totalmente	1,00 - 1,74	Muito alto
Discordo mais do que concordo	1,75 - 2,49	Alto
Neutro	2,5	Neutro
Concordo mais do que discordo	2,51 - 3,25	Baixo
Concordo totalmente	3,26 - 4,00	Muito baixo

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desta tabela foram avaliados os itens que representam risco à produtividade, à comunicação e à eficácia dos servidores.

A capacitação é um tema que merece destaque pela expressiva frequência de pontuação indicando nível de criticidade alto, conforme se vê na Tabela 3. Apenas o item “Busco capacitação mesmo quando não recebo recompensa financeira” obteve pontuação positiva. No entanto, esta é uma afirmativa que se refere ao comportamento pessoal dos servidores. Todas as outras, relativas às ações promovidas pela UFJF para a educação organizacional, obtiveram médias entre 1,80 e 2,40, o que revela que, de modo geral, mesmo existindo políticas de capacitação, elas estão aquém das demandas existentes. Os itens com perspectiva mais negativa foram: “Na UFJF existe incentivo à capacitação para servidores que já atingiram o nível máximo de progressão na carreira”; “A UFJF me ofereceu preparação suficiente para assumir o cargo que ocupo atualmente” e “O número de vagas destinadas aos servidores da UFJF em seus cursos de Mestrado e Doutorado é suficiente para atender a demanda que existe hoje”, com menos de 2,0 pontos cada (TABELA 3). Eles são indicadores de que não há atenção às dificuldades de aprendizado específicas do servidor recém-empossado, como um curso de formação adequado ao suprimento das necessidades inerentes a quem está iniciando sua carreira, assim como não se percebe ênfase na “reciclagem” profissional de servidores mais experientes. Apesar disto, fica evidente o interesse na qualificação por meio da pós-graduação *stricto sensu*, sem, no entanto, que oportunidades suficientes sejam promovidas para seus servidores pela UFJF.

Tabela 3 - Resultado da coleta de dados representado em números absolutos e Ranking Médio sobre o tema “capacitação” no setor administrativo da UFJF.

ITEM	RESPOSTAS EM Nº ABSOLUTOS			RANKING MÉDIO
	Opção de resposta	Vi	fi	
Na UFJF existe incentivo à capacitação para servidores que já atingiram o nível máximo de progressão na carreira.	Discordo totalmente	1	25	1,80
	Discordo mais do que concordo	2	20	
	Concordo mais do que discordo	3	6	
	Concordo totalmente	4	4	
A UFJF me ofereceu preparação suficiente para assumir o cargo que ocupo atualmente.	Discordo totalmente	1	13	1,96
	Discordo mais do que concordo	2	31	
	Concordo mais do que discordo	3	11	
	Concordo totalmente	4	0	
O número de vagas destinadas aos servidores da UFJF em seus cursos de Mestrado e Doutorado é suficiente para atender a demanda que existe hoje.	Discordo totalmente	1	16	1,96
	Discordo mais do que concordo	2	27	
	Concordo mais do que discordo	3	10	
	Concordo totalmente	4	2	
A UFJF proporciona capacitação para os servidores em parceria com outras instituições/empresas.	Discordo totalmente	1	16	2,07
	Discordo mais do que concordo	2	26	
	Concordo mais do que discordo	3	6	
	Concordo totalmente	4	7	
O conhecimento necessário à execução das tarefas relativas ao meu cargo foi obtido por mim em algum curso concluído antes da minha posse na UFJF.	Discordo totalmente	1	16	2,22
	Discordo mais do que concordo	2	19	
	Concordo mais do que discordo	3	12	
	Concordo totalmente	4	8	
A educação organizacional (capacitação) oferecida pela UFJF tem sido suficiente para garantir minha eficiência no trabalho.	Discordo totalmente	1	13	2,22
	Discordo mais do que concordo	2	21	
	Concordo mais do que discordo	3	17	
	Concordo totalmente	4	4	
Após a minha posse um servidor foi designado para acompanhar minha adaptação no setor no qual fui lotado.	Discordo totalmente	1	19	2,25
	Discordo mais do que concordo	2	14	
	Concordo mais do que discordo	3	11	
	Concordo totalmente	4	11	
Nos últimos 6 meses encontrei alguma dificuldade para execução de tarefas relacionadas ao meu cargo.	Discordo totalmente	1	14	2,40
	Discordo mais do que concordo	2	12	
	Concordo mais do que discordo	3	22	
	Concordo totalmente	4	7	
Busco capacitação mesmo quando não recebo recompensa financeira.	Discordo totalmente	1	1	3,16
	Discordo mais do que concordo	2	10	
	Concordo mais do que discordo	3	23	
	Concordo totalmente	4	21	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de questionário aplicado entre fevereiro e março/2018.

A capacitação é o primeiro dos temas aqui abordados pela influência que exerce sobre os demais, sobretudo sobre a troca de informação e conhecimento,

que tem relação também com a cultura organizacional e gestão de documentos, uma vez que as ações relacionadas a estes temas dependem direta ou indiretamente das competências e habilidades desenvolvidas por seus responsáveis.

O entendimento de que não existe atenção à ampliação das habilidades do servidor antigo, aponta para a necessidade de se criar programas efetivos para o desenvolvimento profissional e constante qualificação deste grupo em questão, considerando que o nível máximo por capacitação na carreira pode ser atingido décadas antes de se completar o tempo de serviço suficiente para a aposentadoria. E mesmo os servidores em condições de encerrar sua carreira no serviço público não devem estar fadados aos programas de preparação para a aposentadoria, mas sim, terem a opção de políticas que reconheçam sua capacidade e os motive para o aprendizado constante. Um exemplo é a mentoria⁴, prática evidentemente ainda pouco valorizada na instituição, como demonstra o item “Após a minha posse um servidor foi designado para acompanhar minha adaptação no setor no qual fui lotado”, com média de 2,25, o que significa que existe alta discordância quanto à afirmação.

Apreende-se também que as lacunas na educação corporativa da UFJF apontadas pelos servidores partícipes, sobre a carência de formação inicial, representam risco à qualidade dos serviços prestados, à preservação da cultura organizacional e à manutenção de relacionamentos com agentes externos à instituição, dado que muitos dos profissionais recém-empossados não obtêm acesso imediato às informações e ao conhecimento de que necessitam, em virtude destes terem ficado retidos com os servidores que ocuparam seus cargos anteriormente. O problema se estende para além do período de adaptação de tais servidores, o que pode ser verificado pelo ranking médio do item “Nos últimos 6 meses encontrei alguma dificuldade para execução de tarefas relacionadas ao meu cargo”, cujo valor foi de 2,4, um nível alto de criticidade. Destacam-se também os itens “O conhecimento necessário à execução das tarefas relativas ao meu cargo foi obtido por mim em algum curso concluído antes da minha posse na UFJF” e “A educação organizacional (capacitação) oferecida pela UFJF tem sido suficiente para garantir

⁴ Mentoria ou *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert (mentor) modela as competências de um indivíduo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das suas atividades (BATISTA, 2012).

minha eficiência no trabalho”, ambos com ranking médio de 2,22. Observando o conjunto de resultados, percebe-se que há um número notável de pessoas sendo incorporadas ao quadro da Universidade sem o conhecimento prévio exigido para seus cargos, sem uma formação inicial ofertada pela instituição e sem que os programas de formação continuada atendam suas demandas.

Além disto, se perde a oportunidade - mediante a escassez de vagas nos cursos de Mestrado e Doutorado - de qualificar o quadro administrativo da Universidade em nível de pós-graduação, visando ao princípio da cidadania, expresso a seguir.

Para que a educação corporativa atinja êxito, alguns princípios necessitam ser observados, conforme Éboli (2004). Destacamos aqui aqueles que são aplicáveis ao Setor Público:

- Perpetuidade: a educação deve ser orientada à consolidação de uma herança cultural, por meio da transmissão dos valores organizacionais e não somente como desenvolvimento de habilidades e competências;
- Cidadania: formação de atores sociais críticos perante a realidade organizacional, capazes de construí-la, modificá-la por meio de posturas éticas e socialmente responsáveis.
- Conectividade: foco na construção social do conhecimento, mediante o uso de conexões que intensifiquem redes de relacionamento entre os públicos externo e interno, a fim de criar, compartilhar e transmitir conhecimento;
- Disponibilidade: a aprendizagem deve ser possível em qualquer momento e em qualquer lugar, sendo, portanto, para este fim, facilitado o acesso e o uso de recursos didáticos.
- Parcerias: estabelecimento de relacionamentos entre líderes e gestores para parcerias externas com instituições visando ao desenvolvimento constante das competências dos colaboradores.

Ainda que a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) atenda, ao menos em parte, tais princípios, ela se utiliza basicamente do treinamento tradicional, aquele baseado na figura do professor como transmissor de determinado conteúdo (UFJF, 2018). Contudo, são diversas as modalidades que podem ser proveitosas e

melhor exploradas, tais como: fóruns de discussão, bancos de dados, mentoria e comunidades de prática.

Partindo deste cenário foi feita a análise da Tabela 4, que trata do acesso à informação e ao conhecimento.

Tabela 4 - Resultado da coleta de dados representado em números absolutos e Ranking Médio sobre o tema “acesso à informação e ao conhecimento” no setor administrativo da UFJF.

ITEM	RESPOSTAS EM Nº ABSOLUTOS			RANKING MÉDIO
	Opções de resposta	Vi	fi	
No meu setor os procedimentos são registrados em um “passo-a-passo”, seja por escrito, em vídeo ou por algum outro meio.	Discordo totalmente	1	23	1,78
	Discordo mais do que concordo	2	22	
	Concordo mais do que discordo	3	9	
	Concordo totalmente	4	1	
Por meio da UFJF eu tenho acesso a ferramentas didáticas necessárias à execução dos diversos trabalhos administrativos (ex: manuais, vídeos, tutoriais, etc.)	Discordo totalmente	1	16	2,02
	Discordo mais do que concordo	2	23	
	Concordo mais do que discordo	3	15	
	Concordo totalmente	4	1	
Tenho acesso às informações sobre mudanças que podem interferir especificamente no meu trabalho.	Discordo totalmente	1	7	2,31
	Discordo mais do que concordo	2	27	
	Concordo mais do que discordo	3	18	
	Concordo totalmente	4	3	
Quando necessito me ausentar do trabalho por algum motivo (férias, licenças, afastamentos) um outro servidor treinado realiza as minhas tarefas com o mesmo conhecimento que eu.	Discordo totalmente	1	17	2,29
	Discordo mais do que concordo	2	15	
	Concordo mais do que discordo	3	13	
	Concordo totalmente	4	10	
Eu me sinto informado sobre o que acontece na UFJF de maneira geral.	Discordo totalmente	1	5	2,56
	Discordo mais do que concordo	2	19	
	Concordo mais do que discordo	3	26	
	Concordo totalmente	4	5	
Já vivenciei e/ou ou tive conhecimento da resistência de algum setor da UFJF em fornecer informações de domínio público.	Discordo totalmente	1	12	2,62
	Discordo mais do que concordo	2	10	
	Concordo mais do que discordo	3	20	
	Concordo totalmente	4	13	
Na UFJF existem redes sociais oficiais voltadas à troca de informações sobre o que ocorre na Instituição.	Discordo totalmente	1	4	2,80
	Discordo mais do que concordo	2	17	
	Concordo mais do que discordo	3	20	

	Concordo totalmente	4	14	
Na UFJF existem ferramentas tecnológicas de comunicação, tais como chats e fóruns, voltadas à troca de informações/esclarecimento de dúvidas, entre servidores, sobre a execução de tarefas.	Discordo totalmente	1	4	2,80
	Discordo mais do que concordo	2	17	
	Concordo mais do que discordo	3	20	
	Concordo totalmente	4	14	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de questionário aplicado entre fevereiro e março/2018.

Os itens considerados mais críticos, com pontuação entre 1,78 e 2,29 (alta criticidade), competem ao registro e ao acesso aos tutoriais dos procedimentos do setor no qual o respondente é lotado e dos diversos trabalhos administrativos executados na universidade como um todo, indicando ser esta uma prática pouco habitual, o que pode ser visto como um obstáculo à obtenção da instrução rápida e autodidata e à manutenção da memória organizacional. Traz, outrossim, um atributo da cultura organizacional (neste caso, relacionada à capacitação).

Outros dois itens que logram notoriedade neste sentido, sendo o primeiro uma afirmação de sentido negativo que obteve pontuação acima de 2,5, o que lhe dá, por conseguinte, um resultado de cunho negativo (ou de criticidade alta), são: “Já vivenciei e/ou tive conhecimento da resistência de algum setor da UFJF em fornecer informações de domínio público”, com média de 2,62 e “Tenho acesso às informações sobre mudanças que podem interferir especificamente no meu trabalho”, com RM=2,31. Estes são itens que sugerem um clima organizacional desfavorável ao cumprimento das rotinas de trabalho. Nessa acepção outro item importante é “Quando necessito me ausentar do trabalho por algum motivo (férias, licenças, afastamentos) outro servidor treinado realiza as minhas tarefas com o mesmo conhecimento que eu”, que obteve 58% de discordância (total ou parcial). Este resultado pode ter duas interpretações: uma é a de que, na ausência dos inquiridos, ninguém realiza suas tarefas ou as realiza com inaptidão durante períodos que podem durar meses, ou que o respondente não considera que os colegas de setor possuam sua maestria para a execução do trabalho. De qualquer forma, o alto índice de contestação desta assertiva revela um prejuízo para a organização, seja ao clima organizacional, seja pelo prejuízo à eficácia dos serviços propostos.

Positivamente, considerou-se que existem redes sociais voltadas à troca de informação sobre o que ocorre na instituição, bem como ferramentas como fóruns e chats para o esclarecimento de dúvida entre servidores.

A Tabela 5, que versa a respeito da troca de informação e conhecimento, sinaliza características do ambiente de trabalho e das práticas de GC e GI.

Tabela 5 - Resultado da coleta de dados representado em números absolutos e Ranking Médio sobre o tema “troca de informação e de conhecimento” no setor administrativo da UFJF.

ITEM	RESPOSTAS EM Nº ABSOLUTOS			RANKING MÉDIO
	Opções de resposta	Vi	fi	
A UFJF identifica os talentos e as experiências profissionais dos seus servidores com o propósito de compartilhar o conhecimento e construir uma rede de colaboração entre eles.	Discordo totalmente	1	18	1,76
	Discordo mais do que concordo	2	33	
	Concordo mais do que discordo	3	3	
	Concordo totalmente	4	1	
A troca de experiências profissionais é estimulada pelos gestores entre os servidores na UFJF.	Discordo totalmente	1	12	2,00
	Discordo mais do que concordo	2	31	
	Concordo mais do que discordo	3	12	
	Concordo totalmente	4	0	
Os servidores que trabalham no meu setor pesquisam ideias inovadoras e procedimentos operacionais eficazes de outras IFES para melhoria do desempenho organizacional.	Discordo totalmente	1	13	2,09
	Discordo mais do que concordo	2	26	
	Concordo mais do que discordo	3	14	
	Concordo totalmente	4	2	
Meu grupo de trabalho se reúne com regularidade para discutir seu desempenho.	Discordo totalmente	1	17	2,16
	Discordo mais do que concordo	2	20	
	Concordo mais do que discordo	3	10	
	Concordo totalmente	4	8	
Minhas opiniões são levadas em conta para a tomada de decisões pelo diretor da minha unidade.	Discordo totalmente	1	9	2,55
	Discordo mais do que concordo	2	17	
	Concordo mais do que discordo	3	19	
	Concordo totalmente	4	10	
Os servidores da UFJF, de modo geral, são abertos a disponibilizar aos colegas seu conhecimento obtido por meio de sua experiência profissional.	Discordo totalmente	1	5	2,55
	Discordo mais do que concordo	2	17	
	Concordo mais do que discordo	3	31	
	Concordo totalmente	4	2	
O trabalho em equipe é incentivado por meu chefe imediato.	Discordo totalmente	1	7	2,76
	Discordo mais do que concordo	2	12	
	Concordo mais do que discordo	3	23	
	Concordo totalmente	4	13	
Tenho um entendimento claro de quais	Discordo totalmente	1	6	2,89

São as metas do meu setor para os próximos 6 meses.	Discordo mais do que concordo	2	11	
	Concordo mais do que discordo	3	21	
	Concordo totalmente	4	17	
Eu me sinto preparado para executar qualquer tarefa relativa a meu cargo.	Discordo totalmente	1	1	2,96
	Discordo mais do que concordo	2	15	
	Concordo mais do que discordo	3	24	
	Concordo totalmente	4	15	
Em geral eu confio nos conhecimentos de outros colegas, advindos de sua experiência no trabalho.	Discordo totalmente	1	2	3,02
	Discordo mais do que concordo	2	6	
	Concordo mais do que discordo	3	36	
	Concordo totalmente	4	11	
Já executei tarefas que não fazem parte das atribuições do meu cargo.	Discordo totalmente	1	5	3,09
	Discordo mais do que concordo	2	7	
	Concordo mais do que discordo	3	21	
	Concordo totalmente	4	22	
Minhas opiniões são levadas em conta para a tomada de decisões pelo meu chefe imediato.	Discordo totalmente	1	2	3,09
	Discordo mais do que concordo	2	8	
	Concordo mais do que discordo	3	28	
	Concordo totalmente	4	17	
Minhas opiniões são levadas em conta entre meus colegas de setor.	Discordo totalmente	1	2	3,29
	Discordo mais do que concordo	2	2	
	Concordo mais do que discordo	3	29	
	Concordo totalmente	4	22	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de questionário aplicado entre fevereiro e março/2018.

O item de maior criticidade, com pontuação 1,76 (“alta”, porém próximo de “muito alta”) foi “A UFJF identifica os talentos e as experiências profissionais dos seus servidores com o propósito de compartilhar o conhecimento e construir uma rede de colaboração entre eles.” A gravidade desta percepção reside no efeito que ela pode causar ao longo do tempo. Conforme Almeida (2004, p.17), as competências individuais que se

não forem bem aproveitadas e compartilhadas, não se transformarão em talento organizacional. Muitas organizações possuem em seus quadros verdadeiros talentos que estão ocultos. Ao não criarem oportunidades para a expressão dos mesmos, não agregam valor à missão e aos objetivos institucionais. Com o passar do tempo, essas pessoas, se permanecem na organização, podem tornar-se desmotivadas, descomprometidas e frustradas.

Duclos (2000, apud BORGES; GURNISKI; HILGEMBERG, 2010, p.770) analisa que o talento vai além do conhecimento e depende de fatores que devem estar presentes no contexto organizacional, tais como

as capacidades (saber e saber fazer), o compromisso (querer fazer) e a ação (poder e conseguir fazer). A competência organizacional, entendida como a capacidade da organização de alavancar conhecimentos existentes em seu interior, objetivando o aprimoramento de seus produtos e serviços, depende do gerenciamento de impulsionadores relacionados ao modelo organizacional, cultura corporativa, sistemas de direção, Gestão do Conhecimento, liderança, clima e retribuição competitiva.

Na Administração Pública, o desafio consiste em definir políticas capazes de identificar e valorizar seus talentos (ou seus “páginas amarelas”, citados na seção 1.2.1), visto que o processo seletivo vigente, por concurso público, não os coloca em evidência.

Outras duas afirmativas contestadas em grande parte foram: “A troca de experiências profissionais é estimulada pelos gestores entre os servidores na UFJF.” e “Meu grupo de trabalho se reúne com regularidade para discutir seu desempenho.” Elas estão diretamente relacionadas às “comunidades de prática”, definidas por Batista (2012, p.77) como “grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum.” O autor explica ainda, que essas comunidades são auto organizadas com objetivo de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciar o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, e reutilizar modelos, conhecimento e lições aprendidas. Destarte, essas comunidades devem ser voluntárias, ou seja, seus membros devem desejar integrá-las, já que a espontaneidade de sua participação depende de um consenso existente quanto aos objetivos propostos.

Entretanto, é possível constatar que esta é uma prática que pode ser orientada e, apesar de proveitosa para a troca de conhecimento, não é muito utilizada na organização, mesmo de forma incipiente, pois não é reconhecida nem mesmo nos grupos primários, que são os próprios setores administrativos, nem tampouco motivadas pelas chefias.

No tocante à “colaboração de pessoas internas ou externas à organização” supracitada, o item “Os servidores que trabalham no meu setor pesquisam ideias inovadoras e procedimentos operacionais eficazes de outras IFES para melhoria do desempenho organizacional” remete a outra prática comum à GC, que é o *benchmarking*, apresentado na seção 2.1 e consiste na identificação e adaptação de boas práticas empregadas por outras organizações e da adoção deste novo

conhecimento para a melhoria dos processos de trabalho. Também não é constatada por grande parte dos servidores na pesquisa, ainda que a exigência social cada vez maior por qualidade favoreça a troca de experiências e, também, a busca de referências que podem ser obtidas com a divulgação de casos e práticas de sucesso possíveis de serem implementadas em diferentes contextos.

Os itens deste tema com melhor pontuação, todos com média acima de 3,0, foram, respectivamente: “Minhas opiniões são levadas em conta entre meus colegas de setor”; “Minhas opiniões são levadas em conta para a tomada de decisões pelo meu chefe imediato” e “Em geral eu confio nos conhecimentos de outros colegas, advindos de sua experiência no trabalho”, o que demonstra confiança na possibilidade de troca de experiências no setor de trabalho. Por outro lado, a afirmativa “Minhas opiniões são levadas em conta para a tomada de decisões pelo diretor da minha unidade” obteve pontuação mais baixa, bem próxima da neutralidade (2,55), e ainda que tenha se mantido dentro da faixa de criticidade baixa, aponta para uma necessidade de interação maior entre os diretores das unidades e seus servidores. Isto é importante porque estes são os sujeitos que, potencialmente, conhecem melhor as adversidades do setor, por vivenciá-las na prática laborativa, sendo, portanto, os informantes possivelmente mais adequados das falhas a serem reparadas pelo gestor.

Apesar das dificuldades, os respondentes afirmaram que possuem clareza sobre as metas de seu setor para o próximo semestre e que em geral se sentem preparados para executar qualquer tarefa relativa aos seus cargos. Mas é relevante considerar que já possuem dois anos ou mais de carreira cabendo questionar quanto tempo foi necessário para que sentissem esta segurança.

Mais de 78% dos servidores concordam total ou parcialmente, que já foram levados a executar tarefas que não fazem parte da atribuição de seus cargos. É um índice bastante alto, particularmente porque se refere a uma situação que vai de encontro ao princípio da legalidade administrativa, e demonstra mais do que um desrespeito às normas, mas um traço da cultura da organização.

A Tabela 6 representa as condições dos recursos disponíveis aos servidores. Eles foram inquiridos sobre este tema a fim de averiguar se há escassez relevante de recursos ao ponto de interferir na Gestão do Conhecimento na Universidade.

Porém, com exceção do número de notebooks, todos os itens foram considerados suficientes para a garantia da qualidade do trabalho realizado. É um resultado que demonstra que, se há falhas na comunicação e na informação, estas não são causadas por indisponibilidade de recursos materiais e patrimoniais.

Tabela 6 - Resultado da coleta de dados representado em números absolutos e Ranking Médio sobre o tema “recursos disponíveis” no setor administrativo da UFJF.

ITEM	RESPOSTAS EM Nº ABSOLUTOS			RANKING MÉDIO
	Opções de recurso	Vi	fi	
Número de notebooks	Este recurso não existe para uso	1	23	2,29
	Insuficiente	2	6	
	Regular	3	13	
	Suficiente	4	13	
Conforto das cadeiras.	Este recurso não existe para uso	1	0	3,16
	Insuficiente	2	15	
	Regular	3	16	
	Suficiente	4	24	
Número de servidores (pessoal 'do quadro') no setor.	Este recurso não existe para uso	1	0	3,24
	Insuficiente	2	15	
	Regular	3	12	
	Suficiente	4	28	
Número de impressoras com cartucho/toner.	Este recurso não existe para uso	1	0	3,24
	Insuficiente	2	11	
	Regular	3	20	
	Suficiente	4	24	
Medidas das mesas.	Este recurso não existe para uso	1	0	3,36
	Insuficiente	2	12	
	Regular	3	11	
	Suficiente	4	32	
Eficiência dos computadores de mesa.	Este recurso não existe para uso	1	0	3,38
	Insuficiente	2	7	
	Regular	3	20	
	Suficiente	4	28	
Número de armários.	Este recurso não existe para uso	1	0	3,42
	Insuficiente	2	9	
	Regular	3	14	
	Suficiente	4	32	
Capacidade de envio de arquivos anexados por meio do e-mail institucional.	Este recurso não existe para uso	1	0	3,44
	Insuficiente	2	9	
	Regular	3	13	
	Suficiente	4	33	
Qualidade do material de escritório.	Este recurso não existe para uso	1	0	3,40
	Insuficiente	2	5	
	Regular	3	23	
	Suficiente	4	27	
Número de telefones com possibilidade	Este recurso não existe para uso	1	1	3,56

de ligações interurbanas e para celular.	Insuficiente	2	6	
	Regular	3	9	
	Suficiente	4	39	
Número de computadores de mesa	Este recurso não existe para uso	1	0	3,69
	Insuficiente	2	6	
	Regular	3	5	
	Suficiente	4	44	
Eficiência da internet banda larga.	Este recurso não existe para uso	1	0	3,67
	Insuficiente	2	2	
	Regular	3	14	
	Suficiente	4	39	
Frequência do serviço de protocolo.	Este recurso não existe para uso	1	1	3,73
	Insuficiente	2	0	
	Regular	3	12	
	Suficiente	4	42	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de questionário aplicado entre fevereiro e março/2018.

A Tabela 7 apresenta dados da gestão de documentos na instituição. A pesquisa revela que 87% dos servidores desconhecem as normas para gestão de documentos arquivísticos oficiais, o que é um fator crítico para a manutenção da memória organizacional. Além disto, é reconhecido que em diversos setores a infraestrutura para o armazenamento de papéis está aquém das necessidades apresentadas.

A fim de solucionar estes e outros problemas relacionados, como “reduzir o uso de papel, aumentar a eficiência e economizar recursos”, o MEC aderiu em 2015 ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI) com a intenção de construir uma infraestrutura pública para o trâmite de processos e documentos administrativos eletrônicos (BRASIL, 2017). Na UFJF o sistema está em vias de implementação em 2018. Apesar disto, 69% dos respondentes do questionário dizem não conhecer recursos tecnológicos para arquivamento de documentos que podem ser utilizados pela instituição.

Tabela 7 - Resultado da coleta de dados representado em números absolutos e Ranking Médio sobre o tema “gestão de documentos” no setor administrativo da UFJF.

ITEM	RESPOSTAS EM Nº ABSOLUTOS			RANKING MÉDIO
	Opções de resposta	Vi	fi	
Tenho conhecimento total das normas para gestão de documentos arquivísticos oficiais.	Discordo totalmente	1	25	1,69
	Discordo mais do que concordo	2	23	
	Concordo mais do que discordo	3	6	
	Concordo totalmente	4	1	
Conheço recursos tecnológicos para arquivamento de documentos que podem ser utilizados pela UFJF.	Discordo totalmente	1	24	1,89
	Discordo mais do que concordo	2	14	
	Concordo mais do que discordo	3	16	
	Concordo totalmente	4	1	
Os documentos são/estão adequadamente armazenados em meu setor.	Discordo totalmente	1	16	2,18
	Discordo mais do que concordo	2	18	
	Concordo mais do que discordo	3	16	
	Concordo totalmente	4	5	
Há espaço suficiente em meu setor para arquivamento dos documentos.	Discordo totalmente	1	17	2,25
	Discordo mais do que concordo	2	16	
	Concordo mais do que discordo	3	13	
	Concordo totalmente	4	9	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de questionário aplicado entre fevereiro e março/2018

A análise dos dados apresentada permitiu reconhecer falhas passíveis de prejudicar a apropriada Gestão do Conhecimento e da Informação na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), servindo de diretriz para a elaboração do Plano de Ação Educacional, (PAE), conteúdo do terceiro capítulo desta dissertação.

3 CAMINHOS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFJF

Este trabalho teve como objetivo geral identificar, descrever e analisar quais são os entraves encontrados pelos servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) na execução dos processos administrativos, relacionados à Gestão do Conhecimento e da Informação, que sejam capazes de interferir na eficiência dos serviços prestados à sociedade. Sublinham-se os desafios da gestão frente à necessidade de criar uma cultura organizacional que una seus membros a partir do reconhecimento da identidade da organização; e que os leve ao comprometimento pela busca dos objetivos e metas planejados. Além disto, objetiva-se propor ações de implementação da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento - incluindo aquelas relacionadas à capacitação - que permitam o aprimoramento do trabalho destes servidores, e o atendimento de diretrizes constitucionais, satisfazendo as exigências da sociedade.

As fases da pesquisa foram constituídas pela escolha do tema, visto como um problema que atinge as organizações de forma geral - mas, preocupante, sobretudo, nas IFES, por serem locais de criação do conhecimento, seguidas pela revisão bibliográfica, tendo em vista que as publicações de estudos especificamente voltadas para Instituições de Ensino Superior ainda são escassas. Nesse sentido, a produção teórica de pesquisadores sobre a Gestão do Conhecimento e da Informação, tais como Marta Valentim (2002); José Terra (2005); Elizane Coelho e Maria Terezinha Angeloni (2006) e, principalmente de Fábio Batista (2005; 2006; 2012), foram importantes fontes de pesquisa.

A motivação para a pesquisa do tema partiu da percepção, por meio de diálogo e de detecção de procedimentos incorretos, de que existiam muitas dúvidas dos servidores quanto à execução de tarefas do cotidiano, o que era um indicador de possíveis falhas nas políticas de capacitação, de sistematização de informações, de inovação administrativa.

Assim, no delineamento deste estudo, primeiramente, procuraram-se as perspectivas de um grupo de servidores do setor administrativo a fim de evidenciar e ratificar o problema de pesquisa apontado. Isto feito foi aplicado um questionário

estruturado a um grupo mais restrito, selecionado dentro do grupo inicial com a finalidade de averiguar quais são os fatores críticos que possam contribuir para a criação de entraves à adequada execução dos processos administrativos.

O referencial teórico forneceu preceitos para a construção dos quatro eixos de análises: (i) como a gestão, incluindo as chefias imediatas, proporciona a criação, o uso e a disseminação da informação e do conhecimento na UFJF (ii) como as relações entre gestores e níveis hierárquicos equivalentes se desenvolvem em torno do assunto, (iii) a disponibilidade de recursos facilitadores da comunicação e (iv) como tem sido tratada a memória organizacional da instituição. Ademais, foi avaliada a existência de uma cultura organizacional voltada à Gestão da Informação e do Conhecimento na UFJF.

Tais relações foram apontadas ao longo de toda a análise estruturada no capítulo 2, porém nem sempre agrupadas como aqui se apresentam, posto que os temas são inter-relacionados ao ponto de se tornarem intrincados em alguns aspectos.

Desta forma, foi possível perceber que o foco dos problemas apresentados não está nos recursos materiais e patrimoniais disponíveis, pois houve uma forte concordância de que eles são suficientes para o trabalho feito na Universidade. Inclusive considerou-se que existem redes sociais voltadas à troca de informação sobre o que ocorre na instituição e ferramentas como fóruns e chats para o esclarecimento de dúvida entre servidores. Entretanto, a opinião dos servidores participantes sobre os eixos analisados enfatizam as políticas de gestão de pessoas. A educação organizacional, aqui também denominada capacitação, está aquém das demandas existentes, sobretudo para aqueles que já atingiram o nível máximo para progressão financeira na carreira e para os servidores recém-empossados, que chegam despreparados para os cargos que irão assumir – e em busca de realizar suas funções procuram construir o conhecimento a partir de relações laborais dialógicas ou experiências autodidatas. Há a inobservância, também, da ambição pela qualificação em nível de pós-graduação de seu quadro efetivo. O desinteresse pelo mapeamento de talentos, outro ponto destacado, além de desvalorizar o servidor experiente, compromete a memória organizacional, uma vez que o conhecimento fica retido em algumas pessoas, que, por vezes se aposentam sem

que este conhecimento se torne da organização. Neste aspecto é importante ressaltar que a pesquisa demonstrou que há confiança na possibilidade de troca de experiências no setor de trabalho, o que é, sem dúvidas, um facilitador para solucionar tais problemas.

É importante acentuar que a capacitação inadequada dos servidores aliada à indisponibilidade de meios didáticos para o aprendizado autônomo causa obstáculos para seu bom desempenho. Isso foi demonstrado pelo alto índice de afirmação de que, de maneira geral, sentem-se, após aquisição de determinada experiência, preparados para executar as tarefas relativas aos seus cargos, porém foram encontradas dificuldades para execução de tarefas relacionadas ao próprio cargo no último semestre. Ademais, não há substituto para realização do trabalho em caso de afastamentos, licenças, férias ou outra situação de ausência, para boa parte dos postos de trabalho.

Diante do questionamento, por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) sobre a existência de elaboração e implementação de ações ininterruptas - que possam ser acessadas e consultadas a qualquer momento - voltadas à disseminação interna do conhecimento e à educação corporativa entre os TAEs, como manuais sobre procedimentos no SIGA ou sobre preenchimento de documentos, cursos permanentes online, fóruns para troca de informações organizacionais entre servidores, centrais de esclarecimento de dúvidas, etc., a seguinte resposta foi dada por um gestor, representante da UFJF:

Inicialmente, quando existem procedimentos administrativos internos e orientações de trabalho, eles estão dentro dos setores específicos. Não há manuais no SIGA e cursos de aperfeiçoamento, por exemplo, quando realizados, são disseminados a partir dos próprios setores. É do interesse da administração o desenvolvimento de um sistema centralizado e informatizado ainda que, até o momento, isto esteja em formulação dentro de projeto específico de TI e em uma fila de prioridades a ser desenvolvida como sistema (UFJF, 2017).

Duas outras práticas corporativas importantes, não constatadas por grande parte dos pesquisados são a troca de experiências profissionais, estimulada pelos gestores entre os servidores na UFJF, incluindo reuniões regulares dos grupos e a inovação por meio da troca de experiências e busca de referências de outras

instituições, que podem ser aproveitadas dos casos de sucesso possíveis de serem implementadas em diferentes contextos.

A bibliografia utilizada para embasar esta pesquisa apontou que todo conhecimento, seja tácito, explícito, individual, interno e externo relacionado à organização deve transformar-se e converter-se em conhecimento organizacional ou corporativo e, ao tornar-se acessível e poder ser compartilhado, permita o desenvolvimento do conhecimento individual de todos os seus membros, resultando no aumento da contribuição desses atores no alcance dos objetivos que a própria organização busca.

Neste contexto, é importante explicar o termo *endomarketing* que, conforme explica Bekin (2005), refere-se à implementação de estratégias de marketing direcionadas ao público interno - que é o grupo alvo da comunicação interna de uma organização - como diferencial para o progresso, mediante o comprometimento de todas as pessoas que fazem parte do processo produtivo. No mesmo sentido, Cerqueira (1994) afirma que *endomarketing* é o conjunto de propostas e ações que a organização deve por em prática a fim de estabelecer o comprometimento dos membros com o desenvolvimento da organização. O autor acredita se tratar de um processo que melhora a comunicação e o relacionamento no sistema organizacional e afirma um eixo motivacional entre as pessoas e estas com a organização. Este tema é retomado na seção 3.2, que traz detalhes sobre o Plano de Ação Educacional.

As propostas de intervenção têm o intuito de aperfeiçoar os processos administrativos, aumentando sua eficiência, por meio da melhoria da informação e da comunicação na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Para tanto, serão previstas ações para a ampliação da capacidade de educação corporativa, de interação com outras instituições e de conservação da memória organizacional.

O quadro 2 sintetiza a relação dos eixos com os dados e ações propositivas:

Quadro 2 - Dados da pesquisa e ações propositivas por eixo de análise ou por sujeito de pesquisa.

Nº	Eixo de pesquisa/ Sujeito de pesquisa	Dados de pesquisa		Atividades do processo de GC Ação propositiva
1	Como a gestão, incluindo as chefias imediatas, proporciona a criação, o uso e a disseminação da informação e do conhecimento na UFJF.	1.1	A educação organizacional ofertada pela UFJF não é suficiente para que os servidores atinjam a eficiência no trabalho.	Identificar as necessidades de aprendizado; criar alternativas para treinamento tradicional, tais como fóruns de discussão e repositórios de objetos de aprendizagem; armazenar o conhecimento criado, compartilhar entre os membros da organização e aplicar.
		1.2	A educação organizacional ofertada pela UFJF não estimula os servidores que atingiram o nível máximo para progressão financeira na carreira a buscarem capacitação.	Identificar as necessidades de aprendizado, criar alternativas para o treinamento tradicional; compartilhar (sensibilizar) por meio de endomarketing; e aplicar.
		1.3	A educação organizacional ofertada pela UFJF não é suficiente para preparar os servidores recém-empossados para assumir seus cargos na instituição.	Identificar as necessidades de aprendizado; criar cursos de formação inicial; aplicar.
		1.4	A troca de experiências não é estimulada pelos gestores./Os grupos de trabalho não se reúnem com regularidade para discutir seu desempenho.	Criar cronograma de reuniões periódicas, armazenar o resultado das discussões, compartilhar entre os membros do setor, aplicar soluções.
		1.5	A inovação por meio da troca de experiências não é estimulada pelos gestores./Os servidores que trabalham no meu setor pesquisam ideias inovadoras e procedimentos operacionais eficazes de outras IFES para melhoria do desempenho organizacional.	Elaborar uma política de identificação de boas práticas administrativas em outras IFES (benchmarking), armazenar os resultados encontrados, compartilhar entre os membros do setor, e aplicar na instituição, adaptando.

		1.6	Após a posse, em geral, não há designação de um servidor experiente para acompanhar a adaptação do servidor recém empossado no setor no qual foi lotado.	Identificar os talentos da instituição; criar um programa de mentoria; aplicar.
		1.7	Em alguns momentos existe um clima organizacional desfavorável ao cumprimento das rotinas de trabalho entre setores.	Identificar possíveis conflitos entre setores que dificultem a comunicação; criar programas de sensibilização (endomarketing) para uma cultura organizacional favorável à troca de informações; compartilhar e aplicar.
2	Como as relações entre níveis hierárquicos equivalentes se desenvolvem em torno do assunto.	2.1	Existe confiança na possibilidade de troca de experiências no setor de trabalho./ As opiniões são levadas em conta entre colegas de setor.	Aplicar estas correlações nos programas de mentoria, no endomarketing,
		2.2	Em grande parte não há reconhecimento, pelos servidores, de que outro servidor realize suas tarefas com o mesmo conhecimento.	Identificar as necessidades de aprendizado; criar alternativas para treinamento tradicional: tais como fóruns de discussão e repositórios de objetos de aprendizagem; armazenar frequentemente o conhecimento criado, compartilhar entre os membros do setor e aplicar.
3	Disponibilidade de recursos facilitadores da comunicação.	3.1	Os recursos materiais e patrimoniais disponíveis são suficientes para o trabalho feito na Universidade.	Aplicar os recursos disponíveis para a GC na instituição.
		3.2	Existem redes sociais voltadas à troca de informação sobre o que ocorre na instituição.	Aplicar os recursos disponíveis para a GC na instituição.
4	Como tem sido tratada a memória organizacional da instituição.	4.1	87% dos servidores pesquisados desconhecem as normas para gestão de documentos arquivísticos oficiais.	Criar programas de sensibilização (endomarketing) para a necessidade da gestão de documentos; compartilhar normas entre membros dos setores; aplicar normas no setor.

		4.2	69% dos respondentes do questionário dizem não conhecer recursos tecnológicos para arquivamento de documentos que podem ser utilizados pela instituição.	Compartilhar amplamente informações sobre o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para os membros da Instituição.
--	--	-----	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A pesquisa foi dividida em quatro eixos, conforme os fatores críticos identificados na fase de evidenciação do problema de pesquisa. O eixo mais relevante, por ter levantado o maior número de fatores críticos, foi aquele relacionado à criação, uso e disseminação do conhecimento na instituição pelos gestores. Deste, surgiram sete dados (achados) de pesquisa, cujas ações propositivas envolvem a sensibilização dos servidores para a importância da GC no serviço administrativo na Universidade, a identificação de lacunas de capacitação e criação de alternativas para o treinamento tradicional praticado, identificar e valorizar o *know-how* dos servidores experientes e fomentar a troca de informação e conhecimento entre os servidores, além da busca de boas práticas em instituições congêneres.

Os eixos seguintes tratam das relações entre servidores de mesmo nível hierárquico, dos recursos patrimoniais e materiais disponíveis e da gestão de documentos. As ações relacionadas a estes eixos buscam, basicamente, explorar de maneira mais eficaz todos os recursos (materiais e humanos) já disponíveis na organização por meio da capacitação e da manutenção da memória organizacional.

A seção a seguir detalha as ações propostas.

3.1 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

A partir dos fatores críticos associados aos eixos de análise, o planejamento das ações aqui propostas foi organizado em um Plano de Ação Educacional (PAE), condizente com o constructo teórico. Para tanto, será utilizada uma ferramenta prática, identificada pela sigla 5W2H, que é um sistema fundamentado no exercício de fazer perguntas para obter informações sobre uma causa e permite identificar os dados e as rotinas mais importantes de um projeto a qualquer momento, como

também apontar os atores envolvidos, suas atribuições e a razão pelas quais realizam tais atividades.

A ferramenta 5W2H configura uma referência para sustentar decisões, pois outorga o acompanhamento, o incremento e/ou o desenvolvimento de um projeto. Os “5W” representam as perguntas, em inglês, *What*, *Why*, *Where*, *When* e *Who*; enquanto os “2H” representam as perguntas *How* e *How much/many/often*. Tais questões proporcionam a identificação e determinação de ações a serem implementadas para obtenção de resultados positivos na organização. (OLIVEIRA, 1996)

Segundo Lisboa e Godoy (2012), a ferramenta 5W2H é composta por sete campos em que devem constar as seguintes informações:

What: O que deve ser feito? Qual ação ou atividade deve ser executada ou qual problema ou o desafio deve ser solucionado?

Why: Porque deve ser implementado? Qual é justificativa dos motivos e objetivos do que está sendo executado ou solucionado?

Who: Quem serão os responsáveis pela execução do que foi planejado?

Where: Onde será executado cada um dos procedimentos?

When: Quando deve ser implementado? Qual é a previsão do cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos?

How: Como deve ser conduzido? Como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos?

How much: Quanto vai custar a implementação? Quanto custará cada procedimento e qual será o custo total do que será feito?

Os mesmos autores esclarecem ainda que a técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém muito útil no auxílio da análise e do conhecimento sobre um processo, um problema ou uma ação a serem executadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas:

- a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;
- b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;

c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos. (LISBOA; GODOY, 2012)

O PAE sugerido nesta dissertação foi inspirado no Plano de Gestão do Conhecimento (PGC), desenvolvido por Fábio Batista (2012), pós-doutor em Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Para Batista (2012), a mobilização sistemática do conhecimento envolve cinco atividades fundamentais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar, cuja importância é descrita abaixo, de acordo com as afirmações do autor:

- Identificar: As lacunas do conhecimento associadas às competências da organização devem ser identificadas para que alcance objetivos estratégicos. Uma vez identificadas tais competências e lacunas, uma organização pública será capaz de definir sua estratégia e seu plano de Gestão do Conhecimento.

- Criar: as lacunas do conhecimento organização pública são eliminadas da organização por meio da criação (a criação de novo conhecimento) e da conversão do conhecimento. A criação do conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional.

- Armazenar: existem várias formas de armazenamento, e sua importância está na preservação do conhecimento organizacional. No entanto, nem sempre é possível armazenar conhecimento, como nos casos das experiências pessoais. Nestes casos, para viabilizar a transferência de conhecimento, é necessário colocar as pessoas em contato umas com as outras. Quando for possível o armazenamento do conhecimento, ele deve ser feito de modo que o acesso seja viável para todos os servidores públicos que necessitam dele.

- Compartilhar: o compartilhamento do conhecimento favorece a aprendizagem e a inovação e, conseqüentemente, oportunizando o alcance dos objetivos organizacionais, mas depende da confiança entre os envolvidos de que haverá um benefício mútuo. Sendo assim, as organizações públicas devem fomentar a criação de uma cultura de compartilhamento.

- Aplicar: é a fase de utilização e reutilização do conhecimento na organização, transformando-o em ação ou em decisão.

As cinco atividades do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) para gerar melhorias precisam atender a dois requisitos importantes. Em primeiro lugar, essas atividades devem estar alinhadas ou integradas aos processos de apoio e finalísticos da organização. Em segundo lugar, tais atividades devem ser planejadas e executadas cuidadosamente de acordo com as especificidades de cada processo e da organização (BATISTA, 2012, p.64).

Conforme Batista (2012), do diagnóstico à implementação, um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) se desdobra etapas, as quais foram utilizadas neste estudo: diagnosticar, planejar, implementar.

O quadro a seguir apresenta um resumo das ações relacionadas a estas etapas do processo de elaboração do PGC.

Quadro 3 - Etapas do processo de elaboração de um PGC

Número	O quê? (Ação)
Diagnosticar	
1.	Realizar a autoavaliação.
2.	Justificar a importância da GC para a organização.
Planejar	
3.	Definir a visão da GC.
4.	Definir os objetivos da GC.
5.	Definir as estratégias da GC.
6.	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional).
7.	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC.
8.	Definir as práticas de GC.
9.	Sensibilizar as pessoas na organização.
10.	Elaborar o PGC.
Implementar	
11.	Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.
12.	Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC.
13.	Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.
14.	Desenvolver o plano de comunicação do PGC.
15.	Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Batista (2012).

A seguir, é feito o detalhamento de como se desenvolvem estas etapas. O diagnóstico é a etapa em que a organização pública faz uma autoavaliação do seu grau de utilização da Gestão do Conhecimento, identificando pontos fortes e oportunidades, bem como suas condições para a implementação. Sugere-se um Instrumento de avaliação, a exemplo do questionário utilizado neste trabalho, porém extensivo a toda instituição.

A análise dos quatro viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas e processos) contribuirá para entender até que ponto esses fatores estão presentes na organização.

Os resultados esperados da implementação da GC medem a efetividade do processo de GC apoiados pelos fatores críticos de sucesso ou viabilizadores e fundamentados nos direcionadores estratégicos (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas).

Os resultados devem ser o reflexo do aumento da aprendizagem e inovação que desenvolvem a capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade e que levam, em última instância, ao aumento da eficiência, à melhoria da qualidade e da efetividade social das organizações públicas, assim como contribuem para a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência da administração pública e para o desenvolvimento brasileiro em benefício do cidadão-usuário e da sociedade.

[...]

Para a realização do diagnóstico, deverá ser designado um responsável encarregado de cuidar que as ações sejam executadas conforme previsto. Evidentemente, esse responsável, quando necessário, poderá contar com uma ou mais pessoas para auxiliá-lo na realização das ações (Batista, 2012, p. 90).

O planejamento é a etapa em se definem a visão, os objetivos e as estratégias de GC. Também são identificados e priorizados os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, intraorganizacionais e interorganizacionais; assim como são definidas a estrutura de governança de GC e as práticas de GC. Ou seja, é o momento de descrever como a organização pretende gerenciar seu conhecimento em prol das partes interessadas, de acordo com os objetivos gerais já estabelecidos.

Após a avaliação do grau de maturidade em GC feita no diagnóstico, fica possível identificar as principais lacunas do conhecimento, detectadas ao se comparar o conhecimento necessário para executar as estratégias com o conhecimento existente na organização.

De acordo com a convergência do projeto de GC e do nível de implementação, são inúmeras as práticas que podem ser assumidas na organização, isoladamente ou de forma combinada. Para defini-las, um comitê estratégico de GC deve ser nomeado, para tomar as decisões sobre as políticas e diretrizes de GC, formado por uma equipe multidisciplinar, para que a equipe tenha fim de se garantir uma diversidade de conhecimentos tácitos e de habilidades.

Neste estudo, em particular, sugere-se que o comitê estratégico seja formado por membros da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, da Diretoria de Imagem Institucional, do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO) e do Arquivo Central da UFJF, conforme identificados nos quadros 5W2H apresentados e cujo coordenador deve ser indicado pelo Reitor da UFJF.

A implementação é a etapa na qual a organização pública debate sobre os fatores críticos de sucesso para a implementação do PGC; define os meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC e as maneiras de lidar com a resistência à sua implementação; desenvolve o plano de comunicação do PGC; além de elaborar a estratégia de avaliação continuada na implementação do plano. Para Batista (2012), o êxito da elaboração e implementação do PGC depende, fundamentalmente, da capacitação das pessoas envolvidas na iniciativa. O estudioso assevera, ainda, que a implementação objetiva entregar os benefícios prometidos no PGC, mantendo o comprometimento das partes interessadas.

3.2 DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES

Sabe-se que a UFJF possui limitações impostas pela dinâmica do Serviço Público, incluindo o processo de seleção de seu quadro de pessoal efetivo, por concurso, o que impede a triagem prévia de talentos. Igualmente, a estabilidade, pelo viés da improbabilidade de desligamento involuntário da instituição, pode ser um fator desmotivador para o servidor buscar evoluir em sua carreira. Por outro lado, estas são situações que podem ser revertidas por programas de identificação de talentos e pela criação de uma cultura organizacional que crie a consciência da

necessidade de um corpo administrativo qualificado para servir à sociedade na qual se insere, e, por conseguinte, o comprometimento desejado para tanto.

Moscovici (2007) ressalta que a cooperação dentro do grupo de trabalho tem importância proporcional à da qualificação de seus membros, de modo que, quanto melhor for o relacionamento entre eles, melhores serão os resultados alcançados.

Bekin (2005) afirma, também, que a organização precisa conhecer seu público interno para poder comunicar os objetivos de forma pertinente, assim como o público interno precisa ter conhecimento dos objetivos da organização, incluindo suas metas, sua missão, seus valores e seus produtos. Tracy (1994) defende que os membros da organização precisam vislumbrar a relação existente entre as responsabilidades próprias de suas funções e as metas e objetivos do seu local de trabalho, a fim de que lhes atribuam significado. Isto os leva a perceber a razão das atividades que exercem.

As ações de *endomarketing* servem para criar essa difícil consonância, por meio das atividades e eventos dirigidos para a informação e integração do público interno. A proximidade dos membros da organização com os processos decisórios por meio de canais de comunicação que respeitem as perspectivas pessoais e estejam associadas à missão institucional, geram motivação e, por conseguinte, melhoria do trabalho executado.

Assim, na busca do estabelecimento de relacionamentos internos saudáveis, da promoção dos interesses pessoais e organizacionais, e da garantia de um clima de comprometimento, o “endomarketing é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças”, podendo ser aplicado em qualquer tipo de organização (BEKIN 2005, p. 51). O autor ressalta que “mesmo empresas estatais, de economia mista, ou setores governamentais exercem papel de atender ao público, o cidadão contribuinte; consequentemente, em maior ou menor grau, necessitam aplicar ações de endomarketing” (Ibidem, 2004, p. 6).

Para Tavares (2009) a motivação deve partir de ações planejadas e executadas por períodos determinados e as informações devem ser repassadas com credibilidade. Quando objetivos e ideais corporativos são compartilhados por todos, o nível de satisfação dos colaboradores se eleva e resulta na qualidade dos

serviços prestados. Para que esta motivação tenha continuidade, Herzberg (1966 apud CHIAVENATO, 1999), sugere a progressão de tarefas, pela substituição das mais simples por outras mais desafiadoras e complexas, visando ao aprimoramento da capacidade do colaborador. Além disto, Bekin (2005) afirma a importância de haver um vasto sistema de informações para que todos executem suas tarefas com eficiência, e de que seja dado um retorno de todo o esforço empreendido, para que ele não se perca na falta de diálogo.

De maneira idealizada, os sistemas de gestão deveriam ser capazes de identificar falhas nas competências organizacionais em suas avaliações de desempenho, levantando suas necessidades de comunicação, treinamento, de motivação, permitindo aos sujeitos desenvolver competências com autonomia.

Segundo Chiavenato (2003, p. 34) “cada pessoa - em qualquer nível da organização - precisa estar preparada para solucionar problemas à medida que eles aparecem e sem a necessidade de recorrer à hierarquia para obter aprovação de suas ideias e sugestões”. Neste sentido, Bekin (2005, p. 78) afirma que na medida em que a organização delega responsabilidades e valoriza os funcionários “como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial deles”. Grönroos (2003, p. 423), em concordância, afirma que “delegar poder demanda cultivar continuamente relacionamentos confiantes entre a gerência e os funcionários”, ainda que defenda que os poderes delegados devem ser limitados previamente pela gestão.

Todavia, para que o servidor esteja apto a cumprir com as incumbências recebidas, mantendo tais relações de confiança, é fundamental que ele tenha as habilidades adequadas desenvolvidas. O Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006), que institui a “Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” tem como finalidades, dentre outras, “o desenvolvimento permanente do servidor público” e a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições”; e como diretrizes:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação (BRASIL, 2006, grifo meu).

Com fundamento nestas e nas demais teorias apresentadas ao longo desta dissertação, e com base no quadro 2, foram desenvolvidos os quadros de síntese do PAE, descritos abaixo. Todas as ações foram previstas para serem executadas na própria Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com recursos materiais e humanos já disponíveis, portanto com custo reduzido ou inexistente. Nas situações em que se propôs o prazo de até 12 meses para implementação, foi pelo reconhecimento de que o trabalho intelectual que envolve muitas pessoas, como a elaboração de projetos, cursos, políticas, entre outros, é minucioso e requer tempo suficiente para criação, revisão e implementação. Todas as ações devem ser orientadas pelo Comitê estratégico de GC.

O primeiro quadro (QUADRO 4) sintetiza o panorama da percepção dos servidores e das ações propostas quanto à necessidade de aprimorar a educação organizacional na UFJF.

Quadro 4 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.1

Eixo 1.1			
Dado	A educação organizacional ofertada pela UFJF não é suficiente para que os servidores atinjam a eficiência no trabalho.		
Ações	Identificar as necessidades de aprendizado; criar alternativas para treinamento tradicional, tais como fóruns de discussão e repositórios de objetos de aprendizagem (tutoriais); armazenar o conhecimento criado, compartilhar entre os membros da organização e aplicar.		
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade por meio da educação organizacional.		
Onde?	Na UFJF.		
Quando será feito?	Em até 12 meses.		
Quem fará?	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	CGCO.	Servidores de cada setor.
Como farão?	Reuniões mensais do Comitê de GC.	Desenvolvimento de plataforma para repositórios de objetos de aprendizagem pelo CGCO.	Alimentação da plataforma pelos próprios servidores com repositórios de objetos de aprendizagem.
Quanto custará?	Sem custos adicionais.		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Propõe-se, para a PROGEPE: a identificação das lacunas e a elaboração de alternativas para o treinamento tradicional (meio mais utilizado atualmente na instituição) que permitam aos servidores buscarem informação e conhecimento quando realmente necessitarem. Sugere-se que, com o apoio do CGCO, sejam criados fóruns por Pró-Reitoria/Unidade Acadêmica, nos quais servidores fisicamente distantes possam comunicar-se rapidamente, trocando informações sobre atividades laborativas; e também sejam desenvolvidos repositórios de objetos de aprendizagem, no formato de tutoriais dos procedimentos realizados no setor, registrados em uma plataforma específica para este fim, passíveis de provimento por servidores experientes. São ações que não exigem custos adicionais porque utilizarão força de trabalho e recursos já existentes.

As diretrizes para esta proposta devem ser definidas em reuniões mensais do Comitê de GC e implementadas em até 12 meses de acordo com as capacidades de desenvolvimento da plataforma apresentada pelo CGCO e de treinamento dos servidores para uso do recurso, pela PROGEPE.

O Quadro 5 versa sobre a educação organizacional voltada especificamente para os servidores da Universidade que atingiram o nível máximo de progressão em suas carreiras e, portanto, não possuem mais estímulo financeiro para a capacitação.

Quadro 5 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.2

Eixo 1.2			
Dado	A educação organizacional ofertada pela UFJF não estimula os servidores que atingiram o nível máximo para progressão financeira na carreira a buscarem capacitação.		
Ações	Identificar as necessidades de aprendizado, criar alternativas para o treinamento tradicional próprias às exigências do público alvo; compartilhar (sensibilizar) por meio de endomarketing; e aplicar.		
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade, pela atualização profissional de seu quadro efetivo.		
Onde?	Na UFJF		
Quando será feito?	Em até 12 meses.		
Quem fará?	Diretoria de Imagem Institucional	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Servidores tutores
Como farão?	Sensibilização dos servidores quanto à importância de se capacitar (<i>endomarketing</i>).	Reuniões mensais do Comitê de GC.	Elaboração do curso.
Quanto custará?	Sem custos adicionais.		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Neste caso, antes da ação prática da PROGEPE, julga-se necessário um trabalho de *endomarketing*, pela Diretoria de Imagem Institucional, setor responsável pela comunicação na UFJF, a fim de sensibilizar os servidores “sêniores” sobre a relevância da educação continuada. As orientações a esse respeito podem ser definidas pelo Comitê de GC nas reuniões mensais, nas quais também serão pensados meios de identificar as necessidades de aprendizado (recomenda-se como instrumento, a aplicação de questionários) para que, por fim, servidores tutores, selecionados no quadro efetivo, possam elaborar os cursos com os conteúdos e formatos mais próprios para seu público-alvo.

O Quadro 6 trata de um outro grupo específico: servidores recém-empossados.

Quadro 6 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.3

Eixo 1.3		
Dado	A educação organizacional ofertada pela UFJF não é suficiente para preparar os servidores recém-empossados para assumir seus cargos na instituição.	
Ações	Identificar as necessidades de aprendizado; criar cursos de formação inicial; aplicar.	
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade, por meio da qualificação dos servidores recém incorporados ao quadro de efetivo.	
Onde?	Na UFJF	
Quando será feito?	Em até 12 meses.	
Quem fará?	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Servidores tutores
Como farão?	Reuniões mensais do Comitê de GC.	Elaboração do curso.
Quanto custará?	Sem custos adicionais.	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Uma das diretrizes do Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006), é oferecer e garantir cursos de formação inicial, “aos servidores que ingressarem no setor público”, incluindo os que não possuem vínculo efetivo com a administração pública. A proposta aqui retratada procura o atendimento desta diretriz, uma vez que inexperiência aliada à inexistência de capacitação imediata leva à perda de tempo e de recursos pelo retrabalho. Diferentemente do quadro anterior, acredita-se que neste caso não é necessária a intervenção da Diretoria de Imagem Institucional, porque a disposição de novos servidores para o aprendizado é natural. As ações seriam responsabilidade da PROGEPE, definindo necessidades de aprendizado e elaboração do curso junto aos servidores tutores, utilizando os recursos e pessoas da instituição, em um prazo de até 12 meses para implementação.

As ações propostas no Quadro 7 dependem da criação de uma cultura organizacional, de forma que decerto irão se concretizar gradativamente, conforme as orientações do Comitê de GC. Recomenda-se que os gestores setoriais sejam norteados a criar um cronograma de reuniões mensais para os grupos de trabalho, a fim de estimular a troca de informação e conhecimento entre os pares e discutir propostas de melhoria dos serviços prestados, armazenando os resultados gerados para futuros associados ao grupo.

Quadro 7 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.4

Eixo 1.4	
Dado	A troca de experiências não é estimulada pelos gestores./ Os grupos de trabalho não se reúnem com regularidade para discutir seu desempenho.
Ações	Criar cronograma de reuniões periódicas, armazenar o resultado das discussões, compartilhar entre os membros do setor, aplicar soluções.
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade, por meio de novas perspectivas.
Onde?	Na UFJF
Quando será feito?	Mensalmente, durante 12 meses.
Quem fará?	Gestores setoriais/ Servidores
Como farão?	Reuniões mensais dos servidores do setor junto à chefia imediata.
Quanto custará?	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Assim como no quadro anterior, o quadro 8 aborda um tema relacionado à cultura organizacional: a busca pela inovação nos setores. A perspectiva é a de que os servidores sejam convidados por seu gestor, sob orientação do comitê de GC, a pesquisar e apresentar (nas mesmas reuniões propostas para o eixo 1.4), inovações pensadas a partir de diálogos internos ou praticadas por outras instituições com vistas à melhoria dos procedimentos corriqueiramente executados.

Quadro 8 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.5

Eixo 1.5	
Dado	A inovação por meio da troca de experiências não é estimulada pelos gestores./Os servidores que trabalham no meu setor pesquisam ideias inovadoras e procedimentos operacionais eficazes de outras IFES para melhoria do desempenho organizacional.
Ações	Elaborar uma política de identificação de boas práticas administrativas em outras IFES (<i>benchmarking</i>), armazenar os resultados encontrados, compartilhar entre os membros do setor, e aplicar na instituição, mediante as devidas adaptações.
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade, por meio de novas perspectivas.
Onde?	Na UFJF
Quando será feito?	Mensalmente, durante 12 meses.
Quem fará?	Gestores setoriais/ Servidores
Como farão?	Reuniões mensais dos servidores do setor junto à chefia imediata.
Quanto custará?	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As ações do quadro 9tencionam inserir na UFJF a prática da mentoria, valorizando servidores antigos e, em troca, valendo-se de sua experiência para treinamento dos novatos.

Para isto, recomenda-se o envolvimento da Diretoria de Imagem Institucional, com o trabalho de *endomarketing*, para o convencimento da importância de perpetuar o saber; da PROGEPE, pela criação de um banco de talentos, com o auxílio de um bolsista, e na elaboração de um programa de mentoria, e dos próprios servidores, atuando como mentores.

Quadro 9 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.6

Eixo 1.6			
Dado	Após a posse, em geral, não há designação de um servidor experiente para acompanhar a adaptação do servidor recém-empossado no setor no qual foi lotado.		
Ações	Identificar os talentos da instituição; criar um programa de mentoria; aplicar.		
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade, por meio do emprego de lições aprendidas.		
Onde?	Na UFJF		
Quando será feito?	Mensalmente, durante 12 meses.		
Quem fará?	Diretoria de Imagem Institucional	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Servidores
Como farão?	Sensibilização dos servidores quanto à importância de transferir conhecimento (endomarketing)	Reuniões mensais do Comitê de GC.	Atuação como mentores de servidores novos.
Quanto custará?	Pagamento de bolsa a um aluno da graduação da UFJF.		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para isto, recomenda-se o envolvimento da Diretoria de Imagem Institucional, com o trabalho de *endomarketing*, para o convencimento da importância de perpetuar o saber; da PROGEPE, na elaboração de um programa de mentoria e dos próprios servidores, atuando como mentores.

O quadro 10 e 11 recomendam trabalhos exclusivos de *endomarketing*, pela Diretoria de Imagem Institucional, em sentidos opostos, porém complementares.

O primeiro visa à reparação de conflitos entre setores para motivar o compartilhamento de informação, considerando que foi manifestado, por diversos servidores, o reconhecimento de que a cooperação entre setores não é um preceito.

Quadro 10 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 1.7

Eixo 1.7	
Dado	Em alguns momentos existe um clima organizacional desfavorável ao cumprimento das rotinas de trabalho entre setores.
Ações	Identificar possíveis conflitos entre setores que dificultem a comunicação; criar programas de sensibilização (endomarketing) para uma cultura organizacional favorável à troca de informações; compartilhar e aplicar.
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade, por meio da troca de informações e conhecimento.
Onde?	Na UFJF.
Quando será feito?	Em 2 meses.
Quem fará?	Diretoria de Imagem Institucional
Como fará?	Sensibilização dos servidores quanto à importância de transferir conhecimento (endomarketing).
Quanto custará?	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O quadro 11, por sua vez, exibe um dado de pesquisa favorável ao clima organizacional: a confiança existente na troca de conhecimento dentro dos setores, que é um facilitador na implementação de um PGC, já que elimina a etapa de sensibilizar as pessoas da organização para a troca de experiências.

Sugere-se um mês para elaboração de uma campanha voltada aos servidores e terceirizados e mais um mês para sua veiculação.

Quadro 11 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 2.1

Eixo 2.1	
Dado	Existe confiança na possibilidade de troca de experiências no setor de trabalho./ As opiniões são levadas em conta entre colegas de setor.
Ações	Aplicar estas correlações nos programas de mentoria e no endomarketing.
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade.
Onde?	Na UFJF.
Quando será feito?	Em 2 meses.
Quem fará?	Diretoria de Imagem Institucional

Como fará?	Sensibilização (endomarketing) dos servidores quanto à importância de compartilhar conhecimento.
Quanto custará?	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 12 é aquele que engloba o maior número de responsáveis. Refere-se à necessidade de conscientizar e capacitar os servidores para a substituição eficiente de um colega na sua ausência.

Quadro 12 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 2.2

Eixo 2.2				
Dado	Em grande parte não há reconhecimento, pelos servidores, de que outro servidor realize suas tarefas com o mesmo conhecimento.			
Ações	Identificar as necessidades de aprendizado; criar alternativas para treinamento tradicional: tais como fóruns de discussão e repositórios de objetos de aprendizagem; armazenar frequentemente o conhecimento criado, compartilhar entre os membros do setor e aplicar.			
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade, por meio da continuidade.			
Onde?	Na UFJF			
Quando será feito?	Mensalmente, durante 12 meses.			
Quem fará?	Diretoria de Imagem Institucional.	CGCO.	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Servidores de cada setor.
Como farão?	Sensibilização (endomarketing) dos servidores quanto à importância de compartilhar conhecimento.	Desenvolvimento de plataforma para repositórios de objetos de aprendizagem pelo CGCO.	Reuniões mensais do Comitê de GC.	Alimentação da plataforma pelos próprios servidores com repositórios de objetos de aprendizagem.
Quanto custará?	Sem custos adicionais.			

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As ações recomendadas são basicamente as mesmas do Quadro 4, porém aqui se percebe necessário o trabalho da Diretoria de Imagem Institucional, sensibilizando o quadro de pessoal sobre a necessidade de manter a qualidade e a continuidade dos trabalhos em caso de não-comparecimento de um servidor por determinado prazo.

Tais ações deverão ser de responsabilidade também da PROGEPE, para a capacitação e do CGCO, para o desenvolvimento de plataforma para repositórios de

objetos, já constante do Quadro 4. Pela complexidade da ação, propôs-se um trabalho de educação para o tema durante 12 meses.

Os quadros 13 e 14 foram construídos apenas para reforçar a imprescindibilidade do uso, em todas as ações, dos recursos patrimoniais, materiais e humanos existentes hoje na Instituição, em prol da melhoria da produtividade e da eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade. A ênfase se deve aos altos índices de reconhecimento de tais recursos na pesquisa realizada em campo, indicando que eles são facilitadores deste PAE.

Quadro 13 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 3.1

Eixo 3.1	
Dado	Os recursos materiais e patrimoniais disponíveis são suficientes para o trabalho feito na Universidade.
Ações	Aplicar os recursos disponíveis para a GC na instituição.
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade.
Onde?	Na UFJF.
Quando será feito?	Continuamente.
Quem fará?	Todo o Comitê de Gestão do Conhecimento.
Como fará?	Reuniões mensais do Comitê de GC.
Quanto custará?	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O quadro 14 sugere o emprego e aprimoramento das redes sociais, um recurso existente na instituição que envolve dois dos quatro viabilizadores da implementação da GC nas organizações: tecnologia e pessoas, de acordo com Batista (2012). Essas redes podem ser utilizadas para a interação entre funcionários, não apenas para disseminação de notícias institucionais, mas também para agilizar e facilitar o trabalho administrativo.

Quadro 14 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 3.2

Eixo 3.2	
Dado	Existem redes sociais voltadas à troca de informação sobre o que ocorre na instituição.
Ações	Aplicar a aprimorar os recursos disponíveis para a GC na instituição.
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade.

Onde?	Na UFJF.
Quando será feito?	Continuamente.
Quem fará?	Todo o Comitê de Gestão do Conhecimento.
Como fará?	Reuniões mensais do Comitê de GC.
Quanto custará?	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os quadros seguintes são parte do eixo 4, que analisa como a memória organizacional tem sido tratada na UFJF. O Quadro 15 busca preconizar a criação e a divulgação, pelo Arquivo Central da UFJF, de um material educativo de fácil entendimento sobre as normas oficiais para arquivamento de documentos, devido ao elevado número de servidores que demonstrou desconhecer-las. A perda de documentação por extravio ou má conservação pode representar um dano inestimável à memória da organização.

Como é um trabalho amplo, aventa-se um prazo de até 12 meses para sua conclusão.

Quadro 15 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 4.1

Eixo 4.1	
Dado	87% dos servidores pesquisados desconhecem as normas para gestão de documentos arquivísticos oficiais.
Ações	Compartilhar normas nos setores; aplicar normas em cada setor.
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade, por meio do proveito da memória organizacional.
Onde?	Na UFJF
Quando será feito?	Em até 12 meses.
Quem fará?	Arquivo Central.
Como fará?	Elaboração e distribuição online de manual didático de normas básicas de arquivamento.
Quanto custará?	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O quadro 16, também atribuído ao Arquivo Central, acena para a imposição de divulgar de forma ampla o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para os membros da Instituição.

O sistema foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e permite a produção, a edição, a assinatura e o trâmite de documentos dentro do próprio SEI, além de possibilitar a

atuação simultânea de diversas unidades em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo de realização das atividades (BRASIL, 2015).

Ainda que a UFJF já esteja promovendo treinamento para uso do sistema, mais de 2/3 dos servidores participantes da pesquisa o desconhecem. Como sugestão, no quadro indica-se o prazo de um mês para divulgação do recurso.

Quadro 16 – Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE) para o eixo 4.2

Eixo 4.2	
Dado	69% dos respondentes do questionário dizem não conhecer recursos tecnológicos para arquivamento de documentos que podem ser utilizados pela instituição.
Ações	Compartilhar amplamente informações sobre o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para os membros da Instituição.
Por quê?	Melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pelo setor administrativo da UFJF à sociedade.
Onde?	Na UFJF
Quando será feito?	Em 1 mês.
Quem fará?	Arquivo Central.
Como fará?	Divulgação ampla do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para os servidores da Instituição.
Quanto custará?	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O propósito do conjunto de ações descritas, constituintes do PAE, é a promoção de mudanças positivamente significativas para firmar as bases da Gestão da Informação e do Conhecimento para a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), incentivando a participação de todos os servidores.

As ações aqui descritas, entretanto, caracterizam uma proposta passível de adaptações, de acordo com as necessidades surgidas ao longo de sua execução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa descrita nesta dissertação teve por objetivo discutir como os processos administrativos na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) são afetados pelos processos de Gestão da Informação e, sobretudo, pela Gestão do Conhecimento desenvolvidos na instituição. Procurou-se detectar neste estudo, a partir perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação da UFJF/Campus sede, os entraves impostos para a execução das atividades próprias de seus cargos. Em seguida, foram propostas ações para otimizar a criação, o uso e a disseminação do conhecimento organizacional entre estas pessoas.

Observou-se que os recursos patrimoniais e materiais disponíveis hoje na UFJF são suficientes para que o trabalho administrativo ocorra com a fluidez necessária. Entretanto, dois fatores críticos que atuam como óbices para o sucesso da GC são destacados: a capacitação, apesar de contar com políticas e programas, conforme exige a legislação federal, ainda está aquém das expectativas dos servidores e existe a necessidade de criação de uma cultura organizacional voltada ao estímulo da troca de informação e do conhecimento entre os membros da instituição, incluindo a preocupação com manutenção da memória organizacional.

Em contrapartida, os relacionamentos entre servidores de mesmo nível hierárquico foram considerados favoráveis à implementação de processos em prol da comunicação interna, pois existe predisposição para o diálogo. Quanto à posição dos gestores, particularmente os diretores de unidade, estes devem identificar e considerar aspirações, habilidades e perspectivas das equipes de trabalho, com vistas a posicionar os colaboradores em postos adequados no desenvolvimento de projetos, favorecendo a comunicação. Isto leva o setor a conquistar vantagens gerenciais e ampliar sua eficácia. Esta é uma perspectiva relacionada à cultura organizacional, pois oferece aos servidores o reconhecimento da importância de seu trabalho dentro da instituição, propiciando, por conseguinte, a melhora da produtividade a partir da satisfação na valorização profissional.

Os resultados também indicaram que deve haver a nomeação de uma equipe multidisciplinar - aqui proposta pela recomendação dos responsáveis pelas ações no quadro 5W2H, apresentado no capítulo 3 - atenta aos pontos críticos da GC,

seguindo os passos de um projeto estruturado para toda a instituição, denominada “Comitê de Gestão do Conhecimento”.

Ainda que os resultados observados não possam ser indiscriminadamente generalizados, indicam a necessidade de enfatizar o tema tratado na UFJF, como parte do planejamento estratégico da instituição e romper obstáculos para atingir níveis mais altos de maturidade em GC. Foi notório, também, que embora as percepções dos servidores sobre a criticidade dos fatores pesquisados não fossem unânimes, pareceu haver uma concordância sobre o fato de que os servidores desejam obter maiores competências para execução de seus serviços e de que a UFJF deve proporcionar-lhes este benefício.

Deste modo, mesmo que esta investigação tenha sido limitada pelo delineamento amostral, é possível apontar a probabilidade de que os problemas de pesquisa evidenciados existam em aspecto macro organizacional. Sugere-se, assim, que o escopo desta pesquisa seja ampliado para todo o setor administrativo da instituição.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2008.

ALVES, Williana Carla Silva; MACÊDO, Ana Catarina. **Gestão do Conhecimento como ferramenta administrativa**. In: XXV CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, Florianópolis, 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

APPUGLIESE, Marcilene Maria Enes. **Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos**: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Campus Cubatão (IFSP). 33 f. 2010. Relatório (Curso de Especialização Coletiva a Distância) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; BRANDÃO, Margarida Guimarães Andrade; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, Ago. 1997. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 Mar. 2018.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005 (Texto para Discussão, n. 1.095).

_____. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2012. 130p.

_____. **O desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2006 (Texto para Discussão).

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 2005.

BEZERRA, George Christian Linhares; SOUZA, Tatiana Ana Feitoza de. O Papel do Biólogo no Gerenciamento do Perigo Aviário em Aeroportos. **Aviation in Focus**, v. 2, p. 6, 2011.

BIAZZI, Monica Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior**: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Acesso em: 20 set. 2017.

BOGONÁ, Marli Zavala de. Gestão do Conhecimento e da informação no setor público: perspectivas. **Temas de Administração Pública**, Araraquara, v. 4, n. 7, p.1-17, nov. 2012. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/temasadm/about/contact>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 37-47, abr. 1994. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&lng=pt&nrm=iso> Acesso em 24 mar 2018.

BORGES, Mauro Ribeiro ; GURNISKI, Rosane Maria Fonseca ; HILGEMBERG, Emerson Martins . ADMINISTRAÇÃO E PREVIDÊNCIA - Retenção de Talentos no serviço público do Estado do Paraná: uma proposta de política pública. In: PEIXE, Blênio César Severo; MÜLLER, Claudia Cristina; HILGEMBERG, Cleise Maria; MELATTI, Gerson Antonio; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor; MACHADO, Hilka Pelizza Vier; DOLIVEIRA, Sérgio Luiz Dias (Org.). **Formulação e Gestão de Políticas Públicas no Paraná: Reflexões, experiências e Contribuições**. 1ed. CASCAVEL: EDUNIOSTE, 2010, v. II, p. 765-785.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

_____. **Decreto nº 5.707, 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> Acesso em: 02 de dez. 2016.

_____. **Lei nº 8.112, 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm> Acesso em: 26 de mai. 2009.

_____. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm> Acesso em: 26 de mai. 2009.

_____. **Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm> Acesso em: 28 de mai. 2009.

_____. **Lei no 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 jun. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm> Acesso em: 28 de mai. 2009.

_____. Ministério da Educação. **MEC utilizará sistema digital para agilizar processos e reduzir custos.** 2015. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/222-537011943/21552-mec-utilizara-sistema-digital-para-agilizar-processos-e-reduzir-custos>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma gerencial de 1995.** 2017. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

CAMPOS, José Guilherme Ferraz de. et al. (2009); Componente do Comprometimento Organizacional no Setor Público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.10, n. 2, p. 9-26, abr./jun.

CAVALCANTE, Luciane de Fátima Beckman; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 235-254

CESAR, Ana Maria RouxValentini Coelho. Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **REMAC - Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, São Paulo - Brasil, v. 1, n.1, p. 1, 2005.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07 Mar. 2018.

CORREIA, Marcos BalsterFiore. **A comunicação de dados Estatísticos por intermédio de Infográficos: Uma Abordagem Ergonômica.** 2009. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2009.

COELHO, Elizane Goulart. ; ANGELONI, Maria Terezinha . O Compartilhamento do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior. In: **VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA**, 2006, Blumenau. Congresso de Gestão Universitária, 2006.

CPA/UFJF. **Comissão Própria de Avaliação**. Relatório de Autoavaliação da UFJF. Vanderlí Fava de Oliveira & Marcelo Silva Silvério (Organizadores). Juiz de Fora: Diretoria de Avaliação Institucional DIAVI/UFJF, março/2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2010

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

ÉBOLI, Marisa. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais**: o surgimento das universidades corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999;

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.

FADEL, Bárbara.et al. Gestão, mediação e uso da informação. 2010. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-32

FRANCO, Alessandra Aparecida; FURTADO, Wilter. A Qualidade Percebida pelos Alunos do Curso de Administração: Adaptação do Método Servqual em uma IES do Triângulo Mineiro. In: XIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP, 2010, São Paulo. **Anais...** XIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP, 2010.

FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão; Menezes, André Luiz Pereira Domarques de. **Um Framework de Integração entre Sistemas de Informação e Sistemas de Gestão do Conhecimento**. In: II Workshop de Tecnologia da Informação das IFES, 2008, Gramado. II Wokshop de Tecnologia da Informação das IFES, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 24 Nov. 2017.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. Metodologias qualitativas na Sociologia. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HART, Carl. **Um Preço Muito Alto: A Jornada de Um Neurocientista Que Desafia Nossa Visão Sobre Drogas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Gestão do Conhecimento na administração pública. Texto para discussão. Brasília, DF, 2005.

KIELGAST, Soeren, HUBBARD, Bruce. Valor agregado à informação: da teoria à prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v.26, n.3, p.271-276, set./dez. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v26n3/v26n3-6.pdf>>. Acesso em: 20 ago 2017.

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. A aplicação do método 5W2H no Processo Produtivo do Produto: a jóia. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, Florianópolis, v. 4, n. 7, p.32-47, jul. 2012. Semestral.

LOPES, Elaine Cristina; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; FADEL, Bárbara. Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa. **Revista FAMECOS**, v. 21, n. 1, p. 268, 2014. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/4e019d5f2d6ce948e4af53f661097060/1?pq-origsite=gscholar&cbl=237751>> Acesso em 20 fev. 2018.

LOPES, Elaine Cristina; VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Gestão da Informação e governança corporativa em empresas de capital aberto. In: VALENTIM, Marta. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.277-300

MACCARI, Emerson Antônio; RODRIGUES, Leonel Cezar. GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n. 2. 2003. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/318>>. Acesso em: 07 maio 2017.

MEYER JR., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**. Curitiba, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014.

MENDES, Tânia Rodrigues. **Gestão do Conhecimento da informação**. Projeto Portal da ALESP. São Paulo. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto_aula_gestao_do_conhecimento.pdf> Acesso em: 09 mai. 2017.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Gestão do Conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado**. 2004. 289 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

MIRANDA, Silvânia Vieira. **Identificação de necessidades de informação e sua relação com competências informacionais**: o caso da supervisão indireta de

instituições financeiras no Brasil. 2007. 293 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MIRANDA, Silvânia Vieira de; STREIT, Rosalvo Ermes. O processo de Gestão da Informação em organizações públicas. In: I Encontro de Administração da Informação (ENADI). **Anais...** Santa Catarina: ANPAD, 2007.

MOLINA, Letícia Gorri. **Portais Corporativos: Tecnologias de Informação e Comunicação Aplicadas à Gestão da Informação e do Conhecimento em Empresas de Tecnologia de Informação**. Marília: UNESP, 2008. 243f.

MONT'ALVÃO, Arnaldo; NEUBERT, Luiz Flávio; SOUZA, Márcio Ferreira. Espaço e Tempo na "Teoria da Estruturação". *Política & Trabalho*. **Revista de Ciências Sociais**, n. 35, out. 2011, p. 187-200. Disponível em: <periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/politicaetrabalho/article/.../7296>. Acesso em 20 fev. 2018.

MORAES, Cássia Regina Bassan de; FADEL, Bárbara. Gestão do Conhecimento nas organizações: perspectivas de uso da Metodologia Sistêmica Soft (Soft Systems Methodology) In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 33-58

NEUBERT, Luiz Flávio. ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS: BUROCRACIA, PODER E RACIONALIDADE. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 6, n. 1, p.62-72, jan-jul. 2016. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/141>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997

OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.119p.

PACHECO, Cíntia Gomes, VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 319-342

PAIXÃO, Ricardo Luís. **Gestão do Conhecimento**: estudo de casos no setor público. 2004. 142 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

PANIZZI, Wlana; MEIRELLES, Mauro. Em busca das origens: pensando o papel da universidade e seus compromissos com o desenvolvimento local do país. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, XIV, 2014. Florianópolis. **Anais...** Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131701/2014-139.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 28 set. 2017.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida.; PEDRO, Wilson José Alves. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais, **R. Tecnol. Soc.** v. 13, n. 29, p. 22-44, set./dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3847>>. Acesso em: 28 set. 2017.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: UM MODELO FUNDAMENTADO NO BALANCED SCORECARD**. 2000. 304 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 40, n. 1, p. 81-104, Fev. 2006 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 Fev. 2018.

RIZZATI, Gerson; DOBES, Cantalícia Elaine I. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, Pedro Antônio; COLOSSI, Nelson. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Gestão da Informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte , v. 19, n. 3, p. 4-29, set. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362014000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 jun. 2017.

RODRIGUES, Leonel Cezar; MACCARI, Émerson Antônio. Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n.2, p. 79-94, 2003.

ROCHA, Marisa Perrone Campos. A questão da cidadania na sociedade da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.1, p.40-45, jan/abr.2000. Disponível em: < <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/19144-19145-1-PB.pdf>>. Acesso em: 25 ago 2017

SALGUEIRO, Adriana.et al. **Gestão do Conhecimento no setor público**. Disponível em:<http://www.ipea.gov.br/observatorio/images/2._GC_no_Setor_P%C3%BAblico_Artigo_2.pdf>Acesso em: 13 ago 2017

SANTOS, Adelcio Machado dos; PEREIRA, Maurício Fernandes. Universidade e Modificação Organizacional - Do Modelo Burocrático à Organização Intensiva de Conhecimento. **Revista GestaoUniversitaria na America Latina - GUAL** , v. 5, p. 5, 2012.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552002000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 Mar. 2018

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros. et.al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SILVA, Ronaldo Pedreira. **A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E TECNOLÓGICO: ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA - IFBA**. 2010. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SILVA, Rodrigo Pimenta da; CUSTÓDIO, Luciana Silva. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014, Brasília. **Anais...**

SOUZA, Irineu Manoel de. **GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SPELLER, Paulo; ROBL, Fabiane. MENEGHEL, Stela Maria. (Orgs.). **Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década: 2011-2020**. Brasília : UNESCO, CNE, MEC, 2012, v. 1, p. 127-131. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002189/218964por.pdf>. . Acesso em: 09 set. 2017.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial; inclui o modelo das sete dimensões da Gestão do Conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

UFJF. **Competências da UFJF**. 2017a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/porta/universidade/acessoainformacao/institucionalufjf/competenciasufjf/>>. Acesso em: 07 mai. 2017

_____. **Dados estatísticos**. 2017b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/porta/universidade/ufjf/dados-estatisticos/>>. Acesso em: 07 mai. 2017

_____. UFJF. **Sistema Eletrônico de Informação ao cidadão: e-SIC**. 2017. Protocolo 23480026061201701. Disponível em: <<https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

_____. **Editais 13/2014-PRORH/UFJF**. Juiz de Fora, 2014. ADENDO I - ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/antenado/files/2010/08/Edital-13-2014-UFJF-JF-Adendo-I.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2017.

_____. **Estatuto da UFJF**. Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/files/2009/01/estatuto.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2015.

_____. PROGEPE. **Capacitação**. Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/servidores/capacitacao/>>. Acesso em: 02 maio 2018.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2016**. Juiz de Fora, 2017c. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/0BwqZiqd0Q_urdkNFdDU2WnRhVXc>. Acesso em: 19 nov. 2017.

_____. Resolução do Conselho Superior nº 09, de 2007. **Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (procap) dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)**. Juiz de Fora, MG, Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/files/2009/06/resolucao094.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017

_____. Resolução do Conselho Superior nº 40, de 2010. **Institui O Programa de Apoio à Qualificação – Graduação e Pósgraduação Stricto Sensu – Mediante de Bolsas Para Servidores Técnico-administrativos em Educação e Docentes Efetivos da UFJF (proquali/ufjf)**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolucao-40.2010.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

_____. **Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**. Juiz de Fora, 2018b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/arquivocentral/institucional-2/coordenacao-do-sistema/sistema-eletronico-de-informacoes-sei/>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

UNESCO: **Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década**. Brasília: UNESCO, CNE, MEC, 2012. 164 p.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, abr. 2002. Disponível em: <<https://xa.yimg.com/kq/groups/21845752/2001824486/name/Marta+Valentim.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Rev. adm.**

contemp., Curitiba , v. 8, n. 2, p. 181-200, Jun. 2004 . Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000200010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 ago. 2017.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório.
Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de
decisão: revisão.. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 85-103, jul. 2010.
ISSN 1981-8920. Disponível em:
<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335>>. Acesso em:
01 set. 2017.

YOUSSEF, Youssef Ahmad; SANTOS, Neri; GUERRA, José Baltazar Salgueirinho
Osório de Andrade. Gestão do Conhecimento estratégico em instituições de ensino
superior. **Workingpaper nº 65/2010**, globADVANTAGE – Center of Research in
International Business & Strategy., 2010.
Resolução nº 09/2007, do CONSU/UFJF

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFJF EM ESTÁGIO PROBATÓRIO EM MAIO/2017 COM RESULTADO DAS RESPOSTAS

A Gestão do Conhecimento na UFJF

Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP/CAED

Prezados servidores,

Este questionário é um instrumento de pesquisa, parte do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP/CAED, da Faculdade de Educação da UFJF, que objetiva descrever e analisar dificuldades encontradas pelos servidores do setor administrativo da UFJF para execução de suas atividades diárias, buscando identificar e propor ações relacionadas à Gestão do Conhecimento, de modo a permitir a obtenção de maior eficácia e eficiência no trabalho.

O tempo de resposta é de aproximadamente 2 minutos.

Sua participação é muito importante!

***Obrigatório**

1. Qual cargo você ocupa na UFJF? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Assistente em administração
- ☐ Auxiliar em administração
- ☐ Secretário executivo
- ☐ Outro

2. Há quanto tempo você está em efetivo exercício no cargo que ocupa atualmente na UFJF? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 0-6 meses
- ☐ 7-12 meses
- ☐ 1-2 anos
- ☐ 2-3 anos

3. Qual é seu nível de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Médio *Ir para a pergunta 5.*
- ☐ Superior incompleto *Ir para a pergunta 4.*
- ☐ Superior completo *Ir para a pergunta 4.*
- ☐ Especialização *Ir para a pergunta 4.*
- ☐ Mestrado *Ir para a pergunta 4.*
- ☐ Doutorado *Ir para a pergunta 4.*

4. Em quais cursos você se graduou/pós-graduou? *

2017-5-29

A Gestão do Conhecimento na UFJF

5. Você possui alguma formação na área administrativa (técnica ou superior)? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Não *Ir para a pergunta 7.*
- ☐ Sim

6. Qual? *

7. As funções realizadas por você no trabalho executado na UFJF foram aprendidas durante sua formação profissional? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em parte

8. UFJF ofereceu algum curso de formação inicial relacionado às suas atividades na Instituição após sua posse? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Não
- ☐ Sim

9. Assinale, conforme o grau de dificuldade encontrado, sua impressão a respeito das principais atividades realizadas por você na UFJF: **Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito difícil	Algumas dificuldades encontradas	Neutro	Simples, com algumas dúvidas	Muito simples
Formulação e preenchimento de documentos (termos de referência, atas, formulários, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Redação de correspondências oficiais	☐	☐	☐	☐	☐
Montagem de processos	☐	☐	☐	☐	☐
Uso do SIGA para realizar requisições	☐	☐	☐	☐	☐
Uso do SIGA para coleta de informações em geral	☐	☐	☐	☐	☐
Uso do SCDP	☐	☐	☐	☐	☐
Controle e arquivo de documentação	☐	☐	☐	☐	☐

10. Você já precisou refazer/anular um documento ou solicitar que alguém refizesse/anulasse por erro no seu preenchimento/execução? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Não
- ☐ Sim

2017-5-29

A Gestão do Conhecimento na UFJF

11. **Você percebe na UFJF a implementação de padronização de rotinas administrativas (para preenchimento, arquivo e controle de documentos, atendimento ao público, etc.)?**

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não
☐ Sim

12. **O programa de capacitação contínuo oferecido pela UFJF tem sido capaz de sanar suas dúvidas em relação à rotina de trabalho? ***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não *Ir para a pergunta 13.*
☐ Sim *Ir para a pergunta 14.*
☐ Em parte *Ir para a pergunta 14.*
☐ Nunca fiz nenhum curso de capacitação oferecido pela UFJF *Ir para a pergunta 14.*

13. **Por quê? ***

Seção sem título

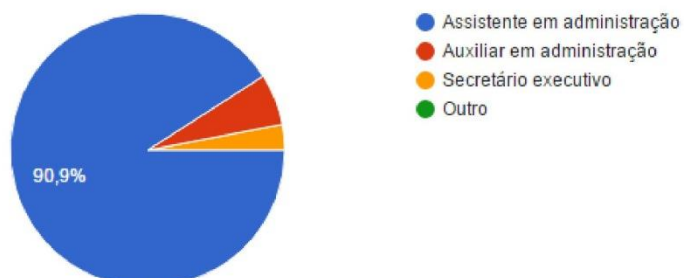
14. **Quando você tem dúvidas a respeito de como executar uma tarefa existem fontes que possam ser consultadas a qualquer momento? (manuais, vídeos, templates, etc?)**

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Em alguns casos
☐ Sempre
☐ Nunca

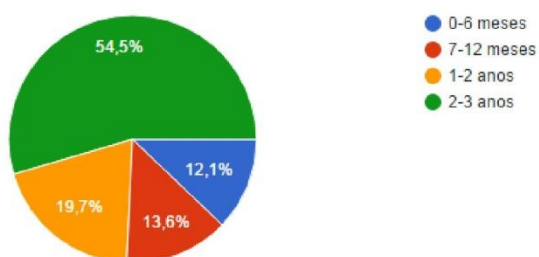
Powered by
 Google Forms

Qual cargo você ocupa na UFJF? (66 respostas)



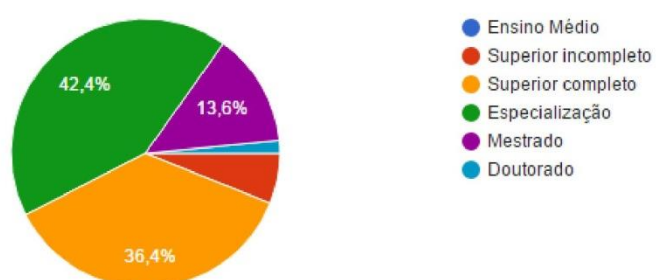
Há quanto tempo você está em efetivo exercício no cargo que ocupa atualmente na UFJF?

66 respostas



Qual é seu nível de escolaridade?

66 respostas



Em quais cursos você se graduou/pós-graduou?

66 respostas

Direito
Direito
Direito
Direito
Direito
Direito
Direito
Comunicação Social
Comunicação Social
Letras
Letras
Farmácia
Farmácia
Educação Física
Educação Física
PEDAGOGIA/ GESTÃO ESCOLAR
PEDAGOGIA/ GESTÃO ESCOLAR
Enfermagem
Jornalismo Multiplataforma
Graduação: Matemática com Bacharelado em Informática. Pós-Graduação: Especialização em Redes de Computadores.
História/Ciências Sociais
Letras / Educação
Graduação: Ciências Sociais, Pós: Direito Público Contemporâneo
Comunicação Social/ Comunicação Empresarial
Psicologia
Sou graduada em Educação Física e especialista em Administração Pública
Direito/Direito processual
Graduação em psicologia e MBA em gestão de pessoas
Gestão Pública
Graduação em Fisioterapia
Literatura
Graduação em Letras e Especialização em Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação Básica
Graduação em Pedagogia. Pós-Graduação em Educação Infantil
Licenciatura em História
Biologia
psicologia- psicanálise
Engenharia de Produção
Graduação em Direito e MBA Executivo em Gestão Pública
Agronomia
Direito

Bacharelado em Ciências Exatas, Licenciatura em Matemática, Bacharelado em Teologia. Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação (CAEd- Término junho 2017))

Alfabetização e linguagem

GESTAO PUBLICA

FISIOTERAPIA / TRAUMATO ORTOPEDIA

Nutrição UFJF

Letras - LIBRAS

Geografia

Gestão em Administração Pública

Comunicação Social / Artes Visuais

Artes e Design - UFJF (graduação)

Ciências Sociais (bacharel e licenciatura); História (mestrado)

Administração

Ciências Biológicas, Letras, Educação

Gestão publica(graduação) e especialização em gestão Universitaria.

Estou fazendo o Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Caed/UFJF

Graduação em Letras/Mestrado em Linguística

Arquitetura e Urbanismo

Atualmente curso Direito

Ciências biológicas

Bacharelado Interdisciplinar em Ciências Humanas

Estou no Mestrado em Comunicação na UFJF. Sou graduada em Comunicação na UFJF também.

Comunicação Social (graduação) / Estudos Literários (especialização)

Especialização em Ensino de Língua Portuguesa / UFJF

Graduei em Gestão de Pessoas e fiz Especialização em Gestão Escolar

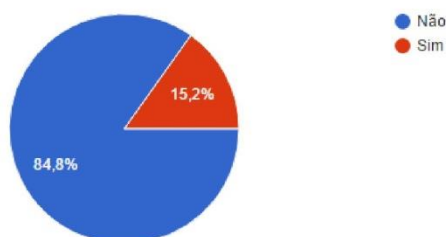
Pedagogia

Graduação: Turismo/ Especialização: Políticas Públicas e Gestão Social/ Mestrado:

Ciências Sociais (Antropologia Social)

Você possui alguma formação na área administrativa (técnica ou superior)?

66 respostas



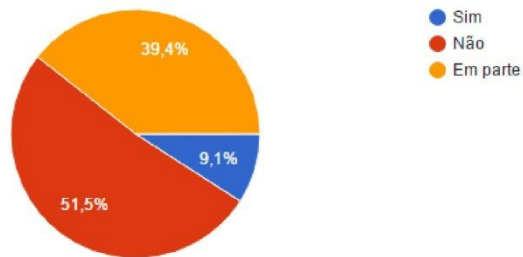
Qual?

10 respostas

Especialização
 mba Gestão de pessoas
 MBA em Gestão de Pessoas (em andamento)
 GESTAO PUBLICA
 Administração Pública
 Administração
 Gestão Pública
 Gestão de processos e trabalhei mais de 20 anos em gestão de pagamentos de aposentados e pensionistas.
 Nenhuma
 Técnico em Eventos

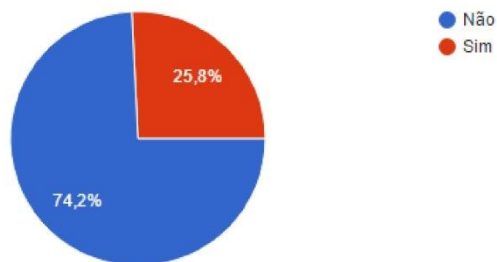
As funções realizadas por você no trabalho executado na UFJF foram aprendidas durante sua formação profissional?

66 respostas

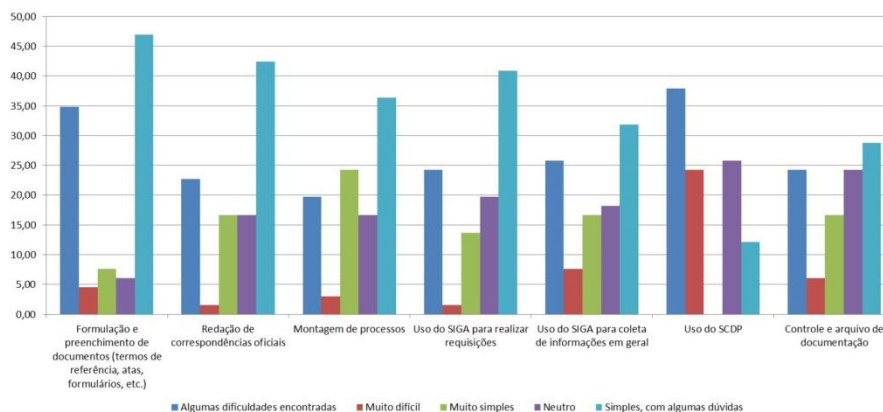


UFJF ofereceu algum curso de formação inicial relacionado às suas atividades na Instituição após sua posse?

66 respostas

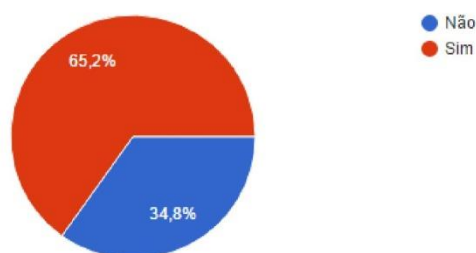


Assinale, conforme o grau de dificuldade encontrado, sua impressão a respeito das principais atividades realizadas por você na UFJF:



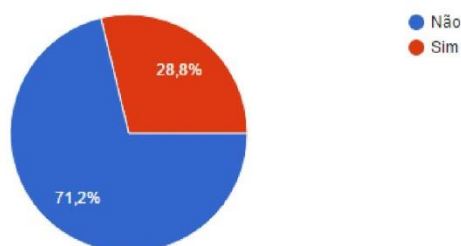
Você já precisou refazer/anular um documento ou solicitar que alguém refizesse/anulasse por erro no seu preenchimento/execução?

66 respostas



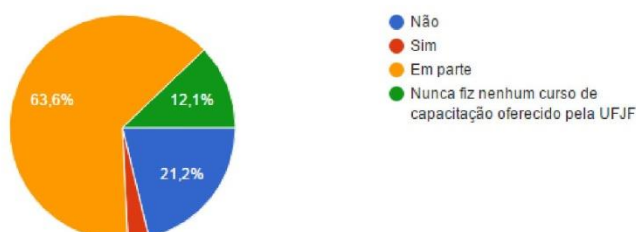
Você percebe na UFJF a implementação de padronização de rotinas administrativas (para preenchimento, arquivo e controle de documentos, atendimento ao público, etc.)?

66 respostas



O programa de capacitação contínuo oferecido pela UFJF tem sido capaz de sanar suas dúvidas em relação à rotina de trabalho?

66 respostas



Por quê?

14 respostas

A atividade que desempenho é muito específica

Não há curso especificamente ligado à minha rotina de trabalho, que lida com legislação extensa e variada da UFJF e do MEC, dados de regulamentação e avaliação dos cursos de graduação e sistemas de informação diversos.

Não costuma haver capacitação voltada para as atividades rotineiras do cargo. Dependo de contato pessoal com a pessoa responsável por cada tipo de serviço para tirar dúvidas quanto à documentação e preenchimento de pedidos. Já cometi diversos erros em detalhes que poderiam vir em orientações escritas. Ex: na requisição de veículo oficial é necessário dobrar a quilometragem entre as cidades porque é preciso considerar a volta do veículo. Poderia haver um aviso na hora do preenchimento do formulário no siga.

As rotinas dos diferentes setores são peculiares, enquanto os cursos são genéricos, abordam muito superficialmente alguns aspectos da rotina, ou são focados em apenas um sistema ou programa específico.

Acredito que seria necessárias palestras ou pequenos cursos ministrados nas unidades.

Acho que é necessário cursos para capacitar as funções desempenhadas pelos servidores e não apenas cursos oferecidos pela prorrh com base nas informações de demandas dos servidores, não há na UFJF uma capacitação mínima para novos servidores.

Ainda não vi nenhum que abordasse questões diárias de trabalho.

Porque eles são abordados de maneira genérica. Eu acredito que os treinamentos precisam ser também setoriais. Trazer informações profissionais para a executar as tarefas diárias.

Porque os cursos que me interessam mais não são para meu ambiente organizacional.

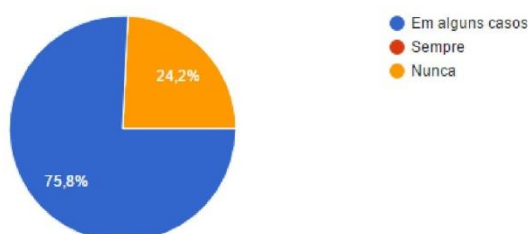
Os cursos de capacitação oferecidos não são específicos à função que exerço. Não existe um curso direcionado para o desenvolvimento do meu trabalho, apenas cursos fora da minha área.

Os cursos de formação são bons. Entretanto, eles não objetivam ajudar especificadamente cada rotina de trabalho. As especificações de cada cargo não são focadas nos cursos (pelo menos nos que eu fiz).

Tem auxiliado me capacitando em alguns pontos em específico, como por exemplo o manejo de ferramentas do google para otimização dos processos de trabalho, uma visão mais ampla sobre liderança, etc. Todavia não obtive ainda capacitação especificamente relacionada à minha rotina administrativa e minhas atividades funcionais. Vale ressaltar que minha área é nova (um setor interno até então inexistente dentro de uma Pró-Reitoria). Esse fato me faz carecer ainda mais de capacitação específica.

Quando você tem dúvidas a respeito de como executar uma tarefa existem fontes que possam ser consultadas a qualquer momento? (manuais, vídeos, templates, etc?)

66 respostas



APÊNDICE B

ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO APLICADO EM FEVEREIRO E MARÇO/2018 AOS SERVIDORES DA UFJF NO TERCEIRO ANO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO ATÉ MAIO/2017

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NOS SETORES ADMINISTRATIVOS DAS IFES: o caso da UFJF

Prezado servidor ou prezada servidora,

Gostaria de convidar você a participar como voluntário(a) da segunda etapa da pesquisa "A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NOS SETORES ADMINISTRATIVOS DAS IFES: o caso da UFJF".

Sua participação é realmente importante.

Objetiva-se, de modo geral, identificar as dificuldades dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) da UFJF/Campus sede para execução de atividades administrativas inerentes aos seus cargos e propor ações capazes de aperfeiçoar os processos de criação, uso e disseminação do conhecimento organizacional entre eles.

Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar, podendo voltar atrás ou parar a qualquer momento. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Em caso de dúvidas, por favor, entre em contato por email.

As primeiras questões têm o objetivo de delinear o perfil dos respondentes. As demais se dedicam a apreender a percepção dos servidores em relação ao tema tratado.

O tempo de resposta do questionário é de aproximadamente 5 minutos.

Cordialmente,

Lívia de Miranda Fidelis
Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
UFJF/CAEd
liviaf.mestrado@caed.ufjf.br

OBS: No campo "endereço de email" informe o email no qual você recebeu o link para este questionário. Obrigada.

***Obrigatório**

1. Endereço de e-mail *

2. Qual é a sua idade completa? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Menos de 25 anos.
- ☐ De 26 a 30 anos.
- ☐ De 31 a 35 anos.
- ☐ De 36 a 40 anos.
- ☐ De 41 a 45 anos.
- ☐ De 46 a 50 anos.
- ☐ De 51 a 55 anos.
- ☐ 56 anos ou mais.

3. Qual é o seu nível de escolaridade completo? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Ensino Médio.
- ☐ Graduação.
- ☐ Especialização.
- ☐ Mestrado.
- ☐ Doutorado ou posterior.

4. Qual é o cargo que você ocupa atualmente na UFJF? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Auxiliar em administração
- ☐ Assistente em administração
- ☐ Secretário Executivo
- ☐ Outro

5. Qual é o seu tempo total de trabalho na UFJF? *

Considere o tempo de serviço caso tenha trabalhado anteriormente como servidor em outro cargo ou como funcionário terceirizado.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Entre 2 e 3 anos
- ☐ Entre 3 e 4 anos
- ☐ Mais de 4 anos

6. Há quanto tempo você trabalha no cargo que você ocupa atualmente UFJF? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Há menos de 1 ano.
- ☐ Entre 1 e 2 anos.
- ☐ Entre 2 e 3 anos.
- ☐ Entre 3 e 4 anos.
- ☐ Há mais de 4 anos.

Por favor, opine sobre as afirmações seguintes.

(Não existem respostas corretas ou erradas. O que importa é a sua perspectiva.)

7. Quanto às necessidades de capacitação para execução de seu trabalho: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente
O conhecimento necessário à execução das tarefas relativas ao meu cargo foi obtido por mim em algum curso concluído antes da minha posse na UFJF.	☐	☐	☐	☐
A UFJF me ofereceu preparação suficiente para assumir o cargo que ocupo atualmente.	☐	☐	☐	☐
Após a minha posse um servidor foi designado para acompanhar minha adaptação no setor no qual fui lotado.	☐	☐	☐	☐
Nos últimos 6 meses encontrei alguma dificuldade para execução de tarefas relacionadas ao meu cargo.	☐	☐	☐	☐
A educação organizacional (capacitação) oferecida pela UFJF tem sido suficiente para garantir minha eficiência no trabalho.	☐	☐	☐	☐
A UFJF proporciona capacitação para os servidores em parceria com outras instituições/empresas.	☐	☐	☐	☐
Na UFJF existe incentivo à capacitação para servidores que já atingiram o nível máximo de progressão na carreira.	☐	☐	☐	☐
Busco capacitação mesmo quando não recebo recompensa financeira.	☐	☐	☐	☐
O número de vagas destinadas aos servidores da UFJF em seus cursos de Mestrado e Doutorado é suficiente para atender a demanda que existe hoje.	☐	☐	☐	☐

Por favor, opine sobre as afirmações seguintes.

(Não existem respostas corretas ou erradas. O que importa é a sua perspectiva.)

8. Considerando o acesso e a disseminação das informações necessárias para execução de seu trabalho: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente
Por meio da UFJF eu tenho acesso a ferramentas didáticas necessárias à execução dos diversos trabalhos administrativos (ex: manuais, vídeos, tutoriais, etc.)	☐	☐	☐	☐
No meu setor os procedimentos são registrados em um "passo-a-passo", seja por escrito, em vídeo ou por algum outro meio.	☐	☐	☐	☐
Quando necessito me ausentar do trabalho por algum motivo (férias, licenças, afastamentos) um outro servidor treinado realiza as minhas tarefas com o mesmo conhecimento que eu.	☐	☐	☐	☐
Já vivenciei e/ou ou tive conhecimento da resistência de algum setor da UFJF em fornecer informações de domínio público.	☐	☐	☐	☐
Na UFJF existem redes sociais oficiais voltadas à troca de informações sobre o que ocorre na Instituição.	☐	☐	☐	☐
Na UFJF existem ferramentas tecnológicas de comunicação, tais como chats e fóruns, voltadas à troca de informações/esclarecimento de dúvidas, entre servidores, sobre a execução de tarefas.	☐	☐	☐	☐
Eu me sinto informado sobre o que acontece na UFJF de maneira geral.	☐	☐	☐	☐
Tenho acesso às informações sobre mudanças que podem interferir especificamente no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐

Por favor, opine sobre as afirmações seguintes.

(Não existem respostas corretas ou erradas. O que importa é a sua perspectiva.)

9. Em relação à troca de conhecimento organizacional na Universidade: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente
A UFJF identifica os talentos e as experiências profissionais dos seus servidores com o propósito de compartilhar o conhecimento e construir uma rede de colaboração entre eles.	☐	☐	☐	☐
Os servidores da UFJF, de modo geral, são abertos a disponibilizar aos colegas seu conhecimento obtido por meio de sua experiência profissional.	☐	☐	☐	☐
A troca de experiências profissionais é estimulada pelos gestores entre os servidores na UFJF.	☐	☐	☐	☐
O trabalho em equipe é incentivado por meu chefe imediato.	☐	☐	☐	☐
Meu grupo de trabalho se reúne com regularidade para discutir seu desempenho.	☐	☐	☐	☐
Tenho um entendimento claro de quais são as metas do meu setor para os próximos 6 meses.	☐	☐	☐	☐
Os servidores que trabalham no meu setor pesquisam ideias inovadoras e procedimentos operacionais eficazes de outras IFES para melhoria do desempenho organizacional.	☐	☐	☐	☐
Em geral eu confio nos conhecimentos de outros colegas, advindos de sua experiência no trabalho.	☐	☐	☐	☐

	Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente
Eu me sinto preparado para executar qualquer tarefa relativa a meu cargo.	☐	☐	☐	☐
Já executei tarefas que não fazem parte das atribuições do meu cargo.	☐	☐	☐	☐
Minhas opiniões são levadas em conta entre meus colegas de setor.	☐	☐	☐	☐
Minhas opiniões são levadas em conta para a tomada de decisões pelo meu chefe imediato.	☐	☐	☐	☐
Minhas opiniões são levadas em conta para a tomada de decisões pelo diretor da minha unidade.	☐	☐	☐	☐

Por favor, opine sobre as afirmações seguintes.

(Não existem respostas corretas ou erradas. O que importa é a sua perspectiva.)

10. Sobre os recursos disponíveis para o trabalho em seu setor, avalie, conforme sua perspectiva: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Insuficiente	Regular	Suficiente	Este recurso não existe para uso
Número de computadores de mesa .	☐	☐	☐	☐
Eficiência dos computadores de mesa.	☐	☐	☐	☐
Número de notebooks	☐	☐	☐	☐
Eficiência da internet banda larga.	☐	☐	☐	☐
Capacidade de envio de arquivos anexados por meio do email institucional.	☐	☐	☐	☐
Conforto das cadeiras.	☐	☐	☐	☐
Medidas das mesas.	☐	☐	☐	☐
Número de telefones com possibilidade de ligações interurbanas e para celular.	☐	☐	☐	☐
Número de servidores (pessoal 'do quadro') no setor.	☐	☐	☐	☐
Frequência do serviço de protocolo.	☐	☐	☐	☐
Número de impressoras com cartucho/toner.	☐	☐	☐	☐
Qualidade do material de escritório.	☐	☐	☐	☐
Número de armários.	☐	☐	☐	☐

11. A respeito do arquivamento de documentos na UFJF, considere: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente
Há espaço suficiente em meu setor para arquivamento dos documentos.	☐	☐	☐	☐
Os documentos são/estão adequadamente armazenados em meu setor.	☐	☐	☐	☐
Tenho conhecimento total das normas para gestão de documentos arquivísticos oficiais.	☐	☐	☐	☐
Conheço recursos tecnológicos para arquivamento de documentos que podem ser utilizados pela UFJF.	☐	☐	☐	☐

12. Consentimento. *

Se você deseja que sua participação seja registrada, marque o campo abaixo e clique em "enviar".

Marcar apenas uma oval.

☐ Declaro que concordei em participar voluntariamente da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Powered by

