

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

PAULA DE SOUSA GUIZELLINI

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: o
caso de um setor da UFJF**

JUIZ DE FORA

2016

PAULA DE SOUSA GUIZELLINI

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: o
caso de um setor da UFJF**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

JUIZ DE FORA

2016

PAULA DE SOUSA GUIZELLINI

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: o
caso de um setor da UFJF**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Aprovada em: 28 de julho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

Profa. Dra. Maria Andréia de Paula Silva

Dedico este trabalho a Deus
que me fortaleceu a cada instante,
aos meus pais
pela gratidão que sinto,
ao meu esposo Márcio
por todo apoio e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre me amparar e me dar forças para prosseguir, mesmo quando já não existia força alguma.

Aos meus pais, Paulo e Consolação, pelos ensinamentos e exemplo de vida.

Ao meu esposo, que esteve ao meu lado em cada instante, sempre compreensivo e carinhoso.

A todos os amigos e familiares que, de alguma maneira, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Aos todos os meus colegas de trabalho na Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) por todo apoio pessoal, pelo fornecimento de dados e, também, pela disposição em participarem desta pesquisa, partilhando conhecimentos e percepções.

Ao membro da Administração Superior que a partir de convite se disponibilizou em contribuir com a presente pesquisa.

Aos professores Dr. Eduardo Magrone, Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior, Dra. Maria Andréia de Paula Silva, Dra. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim e Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, pelas valiosas contribuições nas bancas avaliativas desta dissertação.

À professora Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim pelo seu importante trabalho na orientação desta dissertação.

Aos tutores Priscila e Alisson, pela dedicação com que conduziram este trabalho na fase de desenvolvimento do projeto.

À tutora Helena, especialmente, por sua dedicação, paciência e rapidez nas inúmeras correções para qualificação e defesa.

A todos que direta ou indiretamente foram colaboradores na concretização deste projeto.

Por fim, a Deus, novamente, por me cercar de pessoas formidáveis.

“O Conhecimento une cada um consigo mesmo e todos com todos”.

José Saramago (2009)

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso estudado discute a Gestão do Conhecimento, tendo como foco a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), um dos setores da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). A Constituição Federal de 1998 prevê como princípio da Administração Pública a eficiência, o que implica necessariamente na boa Gestão do Conhecimento. Gerir o conhecimento é uma estratégia institucional, principalmente diante do quadro de possíveis desligamentos em massa por motivo de aposentadoria, conforme descrito ao longo do primeiro capítulo desta pesquisa. Como objetivo geral, a presente pesquisa busca compreender como possibilitar a adoção de procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor foco de estudo, a CAP. Assume-se como hipótese que a Gestão do Conhecimento pode minimizar a perda de conhecimento decorrente de aposentadorias de servidores experientes da carreira de Técnicos-administrativo em Educação como as que poderão ocorrer na CAP em breve período temporal. O embasamento teórico da presente dissertação está ancorado principalmente nas contribuições de Nonaka e Takeuchi (1997), contudo outros autores também apresentam importantes contribuições, como Terra (2005), Davenport e Prusak (2003), Angeloni (2003); Fleury e Oliveira (2001), Fleury e Fleury (2001), Gonçalves (2000a e 2000b), Villela (2000). A metodologia de pesquisa utilizada na pesquisa de campo é predominantemente qualitativa, tendo como instrumentos para coleta de dados a aplicação de questionários aos servidores do setor, bem como a realização de entrevistas com gestores ligados ao mesmo. Entre os gestores entrevistados encontram-se àqueles que exercem atividades dentro da CAP e um membro da administração superior da UFJF. Os resultados inferidos da pesquisa demonstraram que a Gestão do Conhecimento no setor estudado encontra-se ainda incipiente, sendo necessário, portanto, a implementação de ações que visem a institucionalização de uma política de Gestão do Conhecimento. Ao final desta dissertação apresenta-se um plano de ação com recomendações que objetivam a institucionalização da Gestão do Conhecimento na CAP.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Juiz de Fora. Coordenação de Administração de Pessoal.

ABSTRACT

This thesis is developed in the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of Public Policy Centre and Education Evaluation of Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management's case to be studied will discuss Knowledge Management, focusing on the Personnel Management Coordination (CAP), one of the sectors of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF). The Federal Constitution of 1998 foresees efficiency as a principle of public administration, which necessarily implies good knowledge management. Managing knowledge is an institutional strategy, especially given the context of possible mass dismissals due retirement, as described throughout the first chapter of this research. As general purpose, this research seeks to understand how to enable the adoption of knowledge Management procedures in the sector focus of this study, CAP. It is assumed as hypothesis that knowledge management can minimize the loss of knowledge due the retirement of experienced Technicians-Administrative in Education as those that may occur in the CAP in a short period. The theoretical basis of this dissertation is anchored mainly in Nonaka contributions and Takeuchi (1997), but other authors also have significant contributions such as Earth (2005), Davenport and Prusak (2003), Angeloni (2003); Fleury and Oliveira (2001), Fleury and Fleury (2001), Gonçalves (2000), Villela (2000). The methodology used in the field research is predominantly qualitative, having as tools for data collecting the use of questionnaires to employees as well as conducting interviews with their managers. Among the interviewed managers are those who perform activities within the CAP and a member of the senior management of UFJF. Inferred survey results show that knowledge management in the studied sector is still incipient; therefore, it is necessary the implementation of actions aimed at institutionalizing of knowledge management policy. At the end of this dissertation is presented an action plan with recommendations aimed at the institutionalization of Knowledge Management in the CAP.

Keywords: Knowledge Management. Federal University of Juiz de Fora. Personnel management coordination.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: ORGANOGRAMA DA UFJF.....	36
FIGURA 02: ORGANOGRAMA DA PRORH NO NÍVEL DE COORDENAÇÕES.....	47
FIGURA 03: TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	61
FIGURA 04: COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO	64
FIGURA 05: FORMULÁRIO UTILIZADO NA PRORH/PROGEPE.....	93
FIGURA 06: ETAPAS DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	114
FIGURA 07: PROMOÇÃO DE ENVOLVIMENTO DOS ATORES	124
FIGURA 08: FASES DA ETAPA 2.....	126
FIGURA 09: PASSOS DO PLANO DE AÇÃO ESBOÇADO PARA DISCUSSÃO.....	133
FIGURA 10: CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO	141

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: EVOLUÇÃO DAS APOSENTADORIAS NO PODER EXECUTIVO FEDERAL.....	30
GRÁFICO 02: APOSENTADORIAS PODER EXECUTIVO FEDERAL POR FAIXA ETÁRIA	30
GRÁFICO 03: APOSENTADORIAS PODER EXECUTIVO FEDERAL - IDADE E SEXO (EM DEZ/14)	31
GRÁFICO 04: SERVIDORES QUE JÁ EXERCERAM CARGO/FUNÇÃO NA CAP	74
GRÁFICO 05: FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS SERVIDORES DA CAP	75
GRÁFICO 06: SENSIBILIZAÇÃO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	76
GRÁFICO 07: EXISTÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (VISÃO DOS SERVIDORES)	80
GRÁFICO 08: COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE SUJEITOS	85
GRÁFICO 09: COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM TODA CAP	85
GRÁFICO 10: SOCIALIZAÇÃO, NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES.	87
GRÁFICO 11: MAPEAMENTO E DESCRIÇÃO DE PROCESSOS NA CAP.	91
GRÁFICO 12: MANUAL DE PROCEDIMENTO	94
GRÁFICO 13: REGISTRO DE EXPERIÊNCIA	95
GRÁFICO 14: INCENTIVO AO REGISTRO DE EXPERIÊNCIA.....	96
GRÁFICO 15: DISPONIBILIZAÇÃO DE DOCUMENTOS.	97
GRÁFICO 16: DISPONIBILIZAÇÃO DE MANUAL	98
GRÁFICO 17: REALIZAÇÃO DE REUNIÕES	99
GRÁFICO 18: POLÍTICA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	100
GRÁFICO 19: DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	101
GRÁFICO 20: COMPETÊNCIAS E ALOCAÇÃO DE SERVIDORES CAP.....	102
GRÁFICO 21: PARTICIPAÇÃO EM CURSOS INTERNOS UFJF	103
GRÁFICO 22: CURSOS DE CAPACITAÇÃO INTERNOS E NECESSIDADE CAP	104
GRÁFICO 23: TREINAMENTOS	105
GRÁFICO 24: ATIVIDADES CAP	107
GRÁFICO 25: ACUMULO DE ATIVIDADES	108
GRÁFICO 26: SUBSTITUIÇÃO	109

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELA CCDP	43
QUADRO 02: ATRIBUIÇÕES DAS COORDENAÇÕES DA PRORH	47
QUADRO 03: SÍNTESE DO CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	59
QUADRO 04: CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	62
QUADRO 05: COMPETÊNCIAS PARA O PROFISSIONAL	65
QUADRO 06: SUJEITOS ENTREVISTADOS.....	70
QUADRO 07: PERCEPÇÃO DE SERVIDORES SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO	77
QUADRO 08: PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (VISÃO DOS SERVIDORES).....	78
QUADRO 09: PERCEPÇÃO DE GESTORES DA CAP SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO	82
QUADRO 10: PERCEPÇÕES SOBRE O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	86
QUADRO 11: SOCIALIZAÇÃO, NA PERCEPÇÃO DE GESTORES.....	89
QUADRO 12: DESDOBRAMENTOS DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	116
QUADRO 13: AÇÕES DA ETAPA 1	123
QUADRO 14: AÇÕES DA FASE 1 - ETAPA 2.....	128
QUADRO 15: AÇÃO DA FASE 2 - ETAPA 2.....	129
QUADRO 16: AÇÃO DA FASE 3 - ETAPA 2.....	131
QUADRO 17: AÇÕES DA FASE 4 - ETAPA 2.....	132
QUADRO 18: AÇÕES DO PLANO A SER DISCUTIDO NA FASE 4 – ETAPA 2	137
QUADRO 19: AÇÃO DA FASE 5 - ETAPA 2.....	140
QUADRO 20: AÇÕES DA ETAPA 3	142

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: FORÇA DE TRABALHO DO PODER EXECUTIVO - FAIXA ETÁRIA (EM DEZ/2014)....	31
TABELA 02: FORÇA DE TRABALHO CARREIRA TAE - POR FAIXA ETÁRIA (EM DEZ/2014).....	32
TABELA 03: QUANTITATIVO DE SERVIDORES (EM DEZ/2014)	33
TABELA 04: CARGOS E FUNÇÕES GRATIFICADAS - POR FAIXA ETÁRIA E SEXO	33
TABELA 05: QUANTITATIVO DE CURSOS E ALUNOS DA UFJF (2015).....	37
TABELA 06: FAIXA ETÁRIA SERVIDORES ATIVOS DA UFJF (EM DEZ/2014).....	39
TABELA 07: NÚMERO DE APOSENTADORIAS NA UFJF (ACUMULADO DO ANO)	40

LISTA DE ABREVIATURAS

CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CAMP	Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CCDP	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
CFAP	Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoas
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1998
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CONSU	Conselho Superior
COSSBE	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar
CPA	Comissão Própria de Avaliação
GCAD	Gerência de Cadastro
GREM	Gerência de Remuneração
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
Mamm	Museu de Arte Moderna Murilo Mendes
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEC	Projeto de Emenda à Constituição
PROADES	Programa de Avaliação de Desempenho
PROCAP	Programa de Capacitação
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEGEPE	Secretaria de Gestão Pública
SIAPPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIASS/UFJF	Subsistema Integrado Atenção à Saúde Servidor Público Federal
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
TAE	Técnico-administrativos da Educação

TCU	Tribunal de Contas da União
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS FUTURAS APOSENTADORIAS EM UM SETOR ADMINISTRATIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA ..	22
1.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	25
1.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO FACE AO CENÁRIO DE APOSENTADORIAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL	28
1.3 O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.....	35
1.3.1 O cenário de aposentadorias na UFJF e a Gestão do Conhecimento	39
1.3.2 O caso específico da Coordenação de Administração de Pessoal	46
2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL	53
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO	54
2.1.1 A Administração Pública e a Gestão do Conhecimento	55
2.1.2 Gestão dos processos: mapeando e descrevendo processos	66
2.2 METODOLOGIA E PESQUISA DE CAMPO	69
2.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	72
2.3.1 Perfil e percepção dos sujeitos acerca da gestão do Conhecimento	73
2.3.2 Socialização do Conhecimento	84
2.3.3 Externalização do Conhecimento	90
2.3.4 Combinação do Conhecimento	96
2.3.5 Internalização do Conhecimento	107
3. PLANO DE AÇÃO	111
3.1 O CONTEXTO DA PROPOSTA.....	111
3.1.1 Etapa 1: Promoção de envolvimento dos atores	117
3.1.2 Etapa 2: Planejamento e implementação	124
3.1.2.1 Fase 1: Designação de comissão de organização	127
3.1.2.2 Fase 2: Discussões internas da comissão de organização	129
3.1.2.3 Fase 3: Abertura da etapa de Promoção de envolvimento dos atores	130
3.1.2.4 Fase 4: Discussão: diagnóstico e Plano de Ação.....	131
3.1.2.5 Fase 5: Implementação do Plano de Ação	139
3.1.3 Etapa 3: Monitoramento e Avaliação	140
3.2 ASPECTOS FINAIS RELACIONADOS AO PLANO DE AÇÃO	142

CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
REFERÊNCIAS.....	149
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DO SETOR ..	155
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM INTEGRANTE DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	159
APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTORES DA CAP	162
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	165
ANEXO A – DESCRIÇÃO DE PROCESSO/PROTOCOLO – MODELO.....	167
ANEXO B – PERGUNTAS E RESPOSTAS DE PROCEDIMENTOS – MODELO .	186

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema central a Gestão do Conhecimento, que no contexto dinâmico e complexo em que as organizações encontram-se inseridas mostra-se como uma estratégia de sustentabilidade em ambientes competitivos. Para Angeloni (2002) a Gestão do Conhecimento conduz à criação, à disseminação e à utilização do conhecimento no ambiente organizacional. O tema não se limita ao setor privado, é também preocupação do setor público, que possui cidadãos cada vez mais conscientes de seus direitos e, conseqüentemente, mais exigentes. Neste contexto, a qualidade dos serviços oferecidos nas instituições públicas tem sido cada vez mais requisitada pelos cidadãos.

O conhecimento que as instituições agregam ao longo de seu desenvolvimento é chave para a competência organizacional, aqui entendida como o desenvolvimento das atividades e processos institucionais de forma efetiva, ou seja, com eficiência e eficácia. Ressalta-se que administração pública competente, além de uma das exigências do cidadão, é uma exigência da própria legislação que rege a Administração Pública. Conforme a Constituição da República Federativa do Brasil de 1998 (CF/88), em seu art. 37, a Administração Pública está vinculada, entre outros, aos princípios da Legalidade, da Impessoalidade, da Moralidade, da Publicidade e da Eficiência. Para ser viável a prática destes princípios, faz-se necessário que as organizações conheçam a si mesmas, seus processos, legislações a que estão vinculadas e não se distanciem do conhecimento que tem sido produzido nelas ao longo do seu desenvolvimento organizacional. Trata-se de um desafio ao setor público, pois em muitos casos o conhecimento não está explícito à organização, mas sim inserido em documentos e arquivos pessoais e, também, na memória dos servidores públicos.

O tema, por si, mostra-se relevante, contudo, buscando problematizar, acrescenta-se a rotatividade de pessoal. Esta é uma ocorrência comum dentro das instituições, uma vez que muitos fatores podem implicar na saída de funcionários dos diversos setores. Apesar de comum, a rotatividade precisa ser acompanhada, pois desligamentos contínuos ou em massa podem afetar a eficiência e a eficácia das atividades desenvolvidas pela instituição, principalmente quando não se investe esforços na Gestão do Conhecimento.

Dentro do contexto de rotatividade, o presente estudo aponta o envelhecimento de carreiras do serviço público federal do poder executivo, o que pode acarretar em desligamentos contínuos e em grandes volumes por motivo de aposentadoria. A situação não é vista como problema somente agora, pois uma reportagem, datada de 26/10/2010, expõe como preocupante a idade dos servidores públicos (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2010). Isso, porque, segundo a Secretaria de Recursos Humanos (SRH) daquele Ministério na época, o Estado brasileiro passou por longo período sem reposição da sua força de trabalho e a renovação desta voltou a ocorrer somente nos últimos anos, o que provocou o envelhecimento do quadro.

Há órgãos públicos que ficaram até 15 anos sem fazer concurso e que agora estão recebendo grande quantidade de jovens nas novas carreiras. E, ao mesmo tempo, os servidores que detêm a experiência e a memória da máquina pública estão atingindo o momento de se aposentar [...] (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2010).

A reportagem citada expõe a preocupação do Governo Federal com o conhecimento que poderá se perder. Nela, o então diretor do Departamento de Saúde, Benefícios e Previdência da SRH afirmou que cerca de 50% dos servidores, em um prazo de dez anos, teriam condições para a aposentadoria. Essa afirmação é confirmada a partir de dados do Boletim Estatístico de Pessoal do ano de 2009 editado pela SRH, que apresentava um total de 514 mil servidores públicos federais ativos do Poder Executivo com a idade média de 46 anos. Em dezembro de 2014, segundo Ministério do Planejamento, por meio da Secretaria de Gestão Pública - SEGEP (2015) a idade média era de 45 anos.

Observa-se que a realidade não mudou muito, há um grande número de servidores que estão com requisitos para a aposentadoria cumpridos ou prestes a se cumprirem. O problema se mostra generalizado no âmbito do poder executivo federal, e de acordo com dados da SEGEP (2015) cerca de 40% dos servidores do poder executivo possuem idade igual ou superior a 51 anos, assim, em breve espaço de tempo terão possibilidade de se aposentarem do serviço público, levando consigo conhecimentos e competências importantes para o funcionamento da máquina pública. Na carreira de Técnico-administrativos da Educação (TAE) a

situação não é diferente, pois também de acordo com a SEGEF (2015), cerca de 34% dos servidores encontram-se com idade igual ou superior a 51 anos.

Desse levantamento prévio, entende-se que o tema escolhido para estudo, tendo como agravante a rotatividade de pessoal, reflete um iminente problema de perda do conhecimento no poder executivo do serviço público federal. Desse modo, tendo em vista que o conhecimento é chave para competência e sucesso organizacional e, ainda, que o fenômeno do envelhecimento do quadro de servidores aumentará os índices de rotatividade, foi tomado como recorte o estudo da Gestão do Conhecimento em um setor de uma Instituição Federal de Ensino onde servidores da carreira de TAE executam suas atribuições.

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), autarquia federal em que a autora deste trabalho desempenha suas atribuições, em especial a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), setor pertencente à Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH)¹, é objeto específico de estudo.

A escolha do setor se deu a partir da observação de que possivelmente o envelhecimento do quadro de técnicos da carreira em âmbito nacional, se confirmaria, em grandes números, a nível local. A referida observação partiu da autora deste trabalho, que desempenha suas atribuições na PRORH e, frequentemente, precisa recorrer aos conhecimentos de servidores da CAP². Tais servidores possuem muitos conhecimentos que ainda não foram institucionalizados - que estão inseridos apenas em suas memórias - e já podem ou poderão se aposentar em um futuro próximo.

Em pesquisas prévias realizadas junto à CAP³, verificou-se que aproximadamente 58%, ou seja, 11 dos servidores nela lotados poderão se aposentar nos próximos 5 anos, caso assim queiram. Esta previsão de rotatividade aponta a relevância de se efetuar estudos sobre a Gestão do Conhecimento no setor. A relevância do estudo se dá ainda pelo fato da coordenação possuir atividades complexas e dinâmicas que são de suma importância para o funcionamento da UFJF. Entende-se que é importante gerir o conhecimento de

¹ A partir de Abril/2016 (momento em que a pesquisa de campo já havia sido realizada) a Pró-Reitoria de Recursos Humanos passou a se denominar Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), devido à reestruturação planejada pela nova gestão da UFJF.

² Em outubro/2015, período de desenvolvimento deste estudo, a pesquisadora passou a integrar o quadro de servidores da CAP.

³ Dados fornecidos pela CAP em setembro/2015, pesquisa de campo exploratória.

modo a não perder de vista o conhecimento dos servidores antigos na carreira, agregando-o ao conhecimento dos novos servidores.

Diante dos pontos destacados, a questão central que se pôs à pesquisa foi: de que maneira possibilitar a adoção de procedimentos de Gestão do Conhecimento na CAP? A partir dos resultados da pesquisa, entendeu-se que é possível conceber práticas de introdução e/ou aprimoramento da Gestão do Conhecimento no setor.

Objetiva-se, de modo geral, compreender como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor CAP.

A partir do objetivo geral, propôs-se especificamente: [1] discutir a gestão do conhecimento e sua importância frente aos desligamentos de pessoal a nível macro e local; [2] analisar a visão de servidores e gestores ligados à CAP sobre a Gestão do Conhecimento; [3] propor um Plano de Ação Educacional com recomendações, que visem adoção de procedimentos de Gestão do Conhecimento na CAP. As recomendações foram esquematizadas à luz das análises realizadas e do arcabouço teórico contido neste estudo.

Para as análises e discussões teóricas foram utilizadas as contribuições de autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2005), Davenport e Prusak (2003), Angeloni (2003); Fleury e Oliveira (2001), Fleury e Fleury (2001), Gonçalves (2000a e 2000b), Villela (2000). Com o fim de atingir os objetivos propostos, foi planejada uma pesquisa de campo composta por questionário e entrevistas, que foi realizada no período de 08 de março de 2016 a 15 de abril de 2016.

A presente dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento, que é evidenciada como de grande importância tanto no meio empresarial como no meio institucional a que a UFJF está inserida. Como apontado no capítulo, as instituições públicas devem primar pelo conhecimento, com vistas utilizar este na boa gestão dos bens e serviços públicos. Neste contexto, o conhecimento é assinalado como estratégico ao funcionamento da Administração Pública.

Ainda no primeiro capítulo expõem-se aspectos relacionados a aposentadorias e ao envelhecimento do quadro de servidores do serviço público federal, a nível macro e local. Como macro apresenta-se o poder executivo federal, ao qual a UFJF, uma autarquia, encontra-se vinculada por meio do Ministério da Educação (MEC). Como nível local descreve-se o cenário da UFJF, bem como o cenário da CAP. Para diagnóstico do nível macro, parte-se da análise de

documentos públicos consultados a partir da internet. Já para análise a nível local, parte-se de informações fornecidas pela própria CAP. Tanto na descrição macro como micro, é possível observar elevados números de possíveis aposentadorias para os próximos anos, o que enfatiza a importância de se investir na Gestão do Conhecimento.

No segundo capítulo, são apresentados aspectos teóricos, metodológicos, bem como os resultados da pesquisa de campo. No embasamento teórico a Gestão do Conhecimento é apresentada como uma estratégia Institucional a ser implementada, com vistas à criação do conhecimento organizacional, por meio da conversão de conhecimentos tácitos e explícitos. A conversão, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), se concretiza em quatro modos, sendo: socialização, externalização, combinação e internalização.

Dentro dos citados modos de conversão, existe um agir que é inerente aos indivíduos, pois estes são detentores do conhecimento. Tal conhecimento, conforme já apontado, está embutido em processos de trabalho e rotinas que muitas vezes está inserido apenas na memória de seus executores. É a partir da socialização de pessoas e dos conhecimentos que estas possuem que a conversão de conhecimentos começa a se tornar possível.

Considerando que o conhecimento encontra-se embutido, principalmente, nos processos de trabalho, o mapeamento e descrição de processo, a partir das contribuições dos sujeitos executores, pode conferir à instituição a possibilidade de criação do conhecimento institucional.

O segundo capítulo também apresenta como o desenvolvimento da pesquisa de campo se efetivou. Nele é possível verificar que a pesquisa tem cunho predominantemente qualitativo e foi realizada por meio dos seguintes instrumentos de coleta de dados: [1] questionário aplicado a todos servidores da CAP à época da pesquisa de campo, excluídos os afastados, os licenciados, os gestores entrevistados e a pesquisadora da presente dissertação; [2] entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores do setor e um gestor representante da Administração Superior da UFJF.

Da pesquisa de campo, resultaram dados, análises e interpretações que também foram explanados no segundo capítulo. A análise foi dividida em cinco eixos, sendo que o primeiro apresenta perfil e percepção dos sujeitos da pesquisa acerca da Gestão do Conhecimento de modo geral. Os demais eixos apresentam

análises e interpretações sobre a Gestão do Conhecimento na CAP, a partir da ótica da socialização, da externalização, da combinação e da internalização de conhecimentos, conforme Nonaka e Takeuchi (1997). Das análises pode-se concluir que a Gestão do Conhecimento na CAP é desenvolvida de forma incipiente e carece de sistematização a ser implementada por sua equipe gestora.

Por fim, o terceiro capítulo, apresenta propostas de ações relacionadas ao problema da pesquisa. Trata-se de um Plano de Ação Educacional, ou seja, de um plano com ações voltadas para problemas, entraves, ideias e sugestões que foram identificados na pesquisa de campo. Considera-se que o objetivo central desta dissertação que é compreender como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor CAP se concretizou. Isto, porque os resultados da pesquisa demonstraram aspectos que devem ser trabalhados para que a Gestão do Conhecimento seja sistematizada no setor. Assim, recomendam-se ações que vão desde a sensibilização dos atores do processo até o monitoramento e a avaliação da implementação da política de Gestão do Conhecimento.

Por se tratar de um problema que pode afetar a outras instituições e até mesmo setores da UFJF, o plano de recomendações desta dissertação poderá, mediante adaptações à realidade de cada um, ser implementado, com o fim de se implantar e/ou aprimorar a Gestão do Conhecimento institucional.

1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS FUTURAS APOSENTADORIAS EM UM SETOR ADMINISTRATIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

De acordo com Terra (2005) o conhecimento está espalhado pela organização na cabeça das pessoas, em documentos, dados e arquivos digitais pessoais. Aponta ainda, que este não pode estar somente na cabeça de quem está inserido nos processos de trabalho. As empresas devem buscar fortalecer seus processos de transferências de conhecimentos e, ainda, investir em “processos e estruturas humanas e de informática para mapeamento, classificação, organização, validação e disseminação de informações, conhecimentos e competências” (TERRA, 2005, p. 78 e 79).

Davenport e Prusak (2003) relatam que o conhecimento nas organizações costuma estar embutido em rotinas, processos, práticas e normas operacionais. Stewart (1998, p. 5-6) assinala que “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro”.

Muitos autores versam sobre a Gestão do Conhecimento e sobre importância deste dentro das organizações, de modo que esta seção poderia ainda apresentar inúmeras ideias sobre o tema. Contudo, neste capítulo pretende-se apenas ressaltar a importância do conhecimento para as organizações, para posteriormente descrever um cenário que demonstra a necessidade de que gestores envidem esforços na Gestão do Conhecimento para que não haja perda de conhecimento no setor público.

Nos últimos anos, a Administração Pública tem experimentado exigências de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos. As exigências, por serviços de qualidade, aliadas a vinculação da Administração Pública aos princípios constitucionais, entre eles o princípio da eficiência, e, ainda, às constantes mudanças no setor público, seja em termos de normas ou estruturas, justificam os estudos e os esforços na implementação da Gestão do Conhecimento no setor público.

Apesar da justificativa, acrescenta-se ao cenário de evidências um importante evento que impactará na Administração Pública, a rotatividade de pessoal. Destaca-se neste contexto, principalmente, os desligamentos por motivo de aposentadoria de

servidores públicos civis federais do poder executivo, que conforme apresentado na introdução deste trabalho se dará de forma acentuada nos próximos anos.

Muitos servidores já podem ou poderão em curto período temporal se desligar de seus órgãos de origem levando consigo conhecimentos acumulados ao longo de anos. A falta de uma Gestão do Conhecimento efetiva aliada à rotatividade de pessoal implica, aos diversos órgãos e entidades da Administração Pública, na perda de seu principal ativo, o conhecimento.

De acordo com o anunciado na introdução, o presente trabalho versa sobre a Gestão do Conhecimento em instituições públicas, tendo como foco de estudo um setor da UFJF, a CAP. Assim, este capítulo tem como objetivo central descrever a importância da Gestão do Conhecimento frente aos índices de desligamentos, principalmente àqueles relacionados à CAP.

Tendo em vista que a problemática do estudo se evidencia, principalmente, em face do elevado índice de servidores por se aposentar no referido setor nos próximos cinco anos, é relevante contextualizar tal cenário também a nível macro da Administração Pública, possibilitando o entendimento de que o caso não se limita à CAP, tão pouco à UFJF.

A descrição do cenário partirá do nível macro para o nível local. Como macro entende-se o poder executivo federal, uma vez que a UFJF, uma instituição pública federal de ensino, se insere no cenário de futuras aposentadorias do poder executivo federal. Isto porque a instituição, uma autarquia federal, encontra-se vinculada ao MEC, órgão do poder executivo federal. Ainda a nível macro descreve-se o cenário atual da carreira de TAE, haja vista serem estes os servidores que desempenham atividades no setor foco de estudo. Já a nível local descreve-se o cenário da UFJF, bem como o cenário da CAP.

Para o diagnóstico que segue apresentado no capítulo foi realizada uma pesquisa exploratória preliminar no período de janeiro de 2015 a outubro de 2015. No que se refere aos dados relativos ao serviço público executivo federal, a autora teve como fonte os dados disponibilizados pelo Ministério do Planejamento em sua página *web*. Já os dados relativos à UFJF foi objeto de consulta a partir de: relatórios de gestão da UFJF; relatório da Comissão Própria de Avaliação da UFJF (CPA) e minuta do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), período 2015 a

2019; consultas diversas no *site* da UFJF⁴ e da PRORH⁵ e, por fim, consultas feitas diretamente na CAP.

O presente capítulo encontra-se dividido em três seções. A primeira, “A Gestão do Conhecimento na Sociedade do Conhecimento”, apresenta aspectos relacionados: às organizações e instituições; ao tipo de conhecimento referido neste trabalho; e a importância do conhecimento na sociedade do conhecimento. Já a segunda, “A Gestão do Conhecimento face ao cenário de aposentadorias no serviço público”, descreve o cenário de futuras aposentadorias a nível macro, ou seja, o poder executivo. Assim, inicia-se com a apresentação dos tipos de aposentadoria no serviço público federal, bem como os requisitos básicos para a mesma, à luz da legislação vigente. Por fim, apresentam-se o cenário de aposentadorias, nível macro, e evidências de que órgãos e entidades da Administração Pública têm ciência da importância do conhecimento e sua gestão.

Já a seção “O caso da Universidade Federal de Juiz de Fora” descreve aspectos relacionados ao caso na UFJF e na CAP, estando ela desmembrada em outras duas subseções. Inicia-se demonstrando a ligação da UFJF com a Administração Pública Federal para, então, apresentar um breve histórico da mesma, bem como a sua estrutura organizacional à época da pesquisa exploratória. Dentro deste contexto, busca-se demonstrar que o conhecimento é um importante elemento dentro de uma estrutura complexa como a UFJF. A subseção “O cenário de aposentadorias na UFJF e a Gestão do Conhecimento” apresenta indicativos da Gestão do Conhecimento na UFJF, bem como o cenário de aposentadorias na UFJF. Demonstra-se que o cenário apresentado a nível macro assemelha-se ao cenário descrito para a UFJF. Na última subseção, “O caso específico da Coordenação de Administração de Pessoal”, apresenta-se o caso, com exposição da estrutura da PRORH, uma vez que a CAP é ligada a essa, bem como recortes de documentos que apontam uma possível reestruturação administrativa da PRORH. Finaliza-se a subseção com apresentação dos números de desligamentos da CAP entre 2010 e 2015 e os números de possíveis desligamentos entre 2015 e 2020, tendo em vista que os números acentuam a importância da Gestão do Conhecimento no setor.

⁴ <http://www.ufjf.br/ufjf/>

⁵ <http://www.ufjf.br/progepe/>

1.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

De acordo com Angeloni (2003), um mundo de rápidas e intensas mudanças levou as organizações e a sociedade à Era da Informação e do Conhecimento. Assim, ainda para a autora, os recursos estratégicos da Era Industrial cederam lugar a outros tipos de recursos: a informação e o conhecimento, com apoio da tecnologia.

O conhecimento, neste contexto, assume espaço de valorização e se torna o principal elemento a ser considerado nos processos de trabalho. No estudo de Angeloni (2003) infere-se que a sociedade passou: da onda que privilegiava os músculos para a que privilegia o cérebro, do foco na mão de obra para o foco no cérebro de obra, da valorização dos bens tangíveis para a dos bens intangíveis e, por consequência, temos a valorização do ser humano nas organizações, uma vez que estes citados elementos dependem do ser humano. É preciso então que este seja educado, que tenha competência e que esteja envolvido no processo gerencial.

Ao encontro do estudo de Angeloni (2003), Davenport e Prusak (1999) expõem que a economia tradicional enxergava as empresas como uma ‘caixa preta’, onde se analisavam os recursos que nelas entravam, os produtos que delas saíam e os mercados dos quais participava. Já à época da publicação de Davenport e Prusak (1999), os mesmos expunham que a lógica da economia já apresentava mudança, pois teóricos de muitas disciplinas voltavam sua atenção para o que ocorre dentro da caixa, ou seja, o conhecimento implícito em rotinas e práticas que a empresa transforma em produtos/serviços.

A importância dada ao conhecimento é referenciada e apontada como fator chave no sucesso das organizações. Para Lousada (2011, p. 12) “o sucesso de uma organização pode ser determinado por dois fatores: o que as pessoas conhecem e o que as pessoas geram em termos de informação e conhecimento”. Probst *et al* (2002, p. 11) afirmam que “para sobreviver e competir na ‘sociedade do conhecimento’, as empresas devem aprender a administrar seus ativos intelectuais”. Sobre a sociedade do conhecimento, Probst *et al* (2002) assinalavam que

A “sociedade do conhecimento” e a “economia do conhecimento” prognosticada há muito tempo, agora estão surgindo como realidades tangíveis. Os principais teóricos da administração argumentam que, para uma empresa, é muito mais lucrativo investir

uma certa quantia em seus ativos de conhecimento do que despende a mesma quantia em ativos materiais. James Brian Quinn, o conhecido professor de administração norte-americano, afirma que, em muitas empresas, três quartos do valor agregado são atribuíveis à posse de conhecimentos específicos. [...] Charles Handy, importante teórico da administração, acredita que já estamos em um estágio em que o valor do capital intelectual de uma empresa é frequentemente várias vezes o de seus ativos materiais (PROBST *et al*, 2002, p. 14).

O conhecimento tem se mostrado de grande importância e apresenta vantagens não só à área empresarial. Se por um lado, as organizações empresariais devem primar pelo conhecimento para atender as necessidades de seus clientes e do mercado em que estão inseridas, por outro, as instituições públicas devem primar pelo conhecimento, com o fim de gerir com qualidade os bens públicos por elas guardados, bem como atender com presteza e qualidade as necessidades dos cidadãos. Assim como as organizações empresariais, as instituições públicas também possuem conhecimentos importantes embutidos em seus processos, suas rotinas e suas práticas de trabalho. Neste contexto, Baumgarten *et al* (2007, p. 402) afirma que “o conhecimento desempenha, atualmente, papel estratégico, não só para a acumulação econômica, mas também para o funcionamento do próprio Estado e da sociedade”.

A universidade pública tem caráter de instituição pública e não de uma organização empresarial. Silva (2001) não entende o ensino e a pesquisa como uma mercadoria. Para o autor, as atividades fundamentais da universidade estão ligadas ao caráter de instituição pública. O autor ainda explica que

a universidade pública é a instituição em que a cultura pode ser considerada sem as regras do mercado e sem os critérios de utilidade e oportunidade socialmente introjetados a partir da racionalidade midiática (SILVA, 2001, p.303).

Este trabalho não tem a pretensão de propor à universidade uma lógica empresarial conferida pelo mercado e pela economia, mas sim estudar e entender, a partir da literatura e da pesquisa de campo, formas de gerir o conhecimento que, conforme já relatado, pode se perder com a saída de servidores que detêm em suas memórias muitos conhecimentos importantes para o funcionamento de qualidade da universidade.

Davenport e Prusak (1999) relatam em seu livro um episódio, chamado por eles de amnésia corporativa, que bem retrata a importância do conhecimento que, muitas vezes, está apenas embutido na memória dos funcionários.

Experientes engenheiros aeroespaciais que estimulados a se demitir voluntariamente em períodos de *downsizing*⁶ levaram com eles seu valioso conhecimento e tiveram, em alguns casos, de ser readmitidos para que o trabalho pudesse prosseguir. Alguns gerentes de nível médio considerados “sacrificáveis” revelaram-se, com sua ausência, coordenadores vitais e sintetizadores de conhecimento; suas empresas perderam muito mais do que o organograma sugeriu (DAVENPORT E PRUSAK (1999, p. x).

Dada importância do conhecimento deve-se buscar meios de geri-lo, com o fim de buscar a constante melhoria dos processos de trabalho, seja de organizações empresariais ou de instituições públicas. Neste trabalho, busca-se compreender, analisar e refletir sobre como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor CAP.

O conhecimento a que se refere este estudo é aquele que se encontra embutido nas rotinas e nos processos de trabalho do setor em estudo, a CAP. Tanto o conhecimento explícito (aquele que pode ser expresso por meio de manuais) como o conhecimento implícito (aquele inerente à prática, à experiência) é foco de reflexão e estudo do presente trabalho.

Conforme anunciam Nonaka e Takeuchi (1997) existem quatro modos de conversão do conhecimento, sendo eles: socialização; externalização; combinação e internalização. Para os autores

o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o explícito nos permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. São eles: (1) de conhecimento tácito em tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito em explícito, que denominamos de externalização; (3) de conhecimento explícito em explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para tácito, ou internalização (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 68).

⁶ De acordo com o Portal Educação, a partir de Lacombe (2004), Downsizing, é uma expressão da língua inglesa que significa literalmente reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos da organização com o objetivo de diminuir custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2016).

Para que a Gestão do Conhecimento ocorra e que o conhecimento possa ser continuamente criado por meio da interação entre conhecimento explícito e tácito, é preciso pensar práticas que viabilizem tal ação. Diversas práticas podem fazer com que esta interação ocorra, porém cada organização ou instituição deve analisar qual melhor se aplicar a seu contexto e à sua cultura organizacional/institucional.

Entre as práticas que podem ser relacionadas à Gestão do Conhecimento estão: gestão de processos, gestão por competência, gestão do conteúdo, *coaching*, *mentoring*, *benchmark*, comunidade de práticas, lições aprendidas, *brainstorming*, entre outras. Cabe ressaltar que, entre as práticas citadas, a gestão por competência e a gestão de processos fazem parte do discurso da UFJF⁷ sobre Gestão do Conhecimento, conforme segue apresentado no decorrer do presente capítulo.

1.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO FACE AO CENÁRIO DE APOSENTADORIAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

Objetiva-se nesta seção delinear o cenário de aposentadorias no serviço público federal do poder executivo, bem como o cenário da carreira de TAE. Contudo, antes de adentrar à descrição, importa brevemente apresentar aspectos legais relacionados a aposentadorias.

A aposentadoria na Administração Pública Federal encontra amparo legal maior na CF/88, em especial no seu artigo 40. São três os tipos de aposentadorias: a voluntária, a por invalidez permanente e a compulsória. Apresenta-se em recorte o art.40 da CF/88 que traz características dos três tipos de aposentadoria.

Art. 40. Aos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, é assegurado regime de previdência de caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do respectivo ente público, dos servidores ativos e inativos e dos pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial e o disposto neste artigo. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 41, 19.12.2003)

⁷ Conforme consta da minuta do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF, 2015 a 2019.

§ 1º Os servidores abrangidos pelo regime de previdência de que trata este artigo serão aposentados, calculados os seus proventos a partir dos valores fixados na forma dos §§ 3º e 17: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 41, 19.12.2003)

I - por invalidez permanente, sendo os proventos proporcionais ao tempo de contribuição, exceto se decorrente de acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, na forma da lei; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 41, 19.12.2003)

II - compulsoriamente, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição, aos 70 (setenta) anos de idade, ou aos 75 (setenta e cinco) anos de idade, na forma de lei complementar; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 88, de 2015)

III - voluntariamente, desde que cumprido tempo mínimo de dez anos de efetivo exercício no serviço público e cinco anos no cargo efetivo em que se dará a aposentadoria, observadas as seguintes condições: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 15/12/98)

a) sessenta anos de idade e trinta e cinco de contribuição, se homem, e cinquenta e cinco anos de idade e trinta de contribuição, se mulher; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 15/12/98)

b) sessenta e cinco anos de idade, se homem, e sessenta anos de idade, se mulher, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 15/12/98) (BRASIL, 1988) [grifo nosso].

O artigo 40 da CF/88 supracitado apresenta de forma geral os tipos de aposentadoria, bem como os requisitos a serem observados para a concessão desta, entre eles a idade. Devido ao fator idade, muitos servidores já se encontram próximos a possibilidade de aposentadoria, conforme será delineado no decorrer desta seção.

Mensalmente, o Ministério do Planejamento, por meio da SEGEP, divulga um boletim estatístico em que se pode acompanhar, entre outros, os dados quantitativos da força de trabalho da Administração Pública federal. A seguir apresenta-se o cenário da força de trabalho do poder executivo federal a partir da análise documental do referido boletim.

Observa-se que nos últimos anos, principalmente a partir de 2005, as aposentadorias têm se revelado em escala crescente, conforme se depreende do Gráfico 01. É possível verificar um aumento superior a 50% quando comparados os anos de 2006 e 2014.

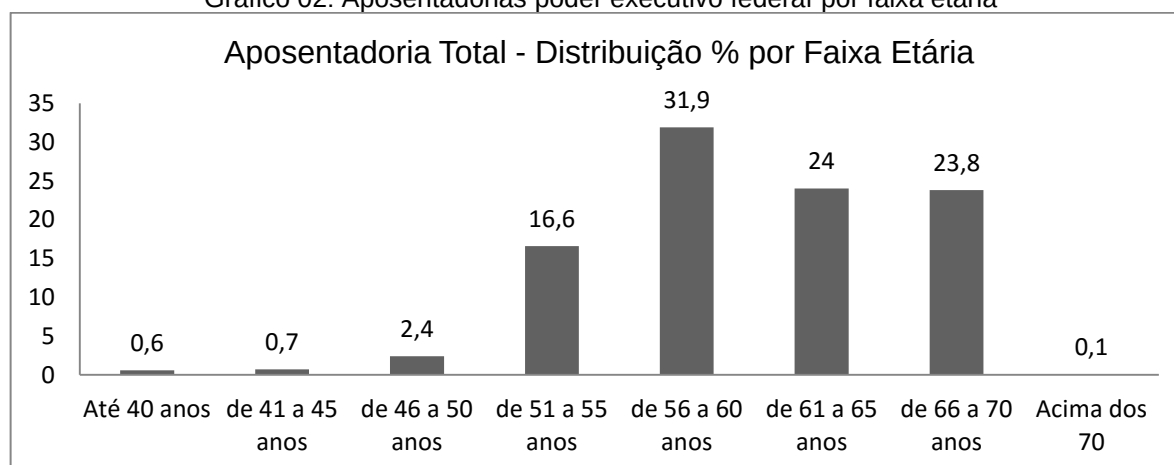
Gráfico 01: Evolução das aposentadorias no poder executivo federal



Fonte: Adaptado de SEGEP, 2015

A pesquisa documental revelou ainda que a partir da idade de 51 anos as aposentadorias começam a figurar de forma mais representativa nos números de aposentadorias totais. Como demonstrado no Gráfico 02, no acumulado do ano de 2014, as aposentadorias a partir de 51 anos já representam 16,6% do total de aposentadorias no ano.

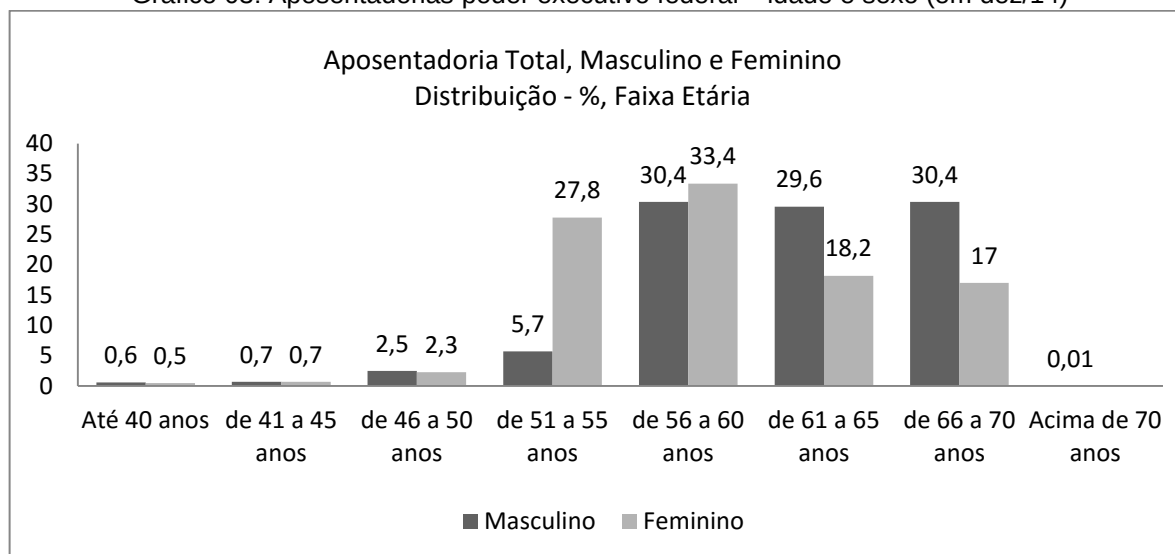
Gráfico 02: Aposentadorias poder executivo federal por faixa etária



Fonte: Adaptado de SEGEP, 2015

O número de aposentadorias já se mostra representativo na faixa etária de 51 a 55 anos, devido à, principalmente, a força de trabalho feminina, conforme demonstrado no Gráfico 03. De acordo com o artigo 40 da CF/88 a idade mínima para aposentadoria da mulher é menor que a idade mínima para o homem.

Gráfico 03: Aposentadorias poder executivo federal - idade e sexo (em dez/14)



Fonte: Adaptado de SEGEP, 2015

Considerando que o número de aposentadorias se mostra crescente e que este crescimento se revela principalmente a partir de 51 anos, a Tabela 01 apresenta o quantitativo, em percentual, da força de trabalho no poder executivo. Os dados, extraídos do boletim de pessoal de janeiro de 2015 têm como base os números em dezembro de 2014.

Tabela 01: Força de trabalho do poder executivo - faixa etária (em dez/2014)

Carreira/cargo	Grupos de Idade (Faixa Etária)				
	Até 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Mais de 60 anos
Total Geral	13,5%	24,3%	21,9%	30%	10,3%

Fonte: Adaptado de SEGEP, 2015

Conforme observado ao longo deste trabalho a Gestão do Conhecimento faz-se necessária à Administração Pública Federal do poder executivo, uma vez que se depreende da Tabela 01 que aproximadamente 40% dos servidores apresentam idade igual ou superior a 51 anos. Verifica-se também que entre os servidores com mais de 60 anos está cerca de 10% de toda força de trabalho do setor supramencionado.

Tais percentuais revelam possíveis aposentadorias em curto espaço de tempo, o que emerge a importância de buscar meios de captação e disseminação de conhecimentos. Importa lembrar que muitas vezes o conhecimento encontra-se apenas na memória do servidor que em um futuro breve se aposentará de suas

funções e levará consigo experiências ricas que poderiam fazer parte do conhecimento institucional.

O cenário descrito não se revela apenas no quadro geral da força de trabalho do poder executivo federal, a carreira de TAE também revela percentuais que demonstram a necessidade de se aplicar esforços em prol da Gestão do Conhecimento devido ao grande percentual de servidores com idade igual ou superior a 51 anos.

A CAP, foco do estudo nesta dissertação, possui um quadro de força de trabalho formado por servidores da carreira TAE, o que gera interesse em conhecer os números da carreira. Conforme Tabela 02 cerca de 34% dos servidores da carreira possuem idade igual ou superior a 51 anos, sendo que 7% já possuem idade superior a 60 anos. Mais uma vez os números revelam um grande percentual de servidores com possibilidade de desligamento da atividade em breve espaço temporal.

Tabela 02: Força de trabalho carreira TAE - por faixa etária (em dez/2014)

Carreira/cargo	Grupos de Idade (Faixa Etária)				
	Até 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Mais de 60 anos
Técnico-Administrativos das IFES	18,5%	25,3%	21,9%	27,3%	7%
Nível Superior – NS	17,3%	33,2%	20,7%	23,1%	5,7%
Nível Intermediário – NI	21,1%	23,7%	21,7%	27,1%	6,4%
Nível Auxiliar – NA	0,4%	1,9%	28,6%	49,8%	19,4%

Fonte: Adaptado de SEGEP, 2015.

De acordo com a Tabela 03, as instituições federais de ensino possuíam na carreira TAE, em dezembro/2016, 206.385 servidores, sendo 133.781 em atividade. Importa destacar que os 34% já referenciados anteriormente representam em números absolutos 45.485 servidores com idade igual ou superior a 51 anos. Entre os com idade superior a 60 anos tem-se em valores absolutos 9.364 servidores. Outro ponto a ser observado é que 52,8% da força de trabalho da carreira TAE é representada por um ativo feminino, que conforme artigo 40 da CF/88, tem requisito idade para aposentadoria inferior ao do público masculino. Desse modo, demonstra-se, de modo geral, um número expressivo de possíveis desligamentos nos próximos anos.

Tabela 03: Quantitativo de servidores (em dez/2014)

Carreira/cargo	Grupos de Idade (Faixa Etária)							
	Ativo		Aposentado		Inst. de Pensão		Total Geral	
	Total	Fem.	Total	Fem.	Total	Fem.	Total	Fem.
Técnico-Administrativos das IFES	133.781	52,8%	54.118	59,9%	18.486	16%	206.385	51,4%
Nível Superior – NS	42.671	61,5%	13.327	68,2%	2.057	25%	58.055	61,7%
Nível Intermediário – NI	82.552	50,2%	33.662	59%	12.823	14,8%	129.037	49%
Nível Auxiliar – NA	8.558	35,4%	7.129	48,7%	3.606	14,8%	19.293	36,5%
Subtotal (Cargos, Plano Especial de Cargos e Quadro de Pessoal)	567.157	44,6%	381.254	51,1%	252.179	8,2%	1.200.590	39%

Fonte: Adaptado de SEGEPI, 2015

Outro fator que evidencia a necessidade de se investir em Gestão do Conhecimento é que existe um considerável percentual de servidores com idade igual ou superior a 51 anos que exerce cargos de direção ou funções gratificadas na Administração Pública. Além das *expertises* relacionadas ao trabalho operacional na máquina pública, há de se ressaltar as experiências dos servidores enquanto gestores na Administração Pública.

A Tabela 04 demonstra que no poder executivo federal aproximadamente 37% dos cargos e funções são exercidos por servidores na faixa etária supracitada. Já nas instituições federais de ensino o número se revela da seguinte forma: aproximadamente 36% dos cargos de direção e 30% das funções gratificadas são exercidos por servidores com idade igual ou superior a 51 anos.

Tabela 04: Cargos e funções gratificadas - por faixa etária e sexo

Cargos, Funções e Gratificações.	Grupos de Idade (Faixa Etária)					
	Até 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Mais de 60 anos	Total
CD – Cargo de Direção – IFES	476	2.104	2.472	2.183	695	7.930
FG – Função Gratificada – IFES	4.127	7.722	6.458	6.430	1.565	26.302

Fonte: Adaptado de SEGEPI, 2015

Conforme se depreende do cenário apresentado tanto de forma geral no poder executivo quanto na carreira de TAE, fazem-se necessários estudos e planejamentos acerca da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. As

evidências de possíveis perdas de conhecimento por motivos de desligamentos, que serão acentuados nos próximos anos, apontam para tal necessidade. Em pesquisa documental, realizada entre janeiro de 2015 e outubro de 2015, pôde-se observar que a Administração Pública, em especial a SEGEP, está ciente desta necessidade. Esta ciência não é recente, como também não é recente a preocupação em relação às futuras aposentadorias, devido envelhecimento do quadro de servidores do poder executivo federal. Como exposto na introdução deste estudo o Ministério do Planejamento (2010) já apontava o envelhecimento do quadro de servidores e o conhecimento que poderia se perder com o desligamento destes.

Prova de que a referida ciência remonta de datas anteriores é, também, o Abono de Permanência, um incentivo para que o servidor permaneça na ativa mesmo tendo cumprido os requisitos para aposentadoria voluntária. O abono está previsto em Brasil (2003), a Emenda constitucional nº 41/2003 a qual assinala que “o servidor [...] que tenha completado as exigências para aposentadoria voluntária [...] e que opte por permanecer em atividade fará jus a um abono de permanência”.

O Secretário da SRH à época da reportagem, em 2010, explica que o único incentivo para o servidor permanecer na ativa é o abono de permanência⁸ e que é necessário pensar em uma forma de convencer aos experientes servidores a retardar sua saída. Dizia ainda que se deve buscar formas de aproveitar a competência e a qualificação das pessoas que estão há mais tempo na instituição e que detêm a memória da máquina pública.

Por mais que se tente retardar a saída dos servidores experientes, não é possível eliminar desligamentos, principalmente devido à aposentadoria compulsória. Quando se trata de Gestão do Conhecimento, os desligamentos que ocorrem na instituição devem ser levantados e diagnosticados, com o fim de se pensar estratégias de retenção do conhecimento na instituição.

Outro ponto que revela a ciência de órgãos públicos sobre a importância da Gestão do Conhecimento é a elaboração de manuais pela SEGEP. Em 2014 a citada Secretaria, publicou o “modelo de excelência em gestão pública” em que se pode observar, entre outros temas, à Gestão do Conhecimento. Além disso, no *site*

⁸ Apesar da importância do abono na retenção de servidores na Administração Pública, conforme será detalhado na próxima seção, existe um Projeto de Emenda à Constituição (PEC) que prevê a extinção do referido benefício.

da SEGEF podem ser verificados materiais de auxílio à Administração Pública na gestão de processos e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Destaca-se, por fim, que o cenário delineado na Administração Pública Federal também se revela na UFJF, conforme será descrito na próxima seção.

1.3 O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

O estudo da Gestão do Conhecimento na CAP se faz pertinente mediante o cenário nacional exposto na seção anterior. Entende-se que as evidências levantadas acerca do envelhecimento do quadro de servidores do poder executivo federal, se encaixam no perfil da CAP e da UFJF, uma vez que esta é uma autarquia federal, vinculada ao poder executivo no órgão Ministério da Educação (MEC).

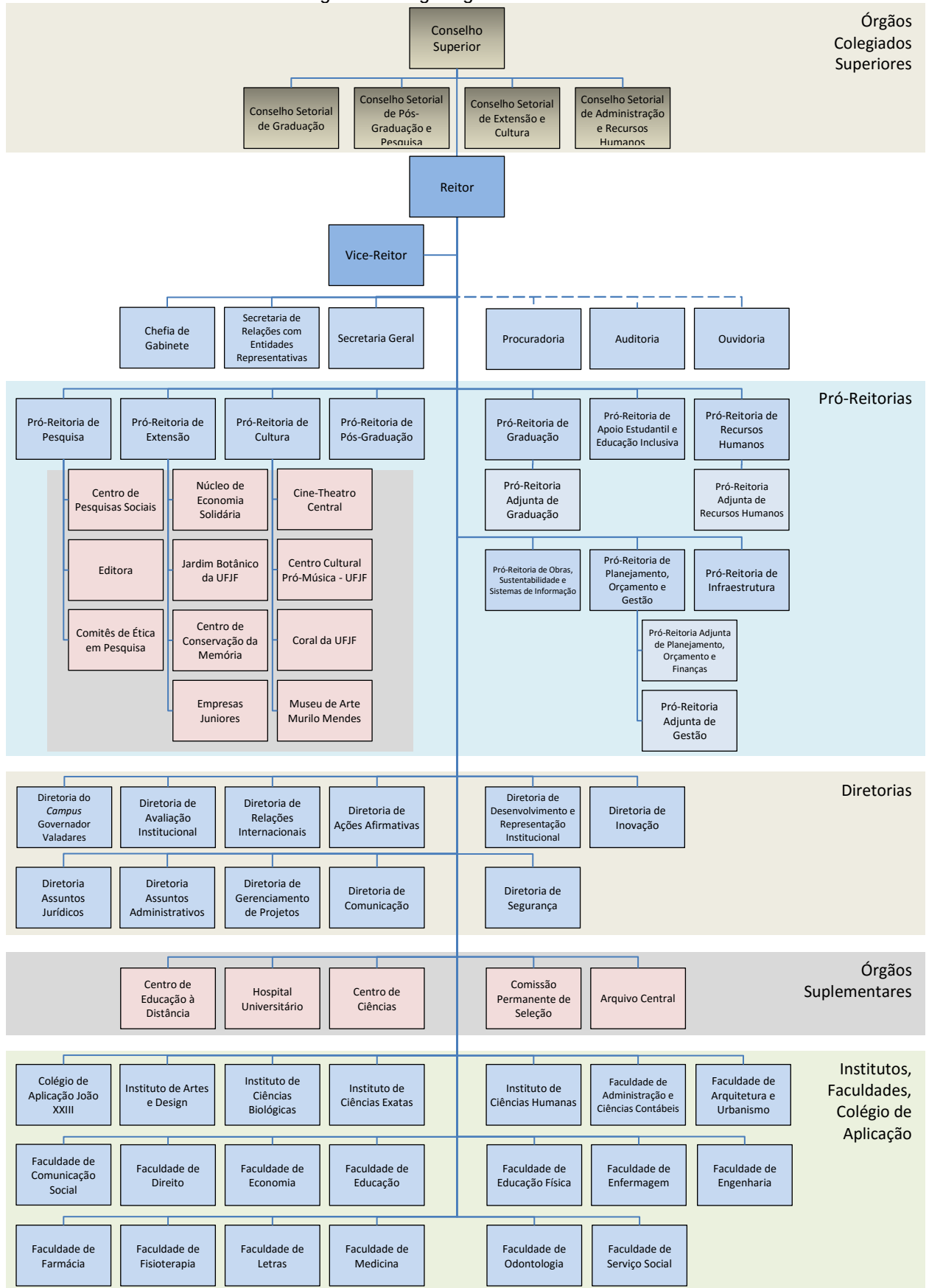
Assim, a presente seção objetiva apresentar o fato da UFJF e da CAP possuírem um quadro expressivo de servidores com idade igual ou superior a 51 anos, sendo que muitos deles, inclusive, já possuem direito à aposentadoria.

Antes de descrever aspectos específicos dos referidos números na CAP e na UFJF, apresentam-se aspectos históricos e organizacionais da instituição visando proporcionar ao leitor uma visão acerca da instituição em que ocorre o estudo.

Em 23 de dezembro de 1960, através da Lei nº 3.858, assinada pelo presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, a UFJF foi criada. De acordo com CPA/UFJF (2015) a formação da instituição emergiu da agregação de estabelecimentos de ensino superior de Juiz de Fora. Hoje, a Instituição conta com dois campi em Minas Gerais, sendo um em Juiz de Fora, região da Zona da Mata (primeiro campus) e outro (campus avançado) em Governador Valadares, na região do Vale do Rio Doce. Ainda conforme CPA/UFJF (2015), este último foi lançado em 2012, sendo sua criação aprovada pelo Conselho Superior da UFJF (CONSU) no dia 16 de fevereiro de 2012, por meio de Resolução. Em 19 de novembro de 2012 deu-se início às atividades no campus da UFJF em Governador Valadares.

Com o fim de possibilitar uma visão acerca da estrutura organizacional da UFJF, apresenta-se na Figura 01 o organograma da instituição, conforme foi divulgado na minuta do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que a UFJF publicou em seu *site* no segundo semestre de 2015.

Figura 01: Organograma da UFJF



Fonte: UFJF, 2015a

Conforme anunciado, o organograma exposto apresenta a estrutura da instituição, que desde seu início vem passando por mudanças institucionais, em termos de ampliação de espaços físicos, desenho e redesenho de setores administrativos, ampliação de público interno e externo, entre outras mudanças. A Tabela 05 apresenta, conforme informação no *site* da instituição, a dimensão da UFJF em termos de cursos e alunos.

Tabela 05: Quantitativo de cursos e alunos da UFJF (2015)

Nível	Números de Cursos	Números de Alunos
Graduação	35	10822
Especialização, MBA e Residência	55	4716
Mestrado	23	700
Doutorado	9	123
Nível Médio e Fundamental	1	1615

Fonte: UFJF, 2015c

O campo de gestão da UFJF não se limita ao já apresentado, pois esta, conforme consta de seu portal, coordena ainda alguns espaços e grupos culturais representativos da cidade de Juiz de Fora, como: Cine-Theatro Central, Museu de Arte Moderna Murilo Mendes (Mamm) e Fórum da Cultura, museus no próprio campus (Arqueologia e Malacologia). “Na área de extensão, cerca de 250 projetos estão sendo desenvolvidos em áreas como saúde, educação e direitos humanos, atendendo a um público estimado de 69.500 pessoas” (UFJF, 2015b).

Outro aspecto importante de citar é a grande dimensão territorial da Universidade, segundo CPA/UFJF (2015), o campus da instituição possui as seguintes dimensões: área total do Campus: 1.346.793,80m²; área fora do Campus: 74.506,04m² e área construída dentro e fora do Campus: 170.428,50m². Verifica-se neste dado, bem como em todos os dados que delineiam a dimensão complexa em que a UFJF está inserida, a importância de se estabelecer canais de comunicação efetivos que viabilizem a disseminação do conhecimento na Instituição.

Dutra (2006) assinala que as organizações vêm passando por muitas mudanças em função de pressões advindas tanto do contexto externo como do interno. Acrescenta-se que este ambiente mutável e suscetível a pressões não é aplicável apenas ao setor privado. O setor público também faz parte de um ambiente complexo, conforme se depreende dos aspectos relativos à UFJF supramencionados. No âmbito das instituições públicas, que são complexas,

mudanças surgem constantemente e o conhecimento para lidar com tais mudanças é, muitas vezes, requisito para o atendimento de questões legais a que a Administração Pública está submetida.

O conhecimento é chave para a qualidade no atendimento às demandas que chegam à instituição, assim, geri-lo de forma estratégica é mister às instituições públicas.

A partir de alguns dispositivos legais, a que uma universidade encontra-se vinculada, como a CF/88, em seu artigo 207, e Brasil (1996), Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em seu artigo 52, verifica-se que as universidades gozam de autonomia administrativa e que uma característica dela é a produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes.

Art. 207. 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) [grifo nosso].

Destes dispositivos depreende-se, do ponto de vista legal, que a Gestão do Conhecimento é possível de ser implantada na UFJF, tendo em vista sua autonomia administrativa para gestão de seus recursos, sejam eles, humanos, financeiros ou patrimoniais. Cita-se ainda que a Gestão do Conhecimento é tema relevante para estudo, na busca de auxiliar a instituição no cumprimento de sua finalidade, explicitada em 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).

No cumprimento de sua finalidade, a UFJF deve observar os seguintes princípios:

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 idéias; III - gratuidade do ensino; IV - gestão democrática; V - garantia do padrão de qualidade; VI - indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (UFJF, 1998, p. 1).

Nota-se, no inciso V do artigo 3º em recorte, “a garantia do padrão de qualidade”, sendo esta dependente do conhecimento para sua exequibilidade.

1.3.1 O cenário de aposentadorias na UFJF e a Gestão do Conhecimento

Nesta seção apresentam-se cenários relacionados à força de trabalho e à Gestão do Conhecimento na UFJF. É importante descrever o cenário geral da UFJF, pois conforme já observado neste estudo, a CAP é um setor pertencente a UFJF, submetendo-se, portanto, às influências gerais da instituição acerca da Gestão do Conhecimento.

A força de trabalho efetiva da UFJF, em dezembro de 2014, era de 1520 TAE e 1526 Docentes, totalizando 3046 servidores efetivos ativos. O referido quantitativo de servidores encontra-se dividido por faixa etária na Tabela 06, conforme dados disponibilizados pela CAP em pesquisa exploratória.

Tabela 06: Faixa Etária servidores ativos da UFJF (em dez/2014)

Categoria	Até 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Mais de 60	TOTAL
TAE	236	392	303	480	115	1526
Docente	61	507	473	359	120	1520
TOTAL	297	899	776	839	235	3046

Fonte: Elaborada pela autora, 2015

Assim como na análise realizada na Administração Pública Federal – poder executivo e carreira TAE - na análise dos números da UFJF verifica-se um elevado número de servidores com idade igual ou superior a 51 anos. No total, a UFJF, em dezembro de 2014, possuía 35% de seus servidores na referida faixa etária. Analisando a situação distinguindo TAE de docente, verifica-se 39% de TAE e 32% de docentes, o que representa em números absolutos 595 TAE e 479 docentes na faixa etária igual ou superior a 51 anos.

Outro fato importante é que segundo levantado na pesquisa exploratória⁹, em agosto de 2015 a UFJF possuía 322 servidores recebendo o abono de permanência, sendo 218 TAE e 104 docentes, ou seja, 14% de TAE e 7% de docentes prontos para se aposentarem. Cabe lembrar que os servidores que recebem abono de permanência já têm cumprido todos os requisitos para a aposentadoria.

Quanto ao índice de aposentadorias na UFJF, este tem se mostrado estável, porém, caso haja algum evento que leve os servidores a requererem em massa a aposentadoria, os números serão muito elevados. A Tabela 07 apresenta o quantitativo de aposentadorias ocorrido em cada ano na UFJF, desde 2010, conforme dados disponibilizados pela CAP em pesquisa exploratória.

Tabela 07: Número de aposentadorias na UFJF (acumulado do ano)

Ano	Quantitativo
2010	59
2011	53
2012	63
2013	53
2014	56

Fonte: Elaborada pela autora, 2015

O cenário de futuras aposentadorias identificado na UFJF reflete o cenário observado no poder executivo federal. Quando se analisa a carreira de TAE, servidores que trabalham na área meio da UFJF, ou seja, que movimentam a máquina administrativa em apoio à área fim de ensino, pesquisa e extensão, o quadro se mostra ainda mais negativo. A qualquer momento, no mínimo 218 TAE poderão se desligar da UFJF. Momentos de instabilidade de direitos, como o apresentado pelo Governo Federal em setembro de 2015, ao anunciar um pacote de medidas em que consta a possível extinção do abono de permanência - único benefício dado a quem permanece na atividade mesmo tendo cumprido todos os requisitos para aposentadoria - mostra o quão importante é investir esforços na Gestão do Conhecimento.

A extinção do abono de permanência já tramita no Congresso Nacional. Por se tratar de um direito previsto na Constituição do país, a referida extinção foi proposta por meio de Projeto de Emenda à Constituição (PEC). A PEC 139/2015 de autoria do Poder Executivo, que visa revogar o § 19 do artigo 40 da CF/88 e o § 5º

⁹ Dados fornecidos pela CAP, em setembro de 2015.

do artigo 2º e o § 1º do artigo 3º da Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003 foi proposta pelo então ministro do planejamento, senhor Nelson Henrique Barbosa Filho. No texto de propositura o ministro defende a extinção a partir de entendimentos baseados em questões financeiras e quantitativas. Para ele o abono foi criado com a lógica de retrain concessão de aposentadorias precoces e grande evasão dos quadros, que hoje não mais se configuram, pois na sua concepção os quadros de servidores da União foram recuperados. O ministro afirma que

o atual perfil e quantitativo dos servidores públicos civis da União deixa de exigir estímulos especiais à permanência do servidor público civil na ativa, o que permitirá ainda natural efeito renovador no serviço público federal (BRASIL, 2015).

Já no aspecto financeiro, o ministro Nelson Henrique Barbosa Filho, conforme consta de Brasil (2015), texto de encaminhamento da PEC 139/2015, aponta para uma economia aos cofres públicos se o abono for extinto, porém, conforme se depreende do texto do ministro, recorte a seguir, não há menção, em longo prazo, do aumento do quadro geral (ativos e aposentados) em razão da alocação de novos servidores em vagas de aposentados e nem menção à possível perda de conhecimento com as aposentadorias de servidores experientes.

Atualmente, a União despende o valor de R\$ 1.260.294.076,99 (um bilhão, duzentos e sessenta milhões, duzentos e noventa e quatro mil e setenta e seis reais e noventa e nove centavos), projeção para 2015, que deixará de ser despendido imediatamente. Ao mesmo tempo, considerando os 123.827 servidores que deverão estar em condições de se aposentar nos próximos cinco anos, a União deixará de acrescentar a sua despesa outros R\$ 1.394.482.112,27 (um bilhão, trezentos e noventa e quatro milhões, quatrocentos e oitenta e dois mil e cento e doze reais e vinte e sete centavos), passando a arrecadar o mesmo valor a título de contribuições ao Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos Civis da União. Assim, nos próximos cinco anos, poderemos esperar uma economia de R\$ 7.695.952.497,22 (sete bilhões, seiscentos e noventa e cinco milhões, novecentos e cinquenta e dois mil, quatrocentos e noventa e sete reais e vinte e dois centavos), a preços de hoje (BRASIL, 2015).

O fato é que, conforme se depreende das ideias de alguns autores já referenciados neste trabalho, a falta de Gestão do Conhecimento pode se revelar

ainda mais problemática com a saída de grande quantitativo de servidores experientes do serviço público.

A Folha de São Paulo (2015) assinala o problema e expõe que o fim do abono pode levar à aposentadoria mais de um terço dos servidores de órgãos como o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ameaçando, assim, a prestação de serviços. A reportagem ainda aponta que

sem o abono, a Operação Lava Jato talvez não tivesse hoje um de seus supervisores nacionais pela Receita: a auditora fiscal Cecília Cícera da Palma, 62, que tem direito à aposentadoria desde 2004. "Eu sempre elogiei a atitude do serviço público porque é uma forma de conseguir que as pessoas que têm experiência continuem na casa, passem seu conhecimento a outros servidores", disse Cecília. "Sem o abono, vou considerar a aposentadoria" (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015).

No mesmo sentido o CONSU da UFJF, em assembleia no dia 02 de outubro de 2015, emitiu nota sobre o fim do abono de permanência e outras medidas que afetam o serviço público. Na referida nota o CONSU/UFJF (2015) afirma que na UFJF

há uma expectativa de que, caso seja confirmado o fim do benefício, grande parte [dos] servidores deixem as atividades laborais. Trabalhadores cuja função é essencial para a instituição, entre eles, técnico-administrativos, professores, coordenadores acadêmicos, líderes de grupos de pesquisa e orientadores de pós-graduação (CONSU/UFJF, 2015).

O cenário de futuras aposentadorias na UFJF acentua a importância de se investir em Gestão do Conhecimento na instituição. Conforme tem sido apontado neste estudo, a Gestão do Conhecimento por si só já se mostra relevante a uma instituição, contudo, acentua-se sua relevância frente ao cenário de força de trabalho em iminente aposentadoria.

Depreende-se da análise documental que a UFJF procura investir esforços na capacitação e na qualificação de seus servidores. Várias ações são desenvolvidas pela Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) que se encontra vinculada à PRORH. Conforme se pode verificar em CPA/UFJF (2015), a CCDP tem aperfeiçoado e dado continuidade às políticas de capacitação e

qualificação dos servidores da UFJF. O Quadro 01 apresenta as ações que foram desenvolvidas pela CCDP no ano de 2014.

Quadro 01: Programas desenvolvidos pela CCDP

01	Programa de Apoio à Qualificação - PROQUALI;
02	Programa de vagas gratuitas reservadas nos cursos pagos de pós-graduação <i>lato sensu</i> ;
03	Programa de reserva de vagas no mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública;
04	Programa de capacitação - PROCAP;
05	Programa de reserva de vagas em disciplinas do projeto de universalização da oferta de língua estrangeira;
06	Seminário de Integração dos novos servidores;
07	Apoio às ações formativas para docentes da UFJF.

Fonte: Adaptado de CPA/UFJF, 2015

No relatório de gestão da UFJF, exercício 2013, são revelados esforços em capacitação e qualificação dos servidores (UFJF, 2014). O documento descreve que em termos de capacitação, nunca se investiu tanto como ao longo da última década. UFJF (2014) assinala ainda que

Outro ponto importante é o investimento na formação e capacitação do público interno da UFJF, pois consideramos que esse investimento é parte do compromisso social da Instituição, além de trazer reflexos positivos ao ambiente organizacional, nas atividades desenvolvidas pelos servidores e na forma de atendimento ao público interno e externo à UFJF. Assim, foram novamente ofertados diversos cursos, presenciais e a distância, que melhor qualificam as pessoas para o trabalho. Temas como ética, visão sistêmica, comunicação, comportamento, sustentabilidade, entre tantos outros, foram ofertados em forma de cursos e palestras a todos servidores da UFJF, visando capacitá-los e qualificá-los dentro das competências exigidas no desempenho de suas funções (UFJF, 2014, p. 284).

Conforme recorte do relatório, entende-se que a UFJF busca capacitar seus servidores para as competências exigidas no desempenho de suas funções. Outro trecho do relatório cita a “melhoria da produtividade com base na gestão por competência” (UFJF, 2014, p. 48). A gestão por competência como tema na UFJF remonta outro relatório de gestão, o do exercício de 2010. Nele pode-se verificar o reconhecimento, por parte do Ministério do Planejamento, das políticas de recursos humanos da UFJF.

Avaliando a Gestão de Recursos Humanos na Universidade Federal de Juiz de Fora no ano de 2010 temos a destacar o reconhecimento do Ministério do Planejamento quanto às políticas de Recursos Humanos da UFJF. Foram escolhidos doze projetos, entre todos os órgãos públicos federais, considerados como inovadores na área, sendo apresentado no Iº Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: Conquistas e Desafios, em 17/03/2010 com o título *Gestão por Competência para o Desenvolvimento de Recursos Humanos – Uma Adaptação para a Universidade Federal de Juiz de Fora* (UFJF, 2011, p. 97).

Apesar de tema discutido já em 2010 e de constar do Relatório de Gestão da UFJF, exercício 2013, entende-se, a partir da minuta do PDI, que há a previsão de implantação da Gestão por Competência, não sendo esta, assim, uma ferramenta atualmente utilizada. A referida minuta assevera que

a UFJF, através da Pró-Reitoria de Recursos Humanos visa implantar a gestão por competências na Universidade, buscando utilizar metodologia de diagnóstico de competências para os cargos docentes e técnicos (UFJF, 2015a, p. 72).

Ainda da análise documental depreende-se que a UFJF tem ciência da importância do conhecimento e, com isso, busca realizar a organização de fluxos de processos (UFJF, 2015a). Já em UFJF (2014) verifica-se a existência de alguns fluxos de processos de trabalho na UFJF já mapeados. Conforme apontado anteriormente, o conhecimento costuma estar embutido em rotinas e processos de trabalho, assim, a partir das descrições dos fluxos de processo de trabalho, pode-se tornar o conhecimento mais acessível aos servidores que desempenham atividades na instituição.

A minuta do PDI apresenta ciência da Gestão do Conhecimento, da Gestão por Processos, da Gestão por Competência e da Gestão documental.

A gestão do conhecimento é um conceito relativamente novo, entretanto, muitas organizações já utilizam técnicas, ferramentas e práticas de gestão voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações. Nesse sentido, a Universidade Federal de Juiz de Fora, por meio da Diretoria de Assuntos Administrativos e com o apoio do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional, da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e do Arquivo Central, vem desenvolvendo práticas de gestão do conhecimento organizacional que estão fortemente ancoradas em uma nova política de gestão que ressalta a importância da implementação de diretrizes e estratégias

claramente definidas para massificar e agilizar o processo de institucionalização da Gestão do Conhecimento Organizacional na UFJF. Dentre essas práticas destacam-se: a *gestão por processos*, que tem o objetivo de mapear e modelar os processos organizacionais para imprimir mais eficiência e eficácia à instituição e também como forma de perpetuar o conhecimento na organização; a *gestão por competências*, que tem como principal objetivo adequar as competências requeridas ao exercício do cargo às competências do servidor que irá exercê-lo; a *gestão documental*, que tem o objetivo de subsidiar os processos que sustentam a política de gestão das informações e documentos arquivísticos da UFJF; e, finalmente, o *desenvolvimento de competências individuais* que, por meio do oferecimento de cursos de capacitação e treinamento e também por meio de programas de qualificação, vem desenvolvendo as capacidades individuais dos servidores técnico-administrativos e docentes desta instituição (UFJF, 2015a, p. 70-71).

Por fim, segundo UFJF (2014) existe na instituição o Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) desenvolvido pela Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP), setor pertencente à PRORH, e o Programa de Preparação para Aposentadoria (LIBERTÁ), desenvolvido pela Coordenação de saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE), também pertencente à PRORH, os quais podem induzir ações de favorecimento à Gestão do Conhecimento, caso contenham entre seus objetivos o desenvolvimento institucional a partir da Gestão do Conhecimento.

Muitas são as ações que podem contribuir para a geração de conhecimento, na UFJF, vê-se a partir dos documentos analisados esforços na Gestão do Conhecimento. Para Girardi (2009)

Novas estruturas, formas de gestão, tecnologias, processos, sistemas, maior ênfase nas pessoas, na informação e na comunicação, contribuem para a criação do conhecimento organizacional, tanto quanto resultam do conhecimento (GIRARDI, 2009, p. 15).

O cenário de possível perda de conhecimento, com o desligamento de diversos servidores por motivo de aposentadoria leva à compreensão de que ações de Gestão do Conhecimento devem ser aprimoradas e/ou implementadas na UFJF. Apesar de levantadas ações e programas que se relacionam com o conhecimento institucional, importa estudar mais a fundo o tema na instituição haja vista o cenário de futuras aposentadorias por que passará o poder executivo federal e, conseqüentemente, a UFJF.

Estando apresentados os aspectos gerais que permeiam o presente estudo, na próxima seção apresenta-se o caso específico da CAP.

1.3.2 O caso específico da Coordenação de Administração de Pessoal

A presente seção tem como objetivo apresentar o caso específico da CAP. Antes, porém, importa apresentar a PRORH, uma vez que a CAP encontra-se a ela vinculada.

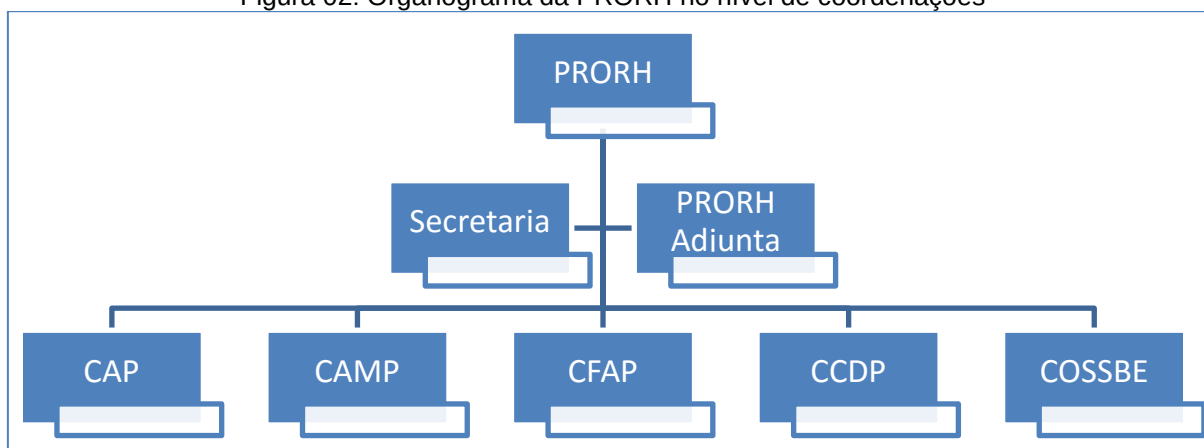
De acordo com informações contidas da PRORH (2015), esta é responsável por gerenciar a vida funcional dos servidores da UFJF, atuando no gerenciamento da remuneração dos mesmos, na progressão profissional, nos afastamentos legais e na movimentação de pessoas. Possui ainda como responsabilidade a seleção de pessoas via concurso público, a promoção de oportunidades de capacitação e desenvolvimento, como também desenvolvimento de ações de proteção, prevenção e cuidados com a saúde, visando proporcionar uma melhor qualidade de vida pessoal e profissional aos servidores.

Por seu *status* de pró-reitoria, a PRORH se constitui um órgão de administração superior, ligado diretamente ao reitor, conforme se pode verificar no inciso I, do artigo 2º do Regimento Interno da UFJF e, também, do organograma da UFJF apresentado na Figura 01 na seção 1.3. Ao órgão, de acordo com UFJF (2014a), Portaria nº 1182, de 15 de setembro de 2014, encontra-se delegada a prática dos seguintes atos:

- I. os atos pertinentes ao provimento e vacância dos cargos do quadro de Universidade, bem como os relativos ao pessoal temporário (art. 24, inciso VI, do Estatuto da UFJF), e à gestão de pessoas, em geral, do quadro permanente e temporário;
- II. os atos de lotação referentes à distribuição dos cargos de magistério (art. 12, inciso VII, do Estatuto da UFJF) e cargos de serviço técnico-administrativo, ouvido o Reitor;
- III. os atos relativos à instrução de procedimentos disciplinares sobre todos os órgãos, atos e serviços da Universidade, para prover acerca de sua regularidade (art. 24, inciso VIII, do Estatuto da UFJF);
- IV. os atos de administração, formação, análise e planejamento de servidores;
- V. as ações de desenvolvimento, promoção, avaliação e capacitação de servidores (UFJF, 2014a, p.1).

Para fins de desenvolver suas ações e praticar os referidos atos, a PRORH conta com cinco coordenações, sendo elas: Coordenação de Administração de Pessoal (CAP); Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP); Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP); Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoas (CFAP); Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE) que recebe, por meio de Cooperação Técnica, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS/UFJF), conforme consta no organograma apresentado na Figura 02 e, ainda, de UFJF (2014a), da minuta de PDI e da página web da PRORH.

Figura 02: Organograma da PRORH no nível de coordenações



Fonte: Adaptado de PRORH, 2015.

No Quadro 02 encontram-se descritas as atividades de cada coordenação segundo consta de PRORH (2015).

Quadro 02: Atribuições das Coordenações da PRORH

Coordenação	Responsabilidades
CAP	Responsável por gerenciar a vida funcional e o pagamento dos servidores da UFJF, visando proporcionar transparência e confiabilidade.
CAMP	Responsável por propiciar condições para o desempenho humano e a confiança, zelando pela inserção do servidor no ambiente institucional.
CFAP	Responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal para o quadro de servidores da UFJF e pela análise de processos de Progressão Profissional, Incentivo à Qualificação e Afastamentos para capacitação.
CCDP	Responsável por promover oportunidades de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UFJF, incentivando ações voltadas para a cidadania e valorização profissional.
COSSBE	Responsável por acolher o trabalhador da UFJF, promovendo a saúde, a segurança e o bem-estar, e desenvolvendo ações de proteção, prevenção e cuidados para uma melhor qualidade de vida.

Fonte: Adaptado de PRORH, 2015

De acordo com PRORH (2015a), Portaria nº 349, de 20 de março de 2015, também publicada na página *web* da PRORH, o setor encontra-se em fase de reestruturação administrativa. Para tal reestruturação a portaria institui uma comissão que possui as seguintes atribuições:

- I – Levantamento, análise e racionalização dos processos de trabalho;
- II – Apresentação de propostas de estrutura administrativa, levando-se em conta os processos de trabalho;
- III - Levantamento das competências necessárias aos gestores de cada nível hierárquico;
- IV – Atribuições a serem delegadas a cada um dos gestores (PRORH, 2015a, p.1)

Das atribuições da comissão, verifica-se a preocupação com os processos de trabalho e com as competências necessárias aos gestores de cada nível hierárquico. Há indicativos de uma preocupação com conhecimento organizacional. Pode-se complementar que, de acordo com CPA/UFJF (2015)

A PRORH que propõe para os próximos anos novas políticas de gestão e deverão ser estabelecidas pautadas em uma perspectiva que vise à identificação, ao aprimoramento das competências profissionais, técnicas e pessoais de forma a alavancar o desempenho de todos os colaboradores da UFJF conduzindo, assim, à implementação de um Programa de Dimensionamento de Pessoal integrado aos Programas de Capacitação e Avaliação de Pessoal sustentados por uma Gestão por Competência e Processos (CPA/UFJF, 2015, p. 43).

Fez-se necessário apresentar a PRORH, bem como indicativos de que esta se predispõe a mudanças e a um novo olhar acerca do conhecimento por dois motivos: primeiro, porque a CAP é coordenação vinculada diretamente à PRORH, conforme explicitado no início da seção; segundo, por ser a PRORH responsável pela Gestão de Pessoas na UFJF e pessoas, conforme tem sido apontado, são detentores de conhecimento. Importa ressaltar que a área de gestão de pessoas em uma instituição é parceira das demais áreas na busca do cumprimento dos objetivos organizacionais. Para Ulrich (1998) um dos papéis dos profissionais de recursos humanos é ser capaz de identificar as práticas que farão com que a estratégia aconteça.

Apresentada, ainda que de forma sucinta, a PRORH e suas coordenações passa-se à descrição das características da CAP. Além de questões organizacionais e quantitativas, delinea-se o cenário de desligamentos ocorridos na CAP no período de 2010 a 2015 e o cenário de futuras aposentadorias no setor no período de 2015 a 2020.

A CAP, conforme apontado no Quadro 01 é “responsável por gerenciar a vida funcional e o pagamento dos servidores da UFJF” (PRORH, 2015). Para cumprir com tal responsabilidade estão vinculadas a ela duas gerências: a Gerência de Cadastro (GCAD) e a Gerência de Remuneração (GREM).

A partir de PRORH (2015) pode-se apontar que a GCAD tem como atribuições a emissão de comprovantes referentes à vida funcional do servidor; os registros funcionais; a atualização dos dados cadastrais servidores ativos, aposentados e pensionistas do quadro da UFJF. Já a GREM possui atribuições de: esclarecimentos e atendimentos de comprovações financeiras; a elaboração e manutenção da folha de pagamento; as alterações e atualizações de benefícios e vantagens financeiras. O trabalho desenvolvido pela GCAD e pela GREM é integrado uma vez que as atividades desenvolvidas em uma implicam em consequências em outra. Para facilitar a comunicação, as duas gerências dividem o mesmo espaço físico. A gestão deste espaço cabe à Coordenação da CAP.

Além dessas atividades desenvolvidas pelas gerências sob responsabilidade da CAP, pode-se citar que a coordenação executa, entre outras atividades, o atendimento às demandas dos órgãos de controle (Auditoria Interna, Corregedoria Geral da União, Tribunal de Contas da União) e dos órgãos judiciais (Advocacia Geral da União e Ministério Público). Tais demandas se referem apenas a questões ligadas às atividades desenvolvidas pela CAP.

As atividades da CAP são complexas e dinâmicas, visto as constantes mudanças nas legislações de pessoal e, ainda, à complexidade que envolve tais mudanças. Reforçando a complexidade das atividades desenvolvidas pelo setor, cabe destacar que este lida com o cadastro e folha de pagamento de todos os servidores da UFJF, ou seja, servidores do campus Juiz de Fora, Campus Governador Valadares e Hospital Universitário. O conhecimento inerente aos processos de trabalho desenvolvidos por esta coordenação é essencial à instituição, pois por falta de conhecimentos específicos pode-se cometer erros que atingem não só o setor de recursos humanos, mas sim a toda instituição. Um exemplo disso pode

ser a falta de pagamento de todos os servidores da UFJF por um erro de processamento da folha de pagamento.

A UFJF vem crescendo em números de servidores, sejam eles TAE ou docentes. Ocorre que esse crescimento impacta nas atividades da CAP, uma vez que crescem as demandas por cadastro e também as de folha de pagamento. Outro aspecto importante de destacar é que a GCAD possui como atividade a execução do processo de aposentadoria, demanda que como vimos, será crescente na UFJF nos próximos anos. Afinal são 322 servidores com abono permanência, sem contar os que ao longo dos próximos anos irão adquirir direito à aposentadoria.

Em pesquisa exploratória, em setembro/2015, verificou-se que, em janeiro de 2010, a CAP tinha, no total, 17 técnicos, sendo que 1 encontrava-se cedido a outro órgão. Já em janeiro de 2015, o número de técnicos passou a ser 22, porém, destes, 02 estavam cedidos a outros órgãos e 1 encontrava-se em licença para qualificação. Em setembro de 2015, a CAP possuía em atividade 19 servidores TAE, sendo 01 coordenadora, 10 TAE alocados na GCAD e 08 na GREM.

De acordo com dados fornecidos pela CAP¹⁰, o crescimento de TAE na coordenação não acompanhou o crescimento da UFJF. Verifica-se que o crescimento de técnicos em atividade na CAP de 2010 para 2015 foi de 19%, enquanto que o crescimento da demanda (em pessoas) com cadastro e folha de pagamento executada pela CAP, foi de 33%. Entre os TAE ativos da UFJF o crescimento foi de 35%, o que significa uma diferença de 17% ao se comparar o crescimento de TAE na CAP com o crescimento de TAE na UFJF como um todo. É importante destacar a diferença de crescimento entre a CAP e a UFJF, pois, conforme apontado, a CAP gerencia o cadastro e a folha de pagamento de todos os servidores, o que gerou uma demanda muito maior ao setor.

Sobre o cenário de desligamentos na CAP, pode-se verificar que este se configura parecido ao cenário de futuras aposentadorias delineado a nível macro, e também a nível UFJF. O cenário apresentado atualmente na CAP requer planejamento de ações por parte dos gestores para que haja um esforço na retenção de conhecimentos no setor. A partir de dados também da pesquisa exploratória, ao analisar números do setor observa-se que aproximadamente de 58% da força de trabalho é formada por servidores antigos na carreira, que terão

¹⁰ Dados disponibilizados pela CAP, pesquisa exploratória de setembro/2015.

direito a aposentadoria até 2020. De acordo com pesquisa, dos 19 servidores em atividade no setor, 4 já possuem direito a aposentadoria e 7 vão adquirir o direito dentro dos próximos 5 anos, totalizando 11 possíveis aposentadorias nos próximos 5 anos. Destaca-se ainda que a chefe do setor, possui uma experiência institucional e setorial de mais de trinta anos e já adquiriu o direito a aposentadoria.

Ainda segundo pesquisa exploratória, outro aspecto importante a ser destacado é que dos 19 técnicos que trabalham na CAP, apenas 7 faziam parte do setor em Janeiro de 2010. Destes 7, apenas 1 terá direito a aposentadoria somente após 2020, ou seja, caso todos os servidores requererem aposentadoria assim que preencherem os requisitos legais, a CAP possuirá após 2020 apenas 1 dos servidores que nela estava em 2010.

A CAP veio ao longo dos cinco anos anteriores sofrendo perdas de pessoal e, conforme foi apresentado, nos próximos cinco anos poderá ter alterada ainda 58% (11 servidores) de sua força de trabalho efetiva atual. Importa destacar que dentro deste percentual estão incluídas três chefias do setor, sendo a coordenadora da CAP e a gerente da GCAD e a gerente da GREM.

A pesquisa exploratória revela perdas de pessoal no setor ao longo dos últimos 5 anos. Tais perdas se deram por desligamentos de variados motivos, entre eles: remoção, vacância por posse em cargo inacumulável e aposentadoria e cessão. Foram realizadas 6 remoções, 2 vacâncias por posse em cargo inacumulável, 1 aposentadoria e 2 cessões para outros órgão ou entidades da Administração Pública. Como afastamentos temporários prolongados, o setor teve 2 afastamentos para que o servidor pudesse cursar pós-graduação *strictu sensu*. Um dos afastamentos já finalizou, outro finalizará em 2018.

Diante do histórico de rotatividade, da previsão de que esta continue a existir no setor e das atividades complexas e dinâmicas que o setor possui, o estudo da Gestão do Conhecimento na CAP mostra-se relevante tendo em vista a importância deste setor no funcionamento da UFJF. Entende-se que é importante planejar a Gestão do Conhecimento e a reposição de pessoal de modo a não perder de vista o conhecimento dos servidores antigos na carreira, agregando conhecimentos aos conhecimentos dos novos servidores.

Algumas instituições federais de ensino de mesmo porte da UFJF possuem manuais de procedimentos da área de gestão de pessoas disponíveis em *sites*. Não foi constatada no *site* da PRORH a existência de manuais. Também não foi

constatada a existência de processos mapeados, padronizados e descritos, bem como não se constatou a existência de treinamentos específicos para o setor. Resta como indicativo de valorização do conhecimento, àqueles já expostos em outras seções quando se tratava da UFJF como um todo.

Diante da problematização descrita no presente capítulo, objetiva-se no capítulo 2 apresentar o referencial teórico, os aspectos metodológicos, bem como as análises e interpretações inferidas do caso.

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

O primeiro capítulo apresentou a importância da Gestão do Conhecimento para organizações e instituições, bem como cenários que demonstram a necessidade de se investir esforços em Gestão do Conhecimento tanto a nível macro, Administração Pública Federal, quanto a nível local, UFJF e CAP. Conforme descrito, parte considerável da força de trabalho pública em breve período temporal preencherá os requisitos mínimos para a aposentadoria. Além destes, ainda há aqueles que já preencheram tais requisitos e poderão se aposentar a qualquer momento.

De acordo com pesquisa exploratória, em agosto de 2015 a UFJF possuía 322 servidores (218 TAE e 104 docentes) recebendo abono de permanência, o que indica que os mesmos já cumpriram requisitos para a aposentadoria e poderão requerê-la de imediato. A CAP, foco do estudo, à mesma época possuía 4 servidores com possibilidade de aposentadoria imediata e ao se projetar as possíveis aposentadorias nos próximos 5 anos, pôde-se verificar que 58% da força de trabalho (11 dos 19 servidores), de acordo com as regras vigentes, poderão se aposentar. Importa ressaltar que a CAP é um setor essencial ao funcionamento da instituição, uma vez que gerencia todo cadastro e pagamento dos servidores da UFJF.

O conhecimento é chave para o bom desenvolvimento das atividades e para o bom atendimento ao público a que a instituição ou setor se dirige. A CAP, no caso, se dirige a todos servidores e pensionistas pertencentes à UFJF, sejam estes lotados no campus Juiz de Fora, no campus Governador Valadares ou, ainda, no Hospital Universitário. A premissa de que o conhecimento é chave para o bom desenvolvimento das atividades se reafirma na CAP, pois o conhecimento e as competências de cada servidor definem o bom desenvolvimento das atividades setoriais. O desligamento de 58% da força de trabalho, sem que haja um planejamento em termos de Gestão do Conhecimento pode impactar no bom desenvolvimento das referidas atividades.

Diante do contexto apresentado, espera-se que com a Gestão do Conhecimento seja possível minimizar os efeitos da perda de conhecimento decorrente dos desligamentos de servidores. Assim, o presente capítulo apresenta a

Gestão do Conhecimento e práticas que dela decorrem como uma estratégia institucional que se aplica ao diagnóstico descrito no primeiro capítulo.

Este capítulo encontra-se dividido em três seções, sendo a primeira a que apresenta o referencial teórico que embasará as análises, interpretações e, ainda, as recomendações que seguirão neste trabalho. A segunda seção apresenta como a pesquisa de campo foi organizada, ou seja, os aspectos metodológicos e os instrumentos de coleta de dados, enquanto a terceira apresenta as análises e interpretações aferidas da pesquisa.

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme apontado a partir do cenário descrito no primeiro capítulo, verifica-se a necessidade de planejar formas de minimizar a perda de conhecimento, principalmente aquela originada por desligamentos de uma instituição ou mesmo de um setor. Considerando a Gestão do Conhecimento como uma estratégia que se aplica a tal cenário, objetiva-se estudar como possibilitar a adoção de procedimentos de gestão do Conhecimento na CAP e indicar, a partir da literatura, algumas práticas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à realidade institucional do setor.

Antes de adentrar no estudo de campo, apresenta-se na seção 2.1.1 e sua subdivisão, ainda que de forma não abrangente, o arcabouço teórico acerca da Gestão do Conhecimento. No referido item são tecidas discussões e diálogos entre autores que tratam do tema. Tomam-se como referência os seguintes autores: Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2005), Davenport e Prusak (2003), Angeloni (2003); Fleury e Oliveira (2001); Fleury e Fleury (2001); Gonçalves (2000); Villela (2000).

Dada a relevância do conhecimento para uma organização, é importante converter os conhecimentos tácitos e explícitos. Conforme destacado no primeiro capítulo, o conhecimento tácito é aquele que é implícito, inerente das experiências, já o explícito é sistemático, geralmente exposto em manuais e bancos de dados.

É propósito deste trabalho, compreender como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor CAP. Assim, as análises realizadas se fazem em torno da Gestão do Conhecimento, de modo geral, e da

gestão de processos, que se relaciona com a Gestão do Conhecimento ao trabalhar fluxos, conteúdos e diversos conhecimentos relacionados aos procedimentos de trabalho.

2.1.1 A Administração Pública e a Gestão do Conhecimento

Félix, Félix e Timóteo (2011) expõem que as instituições públicas, as quais são guiadas por uma diversidade de normas legais e pressionadas pela escassez orçamentária, necessitam de se adaptarem a novos instrumentos de gestão pública. Estes instrumentos devem possibilitar a melhoria de vida do cidadão/sociedade, da economia do país, e apresentar grandes resultados que gerem um serviço público de qualidade, eficiente, transparente e compatível com os impostos cobrados.

Melhoria, qualidade, competência são temas recorrentes na Administração Pública. As próprias normas legais apontam a necessidade de melhoria, como é o caso da Constituição Cidadã (CF/88), bem como outros dispositivos legais, [que] “revelam os anseios de uma nação por um Estado que seja administrado de forma responsável e competente” (MARÇOLA, 2011, p. 84).

De acordo com a CF/88, em seu art. 37, a Administração Pública está vinculada, entre outros, aos princípios da Legalidade, da Impessoalidade, da Moralidade, da Publicidade e da Eficiência. Sobre eficiência Maciel (2009) aponta que esta “determina que a administração deve agir de modo rápido e preciso para produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população” (MACIEL, 2009, p.10).

As normas legais, além de apresentarem princípios a serem observados pela Administração Pública, apresentam objetivos, diretrizes e metas a serem alcançadas. Neste caso, faz-se necessário o conhecimento para que haja o bom desenvolvimento dos planos e das políticas públicas. Para Amaral (2006) a gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação.

A política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas que consta de Brasil (2006), Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, objetiva eficiência e eficácia nos serviços prestados aos cidadãos.

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades: I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público (BRASIL, 2006).

Amaral (2006) relata em seu trabalho que tal política estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento. Para ela, o conhecimento: é considerado a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho; valoriza a informação compartilhada; e, finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho. Ressalta-se que a política de capacitação “visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos. A partir dessa visão, o desenvolvimento de profissionais públicos adquire um peso diferente” (AMARAL, 2006, p. 554).

Em se tratando de gerir o conhecimento, além de qualificar servidores/funcionários para que estes possam melhor contribuir com o desenvolvimento institucional, dentro das competências necessárias para o trabalho, é preciso rever os processos de trabalho de modo a descrevê-los e, também, identificar as falhas que deverão ser alvo de melhorias, ou seja, é preciso, grosso modo, gerir processos e, conseqüentemente, gerir o conhecimento. Neste sentido, as ações ligadas à gestão de processos devem ter como objetivo a criação e preservação do conhecimento institucional.

A necessidade de atendimento aos princípios legais e de atendimento das demandas institucionais com qualidade apontam a Gestão do Conhecimento como uma estratégia relevante à Administração Pública, pois o conhecimento inerente aos processos de trabalho e a competência de cada servidor em seu posto de trabalho determinam fortemente o atendimento aos requisitos legais, bem como a primazia pela qualidade dos serviços públicos.

A Gestão do Conhecimento não é tema novo, Fleury e Oliveira (2001) relatam que o tema emergiu de discussões fechadas entre profissionais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e profissionais da área de Ciência e Tecnologia. Relatam ainda que não é adequado pensar na gestão do conhecimento como se esta fosse um novo tema na administração de empresas, mas, sim, que é adequado pensar na gestão do conhecimento como um desdobramento de teorias que já vêm sendo desenvolvidas há mais tempo por estudiosos da aprendizagem organizacional na teoria organizacional. Tais autores dizem ainda que o tema não está sendo “requeitado” e, inclusive, faz uma crítica aos estudos sobre processos de aprendizagem organizacional no que se refere à excessiva ênfase no desenvolvimento de novos conhecimentos. Esta crítica, para eles, deve-se a excessiva ênfase no novo, o que gera perda de olhar sobre o grande volume de conhecimento interno que já existe dentro da organização, o qual não é adequadamente trabalhado. Ressalta-se, no entanto, que se adequadamente trabalhado o conhecimento poderá ser fonte de inovações e vantagens à organização, evitando retrabalho nas atividades cotidianas e aumentando a qualidade no atendimento.

Terra (2005) apresenta a ideia de que é difícil estabelecer limites para uso de termos como conhecimento, competência, aprendizado, habilidades, capital intelectual, capital humano, ativos intangíveis, entre outros que são empregados no dia a dia das organizações e da literatura gerencial. Verifica-se, segundo o autor, uma vasta diversidade de termos sendo utilizados para se referir à Gestão do Conhecimento.

Ainda segundo o autor, em sentido estrito, o conhecimento não pode ser diretamente gerenciado. Assim, é válido lembrar que gerenciar conhecimento é muito diferente de gerenciar informação e dados. O Conhecimento, de fato, existe apenas na memória das pessoas, é “invisível” e abstrato para as pessoas, que estão acostumadas a gerenciar “coisas”.

A transferência de conhecimento não representa uma tarefa fácil, especialmente, no caso de organização de grande porte. Terra (2005) expõe que, a partir de certo porte, a transferência de conhecimento demanda muito mais que apenas preparação individual e eliminação de algumas barreiras reais e psicológicas.

Dentre algumas dificuldades inerentes da Gestão do Conhecimento apontada por Terra (2005), encontra-se o fato de que esta implica centrar processos de gestão na variável conhecimento, o que “exige um novo olhar, novos processos e ferramentas” (TERRA, 2005, p. 4).

Terra (2005) apresenta em uma de suas obras uma definição para a Gestão do Conhecimento que é pertinente ao que é tratado neste trabalho, pois faz menção também à organização de processos.

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefício para os colaboradores internos e externos (TERRA, 2005, p. 8).

Um processo não é formado de apenas um indivíduo, mas de várias faces e indivíduos que se interligam na concepção deste. O conhecimento não é diferente, Fleury e Oliveira (2001) apontam que o conhecimento fundamenta-se não só no indivíduo, mas se distribui entre as pessoas que trabalham juntas.

A ideia de Fleury e Oliveira (2001) também se encaixa na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997), quando estes assinalam que, apesar do termo “criação de conhecimento organizacional” ser utilizado, a organização não pode criar conhecimento sozinha, sem a iniciativa dos indivíduos e das interações que acontecem em equipe a partir dos conhecimentos já existentes. Os autores apontam que “o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 14).

Girardi (2009) destaca Nonaka e Takeuchi (1997) como referência na teoria do conhecimento. O autor assinala que estes apontam o conhecimento como principal elemento organizacional, sendo que a criação de conhecimento gera inovação contínua. De fato, Nonaka e Takeuchi (1997) apontam o conhecimento como principal elemento organizacional e, devido a esta importância eles dedicaram ao tema um livro intitulado “Criação de Conhecimento na Empresa”. No referido livro, os autores concentraram seus estudos no conhecimento explícito e no tácito, tendo estes como unidades que se complementam. A interação entre essas duas formas

de conhecimento, tácito e explícito, “é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios. A ‘criação do conhecimento organizacional’ é um processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. xi).

Conforme apontado, as organizações não criam conhecimentos sem as pessoas. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) assinalam que “a organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento”. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento, de acordo com Figueiredo¹¹ (2005) apud Girardi (2009) veio para que as organizações identifiquem as melhores formas de mobilizar e alavancar o conhecimento individual, que deverá ser integrado ao conhecimento organizacional.

Girardi (2009) elaborou um quadro que apresenta os conceitos de Gestão do Conhecimento a partir de diversos autores. Devido à pertinência do conteúdo e à síntese apresentada pelo autor, apresenta-se o Quadro 03.

Quadro 03: Síntese do Conceito de Gestão do Conhecimento

Angeloni	Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que conduzem à criação, à disseminação e à utilização do conhecimento no ambiente organizacional.
Lacombe	Gestão do Conhecimento é o conjunto de esforços sistematizados que visam criar conhecimento e difundi-lo na organização, incorporando-o a produtos, serviços e sistemas.
Sabbag	Gestão do Conhecimento é um sistema integrado que busca o desenvolvimento do conhecimento e da competência coletiva, para ampliar o capital intelectual e a sabedoria das pessoas da organização.
Fleury; Oliveira Jr.	Gestão Estratégica do Conhecimento é a identificação, o desenvolvimento, a disseminação e a atualização do conhecimento relevante para a organização, por meio de processos internos ou externos à empresa.

Fonte: Adaptado de Girardi, 2009.

A Gestão do Conhecimento é apontada por Girardi (2009) como uma estratégia na organização, o que corrobora a ideia da presente dissertação que aponta a Gestão do Conhecimento como uma estratégia institucional. O referido autor destaca outros pesquisadores que compartilham essa visão.

A literatura parece tratar a Gestão do Conhecimento como ferramenta estratégica da organização. Compartilham essa visão Bollinger; Smith (2001) e Probst (2002), este argumentando que a Gestão do Conhecimento está associada à administração estratégica, pois ambas visam proteger vantagens competitivas de

¹¹ FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

longo prazo por meio do desenvolvimento de competências organizacionais. Também Santos (2001) coloca que a Gestão do Conhecimento é um processo vinculado aos objetivos estratégicos e sistemas da empresa, contínuo e envolvente, que objetiva a transformação da organização em um ambiente favorável a novas ideias, aprendizado e atualização; e Terra (2005) expõe que as estratégias organizacionais envolvem também planos para o desenvolvimento, proteção e controle das competências e conhecimentos (GIRARDI, 2009, p. 75).

A Gestão do Conhecimento é apontada neste trabalho como mecanismo que busca ampliar o conhecimento dentro de organizações e instituições. Conforme apontado, o conhecimento costuma estar embutido em rotinas e processos de trabalho, assim, o mapeamento e a descrição destes é uma das formas de gerir o conhecimento. Figueiredo¹² (2005) apud Girardi (2009) assinala que a Gestão do Conhecimento objetiva a criação mecanismos e procedimentos que estimulem a formação de competências e a ampliação do conhecimento relevante. Terra (2001) corrobora o autor ao expor como foco da Gestão do Conhecimento: o desenvolvimento de competências; o mapeamento, a codificação e o compartilhamento do conhecimento; o aprendizado; o avanço da Tecnologia da Informação; e a socialização entre as pessoas na organização.

Esta dissertação entende que com a gestão de processos é possível conhecer as rotinas de trabalho, bem como conhecimentos inerentes aos mesmos, que muitas vezes encontram-se armazenado apenas na memória do servidor que executa as atividades relacionadas àquele processo de trabalho. É importante que haja interação das pessoas para o mapeamento dos processos de trabalho e dos conhecimentos neles embutidos, com o fim de transformar conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos. Ademais, com a gestão dos processos, busca-se, no mapeamento destes, a visão sistêmica de todo processo de trabalho.

Dada importância, cabe lembrar a classificação do conhecimento em tácito e explícito já referenciada neste trabalho. Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em: conhecimento explícito e conhecimento tácito, sendo que o primeiro, é formal e sistemático, encontra-se descrito em manuais, banco de dados etc. E o segundo, é subjetivo e intuitivo, ou seja, são experiências que não são facilmente visualizadas.

¹² FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Para transformar conhecimentos (tácito e explícito), Nonaka e Takeuchi (1997) propõem a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. Tal modelo pressupõe que o conhecimento é criado e ampliado a partir da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito. Os autores colocam que a partir do indivíduo, o conhecimento deve ser compartilhado, desenvolvido coletivamente, movendo-se em espiral na organização. A Figura 03 apresenta o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997).

Figura 03: Teoria da Criação do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Na Teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), são apontados quatro modos de conversão do conhecimento, sendo eles: socialização, externalização, combinação e internalização. Nas palavras de Nonaka e Takeuchi (1997) os modos de conversão podem ser induzidos por vários fatores.

Em primeiro lugar, o modo de socialização normalmente começa desenvolvendo um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Segundo, o modo externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Terceiro, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede”, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o “aprender fazendo” provoca a internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 80).

O Quadro 04 descreve cada modo de conversão a partir das contribuições de Girardi (2009).

Quadro 04: Conversão do Conhecimento

Socialização	compartilhamento e criação do Conhecimento Tácito pela experiência direta. Alguns exemplos são o <i>Brainstorming</i> ¹³ e a interação com clientes, antes do desenvolvimento de produtos;
Externalização	essência da criação do conhecimento, articulação do Conhecimento Tácito em conceitos explícitos, por meio de diálogos e reflexões, uso de metáforas, analogias e modelos. Um exemplo é a criação do conceito de um produto;
Combinação	sistematização de conceitos para gerar novo conhecimento, pela reconfiguração de informações, adição e classificação do Conhecimento Explícito. São instrumentos deste processo documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação, possibilitando, por exemplo, na alta administração, a combinação e a integração do conceito de produto com a visão corporativa; e
Internalização	incorporação do Conhecimento Explícito ao Conhecimento Tácito. A documentação e o uso de manuais ajudam os indivíduos a internalizarem o que aprenderam, ampliando o seu Conhecimento Tácito, e também a transferirem esse conhecimento a outros indivíduos. Na prática, pode-se registrar as reclamações e dúvidas dos clientes e estas serem aproveitadas pela equipe de desenvolvimento de produtos.

Fonte: Girardi, 2009.

Dentro do contexto da Gestão do Conhecimento há de se falar um pouco mais especificamente em competência. Isso porque, conforme apontado anteriormente, “uma organização não pode criar conhecimentos sem indivíduos” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65), que são dotados de competências individuais. Para Nonaka e Takeuchi (1997) o papel da organização é apoiar os indivíduos criativos na criação do conhecimento organizacional. Indivíduos criativos, competentes em seu meio de trabalho, representam fonte de conhecimentos

¹³ “Brainstorming – Tempestade de Ideias (BS – TI), é uma ferramenta recente para a concepção de liberação da imaginação, cuja tradução ao pé da letra seria tempestade cerebral. Criada pelo diretor de um banco comercial, colaborador de várias revistas e sócio de uma agência de publicidade, Alex Osborn, foi aplicada pela primeira vez em 1938, e em 1950 foi adotada em universidades americanas, em cursos de exatas, humanas e biomédicas, nas forças armadas, em divisões das repartições públicas federais, nas indústrias e empresas comerciais e onde novas ideias estivessem sendo requisitadas. Desde então, tornou-se um aprendizado obrigatório por todos que aspiram tornar-se mais criativos - qualquer que seja o nível de criatividade que se encontrem, uma vez que nenhum nível é suficiente - e uma prática indispensável para o espraio da visão em qualquer atividade, corporativa ou não” (SEBRAE, 2016).

individuais. Conhecimentos estes importantes, que podem ser cristalizados como parte do conhecimento organizacional.

A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma “comunidade de interação” em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65).

A competência, de acordo com Becker *et al* (2001, p. 183), refere-se às “características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho”. Cada indivíduo, dentro da organização possui suas particularidades, de modo que as características desse indivíduo podem afetar diretamente o desempenho no/do trabalho.

Assim, é importante à organização mapear as competências necessárias para o desenvolvimento de cada processo de trabalho, o que conseqüentemente, aponta para importância de que a organização possua seus processos já mapeados e descritos. Conforme anunciado no primeiro capítulo, a máquina pública perderá grande parte de sua força de trabalho experiente por motivo de aposentadoria. Cada órgão quando for realizar a alocação de novos servidores deverá ter mapeado quais as competências necessárias em cada setor ou processo de trabalho. Neste caso, a Gestão de Competências se mostra um mecanismo válido neste processo. Ademais, deve-se avaliar continuamente o chamado gap (lacuna) de competência, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades e as competências atuais de cada servidor que executa os processos de trabalho. Este gap deverá ser suprido por meio dos programas de capacitação. Conforme segue apresentado, conhecimentos e competências são de suma importância para o desenvolvimento das atividades de forma eficiente.

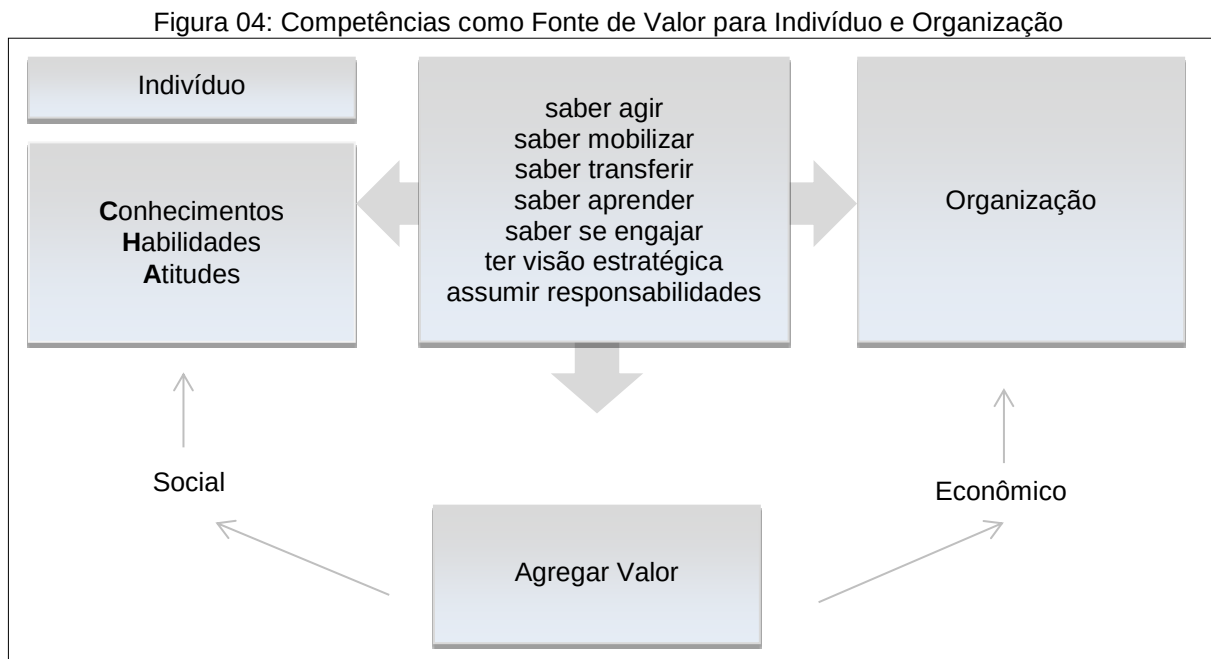
De acordo com Brandão e Guimarães (2001) as empresas têm recorrido a modelos de gestão de competências, com o objetivo de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao seu negócio. Brandão e Guimarães

(2001) citam que Ienaga¹⁴ (1998) sugeriu um modelo que tem como passo inicial a identificação do gap (lacuna) de competências da organização. “A ideia é que a organização e seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam” (STEWART, 1998, p. 84).

Uma definição importante para o tema competência é a apresentada por autores como Fleury e Fleury (2001) que possuem várias publicações que tratam o assunto. Para os autores, a competência é

um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.188) [grifo nosso].

A Figura 04, de Fleury e Fleury (2001) ilustra a competência como uma fonte de valor tanto para o indivíduo como para a organização. A competência do indivíduo mostra-se como um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Tal conjunto é muito importante dentro das instituições, visto ser este uma possível fonte de competência, o que indica mais qualidade no atendimento das demandas institucionais.



Fonte: Adaptado de FLEURY e FLEURY (2001).

¹⁴ IENAGA, C. H. Competence-based management: seminário executivo. São Paulo : Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

A partir da definição de Fleury e Fleury (2001), surge a necessidade de entender o significado dos verbos expressos no conceito por eles definido. Dessa forma, os autores apresentam o Quadro 05 que propõe algumas definições.

Quadro 05: Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e porque faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY e FLEURY, 2001.

Os conceitos definidos para os verbos apresentados no Quadro 05 demonstram, de um modo geral, que existe a necessidade de que o indivíduo para agregar valor à organização tenha uma visão macro da instituição. Um indivíduo sem a visão de quais são os processos essenciais, dificilmente poderá: responder os porquês de cada processo; assumir riscos, já que nem os conhece; identificar oportunidades; transmitir conhecimentos etc. Dessa forma, reforça-se a ideia da importância de gerir os processos, mapeando e os conhecendo. Afinal, para que haja um “saber agir”, de acordo com Fleury e Fleury (2001) é preciso “saber o que e porque faz”.

A partir dessa e de outras ideias já apresentadas ao longo desta dissertação entende-se que a Gestão dos processos, em especial o mapeamento e a gestão do conteúdo que o cerca, é também uma prática relacionada à Gestão do Conhecimento.

Com a Gestão de Processos, assunto apresentado ainda que de forma sucinta na próxima seção, espera-se minimizar problemas relacionados à perda de conhecimento, a partir de trabalhos em grupo no mapeamento de processos, formulação de manuais; a gestão do conteúdo¹⁵ e o registro das lições aprendidas¹⁶

¹⁵ A gestão do conteúdo é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc. [...] [ela] mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições

no setor. A interação entre pessoas e seus conhecimentos é fator chave na fase de implementação da gestão de processos, com o fim de também gerir, por consequência, conhecimentos.

2.1.2 Gestão dos processos: mapeando e descrevendo processos

Na visão de Gonçalves (2000a e 2000b), os processos contam com o desempenho de vários indivíduos, várias faces que se interligam na concepção deste. Como foi apontado na seção anterior, o conhecimento é criado a partir de indivíduos, que são protagonistas nos processos de trabalho de uma organização ou instituição.

Para Gonçalves (2000a) não existe um produto ou um serviço a ser oferecido por uma empresa sem que haja um processo, assim, para o autor, não faz sentido existir processo sem que haja o oferecimento de um produto ou um serviço. A CAP, no caso, deve primar por oferecer aos servidores/pensionistas da UFJF um atendimento de qualidade e que efetivamente cumpra com os requisitos legais. Ademais, os processos entregues aos clientes da CAP (outros setores) deve atender aos requisitos necessários para o bom desenvolvimento das atividades no outro setor.

Gonçalves (2000a) ainda assinala que na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou um conjunto destas que toma um *input* (entrada), agrega valor a ele e fornece um *output* (saída) para um cliente específico. Gonçalves (2000a) assinala também que na concepção de Hammer e Champy¹⁷ (1994), um processo é constituído de atividades realizadas numa sequência lógica objetivando a produção de um bem ou serviço que tenha valor para um grupo específico de clientes.

aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos (BATISTA, 2006, p. 21 e 30).

¹⁶ Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos – “este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo” (BATISTA, 2006, p. 21).

¹⁷ HAMMER, Michael, CHAMPY, James. Reengineering the corporation. New York: HarperBusiness, 1994.

Essa ideia de processo como um fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia. Os *inputs* podem ser materiais equipamentos e outros bens tangíveis –, mas também podem ser informações e conhecimento. [...] As transformações ocorridas num processo podem ser físicas, de localização e transacionais - transformação de itens não tangíveis (GONÇALVES, 2000a, p. 7-10).

Gonçalves (2000b) expõe ainda sua visão sobre os processos que são pouco visíveis. Os processos nos escritórios, por exemplo, seguem fluxos dificilmente observáveis, por meio, muitas vezes, de cabo de rede informatizada. Instituições públicas, como por exemplo, a UFJF, possuem estes tipos de processo, pois além de seus próprios programas informatizados, utilizam diversos programas ligados ao governo federal.

Outros autores que apresentam conceituação para processo é Tachizawa e Scaico (1997), expondo que por processo entende-se um conjunto de tarefas, com itens de controle, realizadas por várias pessoas. Os autores indicam ainda que alguns processos podem estar totalmente contidos em uma função, porém a maior parte dos processos inclui várias funções entre diversas áreas da organização.

Destaca-se que “a importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis” (GONÇALVES, 2000a, p.18).

Para discorrer sobre mapeamento de processos, é válido proporcionar ao leitor uma visão do que vem a ser o mapeamento de processo sem entrar nas minúcias de sua execução, uma vez que importa destacar a relevância e a possibilidade de uso desta ferramenta, com o fim de gerar uma visão ampla de cada processo para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Com isso, o modo como deve ser feito o mapeamento de processos não será foco neste trabalho.

Para Anjard¹⁸ (1995) apud Leal *et al* (2005), o significado de mapeamento de processos consiste em identificar, documentar, analisar e desenvolver um processo

¹⁸ ANJARD, R.P., *Process mapping: one of three, new, special quality tools for management, quality and all other professionals*, Microelectron. Reliab., vol. 36, n.2, p.223-225, 1996.

de melhoria. Ele expõe ainda que se trata de uma apresentação visual desses processos de trabalho mostrando a forma como *inputs*, *outputs* e tarefas encontram-se ligadas entre si, proporcionando um novo pensamento sobre a realização do trabalho e destacando os pontos onde uma mudança terá impacto de melhoria no processo atual. Para Lacerda *et al* (2009, p. 587) o mapeamento de processos “é uma estrutura direcionada para a ação”.

Leal *et al* (2005) também tratam do assunto e expõem que o mapeamento de processo é uma técnica usada para detalhar o processo de negócio focando elementos importantes que influenciam em seu comportamento atual.

Várias técnicas são utilizadas para se efetuar o mapeamento de processos, como: *blueprint*, que representa todas as transações em um processo de serviços, no qual uma “linha de visibilidade” divide as atividades de contato direto e indireto com o cliente; fluxograma, que é uma representação, por meio de símbolos padronizados, dos processos analisados; mapofluxograma, que consiste em um fluxograma disposto sobre a planta do local onde o processo é desenvolvido; UML, que é um fluxograma com ênfase temporal de alguma atividade; entre outros (LEAL¹⁹, 2003 apud LOBATO e LIMA, 2010, p. 350).

Gonçalves (2000b) expôs sobre processos pouco visíveis dentro das organizações, sendo que alguns desses processos são até mesmo desconhecidos. “O mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos” (VILLELA, 2000, p. 1).

Importante ressaltar também que mapeamento de processo “é uma ferramenta de visualização completa e consequente compreensão das atividades executadas num processo, assim como da interpelação entre elas e o processo” (CORREIA e ALMEIDA, 2002, p. 2). A partir do mapeamento é possível uma visão macro do processo, levando o indivíduo a visualizar elos importantes a serem tratados em cada processo, assim, como visualizar o conhecimento inerente ao processo e a competência necessária no desenvolver das atividades deste.

¹⁹ LEAL, F. *Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, 2003.

2.2 METODOLOGIA E PESQUISA DE CAMPO

A presente dissertação é apresentada como um estudo de caso acerca da Gestão do Conhecimento na CAP, um setor da UFJF. Fatos potencialmente relevantes sobre o tema em estudo são descritos ao longo desta dissertação a partir de dados e informações coletados preliminarmente ou quando da efetivação da pesquisa de campo.

De acordo com Leonard-Barton²⁰ (1990) *apud* Csillag *et al* (2012, 381)

Um estudo de caso é uma história de um passado ou fenômeno corrente, desenhado a partir de múltiplas fontes de evidência. Pode incluir dados de observação direta e entrevista sistemática como também arquivos públicos e particulares. Em realidade, todo fato relevante à cadeia de eventos descrevendo o fenômeno é um dado potencial num estudo de caso, desde que o contexto seja importante.

A presente pesquisa, que busca compreender como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor CAP e que ao final se consolida em um Plano de Ação Educacional é de base qualitativa, pois visa interpretar de maneira exploratória as evidências encontradas durante todo processo de construção da dissertação. De acordo com Günther (2006, p. 204)

são características da pesquisa qualitativa sua grande flexibilidade e adaptabilidade. [...] a pesquisa qualitativa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos.

Para fins de construção desta pesquisa, a metodologia aplicada ao estudo é dividida em duas etapas. A primeira refere-se: [1] a pesquisa bibliográfica, que fundamenta teoricamente o estudo; [2] a pesquisa exploratória, fundamental para a construção do primeiro capítulo, que analisa documentos institucionais, apresenta números relacionados ao caso e, ainda, oferece uma visão geral do tema em estudo e; [3] a construção dos instrumentos de coleta de dados, definidos como questionário e entrevistas semiestruturadas, conforme constam dos apêndices A, B

²⁰ LEONARD-BARTON, D. **A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites.** *Organization Science*, v. 1, n. 3, p. 248-266, 1990.

e C deste trabalho. Já a segunda etapa refere-se a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, bem como a aferição das interpretações e análises que desencadeiam o plano de ação constante do terceiro capítulo.

Cabe ressaltar que a pesquisa exploratória, realizada entre janeiro de 2015 a outubro de 2015, tem como fonte *sites* públicos como do Ministério do Planejamento, da SEGEF, do Tribunal de Contas da União (TCU) e da UFJF, bem como dados e informações fornecidas pela CAP, setor em estudo.

A adoção de várias técnicas para a busca de informações interessa a este estudo, pois permite analisar a realidade a partir de vários ângulos. Assim, além das análises preliminares, que dão corpo ao primeiro capítulo, utiliza-se dois instrumentos de coletas de dados, sendo entrevista e questionário. O primeiro aplicável aos sujeitos relacionados no Quadro 6, identificados como Gestor, por meio da letra “G”, como forma de garantia de anonimato. E o segundo, aplicável a todos servidores em atividade na CAP, excluídos os afastados e licenciados (por qualquer motivo), a pesquisadora desta dissertação e àqueles que foram entrevistados.

Quadro 06: Sujeitos entrevistados

SUJEITO INSTITUCIONAL	IDENTIFICAÇÃO
Gestor na Administração Superior UFJF	G1
Gestor na CAP	G2
Gestor na CAP	G3
Gestor na CAP	G4

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Para Günther (2006, p. 205) no estudo de caso “é concebível observar comportamento no seu contexto natural [...] realizar entrevistas, aplicar questionários ou administrar testes”.

Tanto o questionário como as entrevistas foram elaborados tendo como base aspectos relacionados ao referencial teórico deste estudo, com o fim de compreender a Gestão do Conhecimento na CAP e compreender como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor.

Os roteiros de entrevistas e o questionário expõem inicialmente uma breve apresentação do objetivo do estudo. A intenção neste caso é deixar o respondente à

vontade para emitir opiniões frente às questões que seguiram nos instrumentos de coleta de dados. O questionário (Apêndice A) é composto, em grande parte, por questões com formato de respostas múltiplas graduadas em escalas do tipo Likert, pois quando de sua construção teve-se a pretensão de coletar informações de natureza qualitativa, já que se propõem identificar as opiniões dos servidores, desde a concordância até a discordância de afirmativas relacionadas à Gestão do Conhecimento.

As entrevistas, previamente agendadas com os sujeitos institucionais, foram realizadas pela própria pesquisadora com a devida apresentação da pesquisa, bem como da Carta de Apresentação do programa de mestrado. O período de 17 de março de 2016 a 30 de março de 2016, foi marcado para a realização das quatro entrevistas que tiveram gravações autorizadas pelos sujeitos. As entrevistas possuem gravações que variam de 13 minutos e 54 segundos a 25 minutos e 45 segundos. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D) foi assinado individualmente por cada entrevistado e pela pesquisadora, sendo que uma via deste encontra-se arquivada com a pesquisadora e a outra foi entregue ao entrevistado.

O plano amostral dos entrevistados, conforme demonstrado no Quadro 6, é composto de quatro sujeitos. A escolha destes se deu pelo exercício de gestão na UFJF, no caso do integrante da Administração Superior (G1), bem como exercício de gestão na CAP, no caso dos demais entrevistados (G1, G2 e G3). Apesar do foco do estudo ser o setor CAP, é importante verificar as opiniões e percepções de um membro da Administração Superior, pois a influência da administração superior, seja em prol ou não da Gestão do Conhecimento, pode interferir na implementação do plano de ação que é proposto no terceiro capítulo.

Ainda sobre a pesquisa de campo, cabe relatar a aplicação dos questionários, realizada entre 08 de março de 2016 e 15 de abril de 2016. O índice de aceitação à pesquisa mostra-se representativo, pois dos 19 (dezenove) formulários distribuídos 18 (dezoito) retornaram. O questionário garantia ao respondente o anonimato e não foi aplicado diretamente pela pesquisadora, visando diminuir possíveis interferências na pesquisa, pelo fato da pesquisadora pertencer ao setor em estudo, desde outubro de 2015. Assim como se procedeu na entrevista, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D) foi assinado individualmente por cada respondente do

questionário e pela pesquisadora, sendo que uma via deste encontra-se arquivada com a pesquisadora e a outra foi entregue ao respondente.

Na organização e tabulação dos dados procedeu-se a transcrição de todas as entrevistas, bem como na organização, em planilha do excel, de todas as informações colhidas por meio de questionário.

No desenvolvimento dos eixos de análise optou-se por organizar os dados nos textos de análise em torno da discussão da Gestão do Conhecimento na CAP. Para tanto, as análises pautaram-se em cinco eixos, sendo que o primeiro apresenta o perfil e a percepção dos sujeitos acerca da Gestão do Conhecimento, e os demais apresentam análises e interpretações sobre os modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) precursores da Gestão do Conhecimento, a saber: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

2.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Tendo em vista a amplitude do tema, bem como as inúmeras possibilidades de análise do caso, a presente seção delimita as análises e interpretações em cinco eixos, a saber: [1] Perfil e percepção dos sujeitos acerca da Gestão do Conhecimento; [2] Socialização do conhecimento; [3] Externalização do conhecimento; [4] Combinação do conhecimento; e [5] Internalização do conhecimento.

O primeiro subitem apresenta aspectos relacionados ao perfil dos sujeitos pesquisados, de modo a evidenciar a qualificação da força de trabalho da CAP. Tal subitem apresenta ainda, de forma geral, a percepção dos sujeitos quanto a Gestão do Conhecimento. No que diz respeito aos demais subitens, a base teórica que sustenta a referida análise está ancorada, principalmente, em Nonaka e Takeuchi (1997). Conforme apontado nesta dissertação, “socialização”, “externalização”, “combinação” e “internalização” são modos de conversão do conhecimento que ocorre em o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de espiral do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80-81) “o conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão é naturalmente diferente. [...] Esses conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação do conhecimento”. Os

autores apontam ainda que a criação do conhecimento é uma contínua interação entre conhecimentos tácito e explícito.

Objetiva-se, de modo geral, a partir da análise da pesquisa realizada em campo, conhecer a percepção dos pesquisados sobre a Gestão do Conhecimento, seja acerca do conhecimento tácito ou explícito. Tal objetivo está vinculado ao objetivo maior deste trabalho, que é compreender como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor CAP.

2.3.1 Perfil e percepção dos sujeitos acerca da gestão do Conhecimento

Esta seção apresenta aspectos relacionados ao perfil dos sujeitos da pesquisa. Neste contexto, são analisados: a experiência com gestão; a qualificação e; o conhecimento prático das atividades. Outra questão analisada nesta seção refere-se à percepção dos sujeitos sobre a Gestão do Conhecimento.

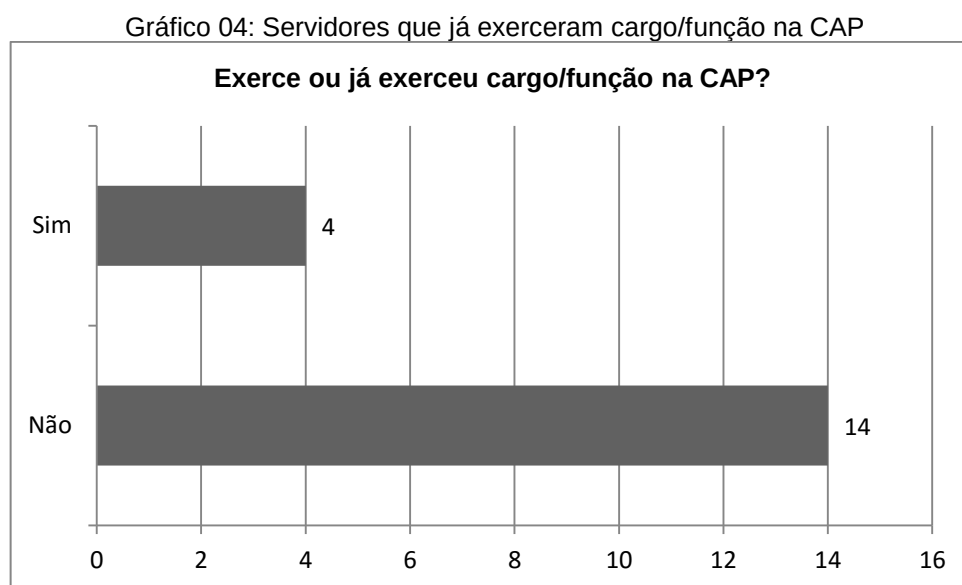
Entende-se que conhecer o perfil e a percepção dos servidores pode representar um ponto forte quando da implantação da Gestão do Conhecimento na CAP. Isso, porque ações de implantação de procedimentos de Gestão do Conhecimento podem ser direcionadas à realidade do setor, conforme depreendido da pesquisa.

Conforme já apontado anteriormente, a CAP possui um quadro de pessoal experiente, com muitos servidores em vista de se aposentarem. A pesquisa exploratória realizada em agosto de 2015 demonstrou que o setor possui servidores com requisitos para aposentadoria já cumpridos, ou seja, poderão ser aposentados de imediato bastando apenas requerimento dos mesmos.

A pesquisa demonstrou ainda que 58% (11 de 18 servidores à época da pesquisa) poderão aposentar-se nos próximos cinco anos, caso assim queiram e caso as regras de aposentadoria permaneçam inalteradas. Entre estes citados servidores da CAP incluem-se àqueles que possuem experiências operacionais do setor como também àqueles que possuem experiência operacional somada à experiência gestora.

Ademais, a pesquisa de campo revelou, conforme Gráfico 04, que além dos atuais gestores na CAP, outros 4 servidores possuem experiência com gestão no

próprio setor. As experiências variam de 02 a 08 anos. Entre os atuais gestores na CAP, em entrevista, pode-se constatar experiências variadas em cargos de gestão. Da pesquisa se infere pelo menos um caso em que a experiência com gestão se deu não só no cargo atual, mas também em outro cargo de gestão dentro do próprio setor.



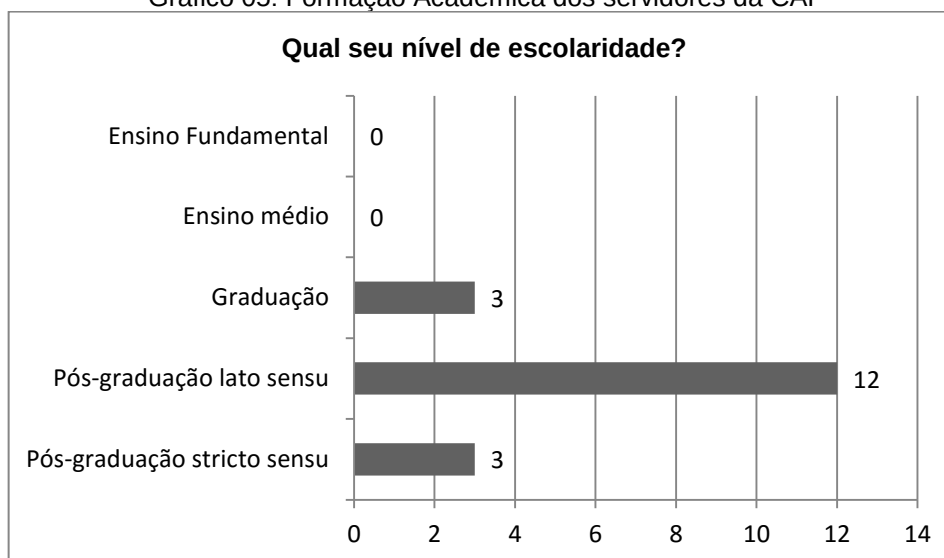
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Considerando os atuais gestores na CAP (3 servidores) somados aos 4 que o Gráfico 04 aponta com experiência em gestão na CAP, verifica-se 7 sujeitos que possuem tanto conhecimento dos procedimentos operacionais do setor quanto conhecimento relacionados à gestão do mesmo. Tal dado vai ao encontro da relevância de se compreender como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor CAP, de modo que o conhecimento dos servidores seja disseminado em todo setor.

Outro ponto que assinala também para a importância de compreender como adotar a Gestão do Conhecimento no setor é qualificação dos servidores sujeitos da pesquisa. Neste aspecto, a pesquisa revelou que a CAP possui uma força de trabalho que além de experiente é qualificada academicamente, tanto em relação a seus gestores quanto em relação ao seu corpo técnico.

A formação acadêmica dos servidores, excluídas as três chefias, pode ser verificada no Gráfico 05.

Gráfico 05: Formação Acadêmica dos servidores da CAP



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

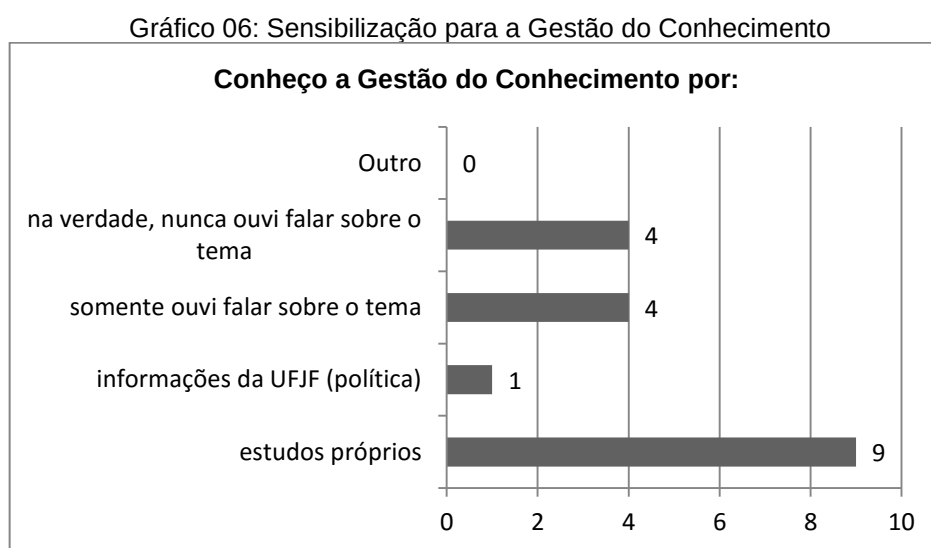
Conforme se depreende do Gráfico 05, a CAP possui uma força de trabalho qualificada, sendo que 15 dos 18 pesquisados possuem pós-graduação. É possível verificar ainda que nenhum servidor possui formação inferior à graduação. Os referidos dados relativos à qualificação possuem duas vertentes. De um lado, o alto grau de qualificação, pode ser facilitador na implantação de Gestão do Conhecimento no setor, pois na ocasião de tal implantação pode haver servidores que conheçam técnicas ou formas interessantes de trabalhar o conhecimento. Por outro, o alto grau de qualificação é mais uma preocupação no momento de substituição do servidor em caso de aposentadoria, pois a CAP poderá perder não só em conhecimento prático, mas também em qualificação acadêmica. Isso, caso não existam critérios de análise de competências para alocação de novos servidores. Na seção 2.3.4 ao tratar da combinação do conhecimento serão apresentadas análises que permitem concluir que a alocação de novos servidores na CAP segue critérios informais.

Considerando a experiência com gestão de alguns servidores e, ainda, a qualificação dos mesmos, outro dado que aponta para a implantação da Gestão do Conhecimento na CAP é o alto grau de conhecimento dos procedimentos de trabalho. A respeito do conhecimento dos procedimentos de trabalho relacionado à atividade executada por cada servidor, bem como sobre a facilidade de resolução de problemas também relacionados à atividade de trabalho, verifica-se que a maioria dos servidores pesquisados entende conhecer suas atividades e serem capazes de

solucionar problemas a elas relacionados. Dos 18 pesquisados, 14 assinalam conhecer os procedimentos relacionados às suas atividades e 15 indicam resolver problemas relacionados às suas atividades com facilidade. Tais dados vão ao encontro do que se pode inferir das ideias apresentadas por G2, G3 e G4 a respeito do corpo técnico.

Tendo em vista os aspectos supracitados, é importante que o processo de implantação de Gestão do Conhecimento na CAP seja empreendido antes que as aposentadorias se acentuem. É importante ainda que tal processo ocorra de modo a aproveitar tanto o conhecimento prático (gestão ou operacional) quanto o conhecimento acadêmico dos servidores da CAP.

Considerando a importância de adotar procedimentos de Gestão do Conhecimento na CAP, a partir das análises também se busca verificar a percepção dos sujeitos acerca da Gestão do Conhecimento, conforme destacado no início da seção. Neste contexto, pode-se inferir da pesquisa que existem na CAP servidores que nunca ouviram falar sobre gestão do conhecimento. Pode-se inferir também que dentre os 18 pesquisados, 9 indicam conhecer a Gestão do Conhecimento por estudos próprios e 8 apontam, de certa forma, o desconhecimento do que esta de fato venha ser. O Gráfico 06 demonstra a situação.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A situação verificada no Gráfico 06 aponta para uma fraca sensibilização da UFJF, no setor, em prol da gestão do conhecimento. Verifica-se que dos 18 pesquisados apenas 1 sinaliza conhecer a Gestão do Conhecimento por meio de

informações da própria UFJF. Este último dado contrasta com a pesquisa exploratória descrita no capítulo 1 desta dissertação, pois a UFJF em documentos como PDI e Relatórios de Gestão aponta a Gestão do Conhecimento como importante para a Instituição, no entanto, verifica-se que, pelo menos na CAP, pouco se investe em sensibilização.

Em entrevista, G1 ressalta que existe apoio da alta administração às ações de Gestão do Conhecimento. Para G1, o fato de existir no PDI a possibilidade de implantação da Gestão do Conhecimento já é um indicativo de apoio. A respeito da sensibilização, G1 aponta vários fatores que impediram a ocorrência desta de fato, como: greve de servidores; ocupação da reitoria por alunos; trocas de gestão. Segundo G1 as ações de sensibilização foram apenas iniciadas, o que pode explicar o fato de somente um sujeito indicar, conforme Gráfico 06, conhecer a Gestão do Conhecimento por informações da própria UFJF.

Tem que ter a sensibilização. Eu cheguei a começar a fazer a movimentação de chamar, trazer a possibilidade, de fazer reuniões com as coordenações e tudo mais. Só que isso acabou que se perdeu no meio do caminho pela questão mesmo, pelo momento institucional que a gente estava vivendo (G1).

Apesar a baixa sensibilização e, também, de 4 dos 18 pesquisados afirmarem “nunca terem ouvido falar sobre gestão do conhecimento” e de outros 4 afirmarem que “somente ouviram falar sobre o tema”, a maioria dos servidores entende que a Gestão do Conhecimento é uma importante ação que deve ocorrer na CAP. O Quadro 07 apresenta resultados da pesquisa que possibilitam tal interpretação.

Quadro 07: Percepção de servidores sobre Gestão do Conhecimento

Afirmativa	Concordo	Mais concord o que discordo	Nem concord o nem discordo	Mais discordo que concordo	Discordo	Não Respondeu
O compartilhamento de conhecimentos dentro do meu setor de trabalho é uma importante ferramenta na solução de problemas.	12	5	0	1	0	0
O conhecimento relacionado aos processos de trabalho é fonte para o bom desempenho das atividades da CAP, assim, importa investir em práticas que visem institucionalizar o conhecimento dentro do setor.	14	3	0	0	0	1
A Gestão do Conhecimento pode minimizar os impactos relativos a perda de conhecimento por motivo de desligamentos de servidores da CAP.	13	3	2	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme destacado, o Quadro 07 indica a Gestão do Conhecimento como uma importante ferramenta à gestão da UFJF e da CAP. Dos 18 pesquisados, 16 entendem que a gestão pode minimizar os impactos relativos à perda de conhecimento por motivo de desligamentos de servidores da CAP. Conforme se discute nesta dissertação, parte considerável da força de trabalho da CAP em breve período temporal poderá requerer aposentadoria, assim é importante planejar ações de preservação do conhecimento no setor.

Apesar dos sujeitos entenderem que ações baseadas na Gestão do Conhecimento podem ser benéficas para o setor, apenas 4 assinalaram conhecer práticas relacionadas à referida gestão. Observa-se um número não representativo a respeito do assunto, pois a maioria (13 sujeitos) aponta não conhecer práticas de Gestão do Conhecimento e 1 sujeito deixou a questão totalmente em branco. Contudo, pelo fato de 3 dos 4 sujeitos que assinalaram ter conhecimento sobre o assunto terem respondido abertamente quais práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento têm ciência, apresentam-se no Quadro 08 as citadas respostas que seguem transcritas na íntegra.

Quadro 08: Práticas de Gestão do Conhecimento (visão dos servidores)

Pergunta do questionário dirigido aos servidores CAP: Você conhece alguma prática que pode estar relacionada à Gestão do Conhecimento? (se sim, qual?)
Sim. Apoio à aprendizagem, onde um ou mais funcionários se especializa (cursos em geral, pós-graduação, etc) e propaga este conhecimento aos demais de sua equipe (SUJEITO 01).
Sim. Rodízio de atividades, implantação de equipes multidisciplinares, registro e compartilhamento de informações, mapeamento de processos. É importante a captação, o registro, a organização e a disseminação do conhecimento através de manuais de procedimentos das atividades (SUJEITO 02).
Sim. GED-Gestão eletrônica de documentos, mapeamento de processos, etc (SUJEITO 03).

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Verifica-se que os três sujeitos apresentam importantes formas de gerir o conhecimento. Dentre as formas, observa-se a presença do mapeamento dos processos, bem como o registro, a organização e a disseminação do conhecimento por meio de manuais. Ambas as formas foram apresentadas no referencial teórico desta dissertação também como importantes práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento. Cabe lembrar que para Davenport e Prusak (2003, p. 6)

Conhecimento é uma mistura fluida de experiências contextualizadas, valores, informações contextuais, e insight de especialistas que fornecem um arcabouço para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Ele se origina e é aplicado nas cabeças dos conhecedores. Nas organizações, geralmente se torna embutido não apenas nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Considerando que o conhecimento está embutido em rotinas, processos e práticas organizacionais, importa, como já assinalado, realizar o mapeamento dos processos de trabalho. Este, para Correia e Almeida (2002), é uma ferramenta que permite visualizar e compreender as atividades de um processo, assim como identificar os elos entre as mesmas. Importa também elaborar manuais de procedimentos, pois estes, de acordo com Girardi (2009), ajudam na internalização do conhecimento por parte dos indivíduos. Nonaka e Takeuchi (1997) também se referem aos manuais.

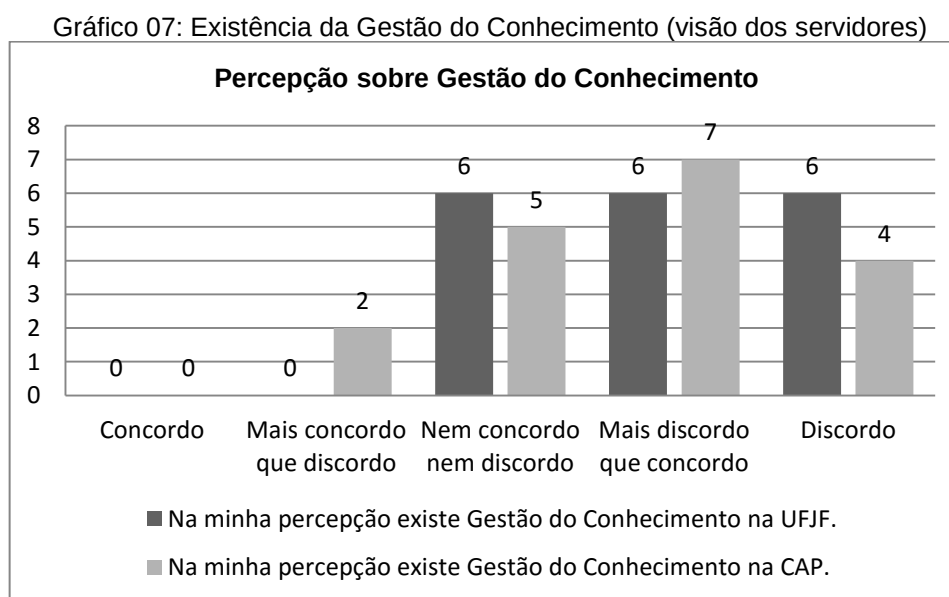
Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim o conhecimento tácito. Além disso, documentos e manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (ou seja, “reexperimenta-las”) (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 78).

Ainda a respeito de práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento, em entrevista, G3 e G4 revelam desconhecer práticas de Gestão do Conhecimento que obtiveram sucesso ou insucesso em outros setores da UFJF ou em outras instituições. Já o G2 destaca um setor da UFJF, o CGCO (Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional), como àquele que buscava socializar conhecimentos.

Eu acho que aonde que tinha uma divulgação de conhecimento, que eu participei que eu lembro muito bem foi a parte do CGCO. Entendeu? Houve muita divulgação dos conhecimentos deles com os próprios colegas que iam entrando, que iam fazendo, entendeu. Então tem alguns setores na universidade que tem essa preocupação de deixar, mostrar como é que a máquina funciona. Cabe também aqui dentro da coordenação da CAP também, nós fazemos isso. (G2).

G2 finaliza sua fala expondo que alguns setores na universidade têm a preocupação de mostrar como é que a máquina funciona, o que, nas palavras dele, deve ser também uma preocupação da CAP. A partir do mapeamento dos processos e da descrição destes em manuais de procedimentos, entende-se ser possível fazer com que esta transparência seja viável. Como tem sido apontado, o conhecimento não pode estar apenas embutido nos processos, nas rotinas, ou seja, na memória das pessoas que o executam.

Diante desta necessidade de gerir o conhecimento, os sujeitos da pesquisa foram confrontados sobre a existência de Gestão do Conhecimento na UFJF e na CAP. O Gráfico 07 apresenta os resultados aferidos dessa confrontação. A partir dos dados coletados, pode-se verificar que nenhum dos pesquisados concordou que exista Gestão do Conhecimento na UFJF ou na CAP. A maioria concentra suas respostas em “mais discordo que concordo” e “discordo”.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Os dados mostrados no Gráfico 07 contrariam a pesquisa exploratória descrita no capítulo 1 desta dissertação, pois a UFJF em documentos como Relatório de Gestão e PDI se refere à Gestão do Conhecimento como uma prática em desenvolvimento. Cabe lembrar recorte apresentado no capítulo 1 desta dissertação.

a Universidade Federal de Juiz de Fora, [...] vem desenvolvendo práticas de gestão do conhecimento organizacional que estão fortemente ancoradas em uma nova política de gestão que ressalta a importância da implementação de diretrizes e estratégias claramente definidas para massificar e agilizar o processo de institucionalização da Gestão do Conhecimento Organizacional na UFJF (UFJF, 2015a, p. 70-71) [grifo nosso].

Tal recorte da minuta do PDI da UFJF vai ao encontro das ideias de G1, que também contraria o Gráfico 07. G1 afirma que a Gestão do Conhecimento está presente na UFJF e na CAP, ainda que nesta última ocorra mais timidamente. Quando questionado se a Gestão do Conhecimento ocorre na UFJF, o G1 declara o que segue.

Ocorre, ocorre. Algumas áreas mais outras áreas menos. É, eu acho que quanto maior a quantidade de trabalho que o local tem, maior a tendência de fazer. Por quê? Porque é uma forma de você agilizar o trabalho, é uma forma de você conseguir dar conta do volume o trabalho que você tem. Então a sensação que eu tenho é essa, você vai ter muito mais dentro da reitoria, por exemplo, dentro da PRORH que os nossos formulários querendo ou não é um processo de mapeamento, você tem isso de alguma forma. Dentro da área acadêmica quando você tem o SIGA Acadêmico que você joga as notas e tudo mais você já tem isso também. Então várias áreas têm (G1)

Conforme destacado, verifica-se que o Gráfico 07 contrasta tanto da minuta de PDI quanto da fala de G1. Tal fato somado a falta de ações de sensibilização citada anteriormente, aponta falhas no processo de desenvolvimento de Gestão do Conhecimento na CAP.

Outro contraste ao Gráfico 07 se mostra quando G1, ao avaliar a Gestão do Conhecimento na UFJF, aponta que a UFJF está mais ou menos no meio do caminho. E ao avaliar a Gestão do conhecimento dentro da CAP, aponta que na CAP “a gente tá com 30% do caminho” (G1).

G2, G3 e G4, de modo geral, também apontam para a existência da Gestão do Conhecimento no setor, ainda que esta se efetive de modo tímido. Para eles, as ações se dão de forma lenta e não abrangente em toda CAP. O motivo que assinalam como impedimento para uma maior ação em termos de Gestão do Conhecimento é a alta demanda de atividades existentes no setor. De modo geral, G2, G3 e G4 apontam para a existência de socialização do conhecimento, ainda que esta ocorra em pequenos grupos (informalmente). Apontam também que alguns

conhecimentos já se encontram sistematizados, como é o caso dos formulários do setor que possuem fluxos de processos pré-estabelecidos neles mesmos. Ao verificar a página web da PRORH/PROGEPE²¹ e acessar os formulários que ficam em espaço público, pode-se conferir que realmente existe fluxo definido nos formulários do setor. É possível conferir também uma breve descrição da atividade a que se referem tais formulários e, ainda, no cabeçalho destes a descrição da documentação necessária para, por exemplo, um servidor efetuar um requerimento na CAP.

Em que pese a constatação de não existência de Gestão do Conhecimento (Gráfico 07), considerando as informações obtidas nas entrevistas e, ainda, a confirmação destas informações por meio de pesquisa na página web da PRORH/PROGEPE²², conclui-se que existe Gestão do Conhecimento na CAP, ainda que esta ocorra ou tenha ocorrido em menor escala.

Além de afirmarem a existência de Gestão do Conhecimento na CAP, os gestores do setor apontam esta como de grande importância. Tal fato é um ponto positivo e facilitador na implantação da Gestão do Conhecimento no setor. Neste contexto, o Quadro 09 apresenta afirmações de G2, G3 e G4.

Quadro 09: Percepção de gestores da CAP sobre Gestão do Conhecimento

Entrevistado	Na sua concepção qual a importância de gerir conhecimento dentro da UFJF, dentro da CAP?
G2	Eu acho que a importância disso é dar mais facilidade ao servidor, ao técnico trabalhador, sendo que ele tem o conhecimento da atividade do setor, se ele tem o conhecimento da própria atividade dele ele é mais fácil de executar essa atividade, fazer um melhor atendimento. [...] Então ele atende melhor o público, ele atende melhor o próprio colega que é o público dele às vezes. Então eu acho que é a transparência do próprio trabalho.
G3	Muito importante, acho que a gente não tem que deixar de ficar, é, deixando de passar a informação [...]. Acho que todos têm que tá por dentro de tudo que acontece no setor, no trabalho.
G4	Uai, é tudo né. Eu acho que você tem que gerir, senão, se você não fizer isso como é que vai ser. Tem que ser uma coisa para você ajudar as pessoas mesmo e fazer um melhor atendimento, [E4]: Uai, porque a gente atende ao público. A gente tem vários tipos de, a gente é solicitado de todas as formas, né, pra poder dar uma resposta pras pessoas. Então, você tem que procurar tá sempre melhorando, procurando fazer o máximo que você pode pra ajudar e chegar num resultado final bom, né.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

²¹ Consultar nota de rodapé número 1.

²² <http://www.ufjf.br/progepe/>

Diante das constatações de que a Gestão do Conhecimento precisa ser aprimorada ou até mesmo totalmente replanejada, infere-se a importância de disseminar no setor o que vem a ser a Gestão do Conhecimento. É possível também reafirmar a necessidade de sensibilização dos servidores para a real importância desta, bem como reafirmar a necessidade de se implantar e executar diariamente tal tipo de gestão no setor. Importante ressaltar que a sensibilização é chave para o bom desenvolvimento de ações relacionadas à Gestão do Conhecimento, pois é a partir desta que os constrangimentos, ou seja, as resistências ou os entraves na implementação de uma ação são eliminados ou ao menos minimizados.

Ao se adotar uma política, no caso da CAP uma política de Gestão do Conhecimento é importante sensibilizar todos os atores envolvidos nesta, pois conforme ressalta Condé (2012) toda política pública possui atores e instituições que a influenciam em todas as etapas, assim estes devem sempre ser considerados, inclusive na etapa de implementação que é cercada de incertezas.

Desta seção, de modo geral, depreendeu-se a importância de gerir o conhecimento dentro da CAP, um setor que possui uma força de trabalho qualificada, experiente e com possibilidade de diversos desligamentos por motivo de aposentadoria. Depreendeu-se também a necessidade de uma maior divulgação e sensibilização no que se refere à Gestão do Conhecimento.

Nas análises, inicialmente foi demonstrado alguns aspectos relativos ao perfil dos servidores do setor, o que revelou, como dito, uma força de trabalho qualificada. Demonstrou-se também ser esta uma força de trabalho experiente, composta inclusive por servidores que já exerceram em outros períodos o papel de gestores no setor.

Em seguida, verificou-se a existência de servidores que, de certo modo, desconhecem o que vem a ser a Gestão do Conhecimento e também aqueles que conhecem, porém por estudos próprios. A Administração Superior, neste caso, não é apontada como uma incentivadora de práticas de Gestão do Conhecimento no setor, apesar de G1 ter apontado que há incentivo. Apesar desta última constatação, os sujeitos da pesquisa, de modo geral, apontam para a relevância de se gerir conhecimentos no setor.

Nesta seção pôde-se, portanto, verificar uma dualidade de ideias. Em alguns momentos aponta-se a existência de aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento e em outros há a negativa de existência desta na UFJF e na CAP.

Portanto, pode-se concluir que a Gestão do Conhecimento não é um procedimento adotado de forma orgânica e sistemática pela equipe gestora.

A próxima seção dá continuidade à análise acerca da Gestão do Conhecimento tendo como objetivo entender a socialização do conhecimento na CAP. Cabe lembrar que socialização é um dos modos de conversão de conhecimentos, conforme espiral do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997).

2.3.2 Socialização do Conhecimento

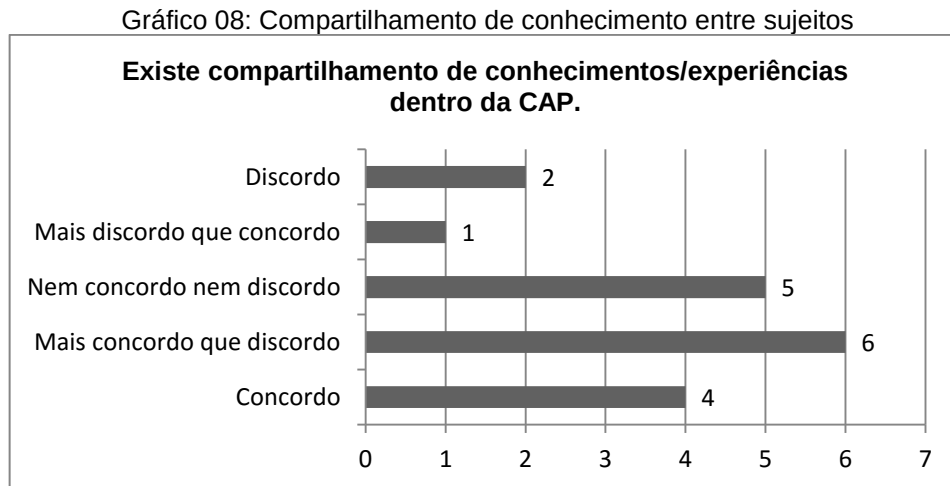
A partir das contribuições de Nonaka e Takeuchi (1997) acerca dos modos de conversão do conhecimento, entende-se que a socialização é um processo de compartilhamento de experiências, em que uma pessoa pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outras pessoas. Como apontam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), “os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática”. Na interação entre as pessoas, ou seja, na socialização de pessoas ocorre a socialização do conhecimento que, como citado anteriormente, é inerente às pessoas.

Na seção anterior foi apresentada a percepção dos sujeitos da pesquisa a respeito da Gestão do Conhecimento de modo geral. Dela inferiu-se que a maioria dos sujeitos, com exceção dos gestores, entende não existir Gestão do Conhecimento na UFJF e na CAP. No entanto, ao verificar a *pagina web* da PRORH/PROGEPE²³ foi possível identificar que, em parte, ainda que timidamente, a Gestão do Conhecimento está presente no setor. Reforçando este entendimento, verifica-se a existência de socialização do conhecimento entre servidores do setor, ainda que esta, como será visto, não ocorra de modo globalizado. A existência de socialização do conhecimento é um indicativo de que há na CAP aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento, contudo, tal fato não é determinante para uma Gestão do Conhecimento plena.

Em que pese haver uma maioria de sujeitos (respondentes de questionários) que entende não existir a Gestão do Conhecimento na CAP, pode-se verificar

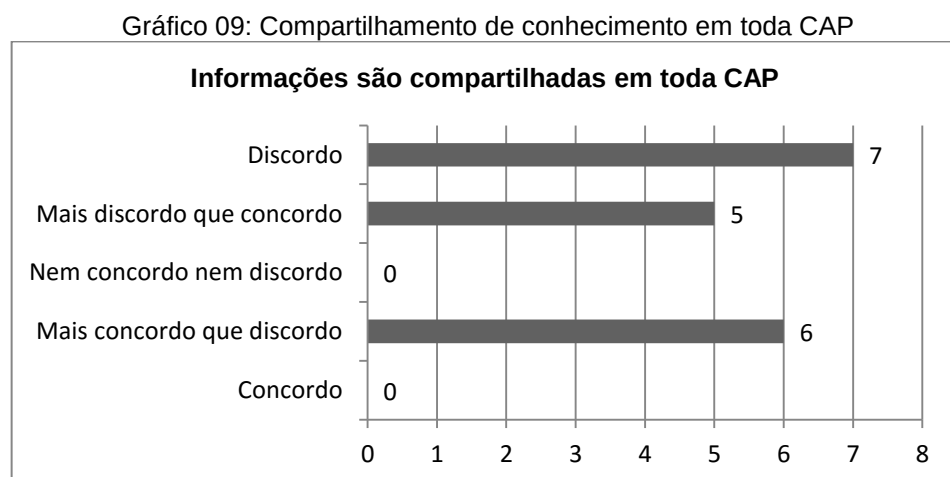
²³ <http://www.ufjf.br/progepe/>

também que há uma maioria de sujeitos que indica a existência de socialização do conhecimento dentro da CAP, um dos indicativos de Gestão do Conhecimento, conforme Gráfico 08. Apesar da existência da referida socialização, verifica-se, entretanto, que esta não ocorre de forma global na CAP, conforme se depreende do Gráfico 09.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Segundo apontado, existe compartilhamento de conhecimentos e experiências, porém este não se dá de forma total no setor. Se por um lado, existem 10 pesquisados com percepção de que existe compartilhamento de conhecimento na CAP (Gráfico 8), por outro, existem 12 que “discordam” e “mais discordam que concordam” da afirmativa “informações são compartilhadas em toda CAP (Gráfico 09).



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A constatação de que a socialização do conhecimento não ocorre na CAP de forma global, mas sim de forma isolada, converge para a mesma conclusão da seção anterior, ou seja, a de que a Gestão do Conhecimento não é um procedimento adotado de forma orgânica e sistemática pela equipe gestora. O Quadro 10 apresenta outros pontos levantados na pesquisa que marcam uma Gestão do Conhecimento tímida e que deve ser repensada antes que a CAP perca seus ativos de conhecimento com a saída de servidores experientes.

Quadro 10: Percepções sobre o compartilhamento de conhecimento

Afirmativa	Concordo	Mais concordo que discordo	Nem concordo nem discordo	Mais discordo que concordo	Discordo
1. Conheço a rotina/atividades de trabalho dos meus colegas.	2	6	4	5	1
2. Os servidores da CAP são estimulados a discutir e compartilhar conhecimentos.	2	5	1	4	6
3. A CAP possui sistema ou rede de comunicação interna (intranet).	1	2	2	0	13
4. Os servidores da CAP possuem visão ampla de todo processo de trabalho da coordenação.	0	5	3	4	6

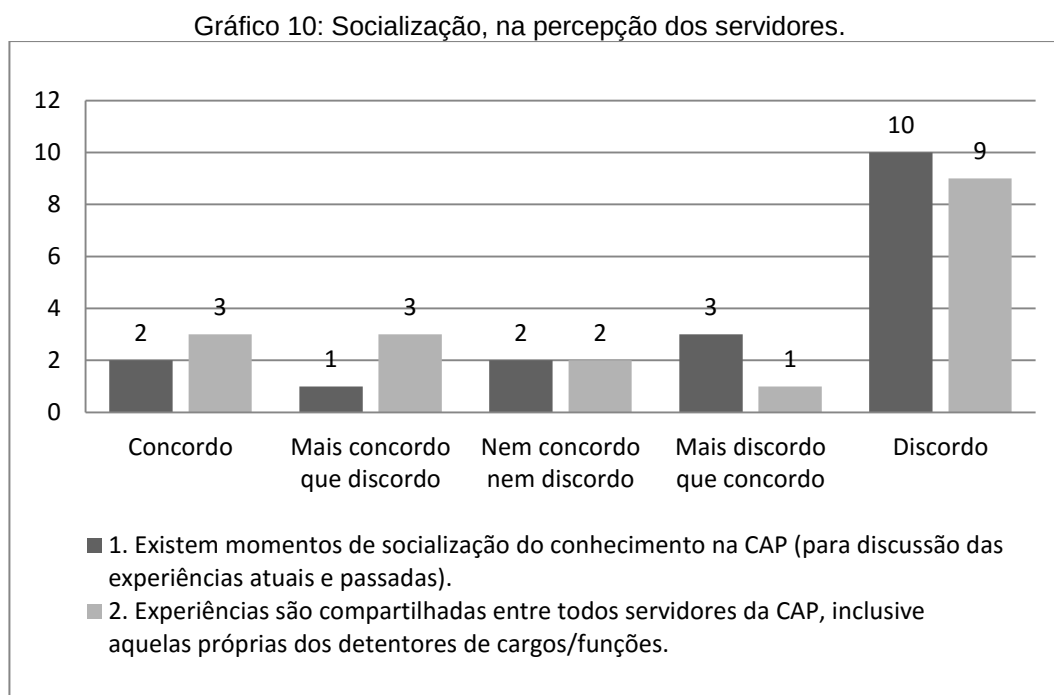
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme anunciado, o Quadro 10 apresenta fragilidades em termos de Gestão do Conhecimento na CAP. As informações deste, coletadas via questionário, apresentam dados muito dispersos a respeito da afirmativa 1, o que levanta o questionamento sobre a socialização do conhecimento em todo setor e se aproxima do resultado apresentado no Gráfico 9. Já em relação a afirmativa 2, verifica-se que a maioria dos pesquisados (10 em 18) entende que não são estimulados a promoção de discussão e compartilhamento de conhecimento. Outro ponto de discordância levantado pela maioria dos pesquisados se refere à existência de sistema ou rede de comunicação interna. Por fim, verifica-se que 10 dos 18 pesquisados entendem que os servidores da CAP não possuem visão ampla de todo processo de trabalho da coordenação.

Pode-se verificar que a maioria dos sujeitos que responderam aos questionários entendeu que não há estímulo a promoção de discussão e compartilhamento de conhecimento. Este dado apresenta uma realidade que vai de encontro ao analisado na seção anterior, pois nesta os gestores entrevistados reconhecem a importância da Gestão do Conhecimento. Apesar disso, constata-se

que o reconhecimento de tal importância não é suficiente para que gestores estimulem a socialização do conhecimento entre todos os servidores.

Reforçando esta última constatação, duas afirmativas tiveram índices de discordância elevados e, por isso, merecem destaque nesta seção. Ambas tratam especificamente da socialização do conhecimento, conforme segue apresentado no Gráfico 10.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As duas afirmativas constantes do Gráfico 10 confirmam a premissa de que a Gestão do Conhecimento não é um procedimento adotado de forma orgânica e sistemática na CAP. Diferente do Gráfico 08, a maioria dos sujeitos entende não haver socialização. Importante ressaltar que, em desacordo com o exposto no Gráfico 10, os gestores da CAP entrevistados, de modo geral, entendem que existe socialização do conhecimento no setor. Das entrevistas realizadas pode-se inferir que existe algum nível de socialização do conhecimento, contudo esta não ocorre na CAP como um todo, mas isolada entre grupos, o que vai ao encontro do exposto nos Gráficos 08 e 09.

Quando G2, G3 e G4 foram questionados sobre existência de momentos de trocas de conhecimento entre os servidores na CAP, estes apontaram que esta existe entre grupos. Para o G2, há a socialização, inclusive com rodízio de

atividades, porém, cabe ressaltar que a questão do rodízio é apontada como inexistente por G4. A socialização é apresentada por G2 da seguinte forma:

[...] a gente trabalha muito aqui com servidores em rodízio de atividades. Eu começo a trabalhar com uma atividade, em alguns meses eu já ajudo o outro em época de férias, em época das licenças, já vou somando mais aquele conhecimento. Trabalha mais com rodízio de atividades (G2)

G3 também indica estar presente na CAP a socialização de conhecimentos. Para ele, esta existe apesar da divisão da CAP em duas gerências. “Ah. Tem sim. A gente aqui, a gente é dividido né, em dois setores, mas no geral a gente procura” (G3). Já na percepção do G4, não existe socialização em toda CAP, mas apenas entre grupos.

É isso que eu tô te falando, não tem, deveria ter, deveria ter. As vezes uma hora ou outra lá você bate um papo, conversa, mas não existe essa troca. Devido ao acumulo de atividades que a gente tem que fazer no dia a dia né. É logico que dependendo da necessidade a gente para né [...]. Às vezes até existe isso dentro de cada grupos separados, não como um todo (G4).

Pode-se concluir a partir da pesquisa de campo que a socialização do conhecimento ocorre no setor, porém de forma muito tímida e entre grupos, não existindo uma socialização do conhecimento na CAP como um todo. Os resultados convergem para, no mínimo uma Gestão do Conhecimento fraca, pois um dos modos de conversão do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997), apresenta fragilidades que precisam ser tratadas.

Neste contexto, devem ser pensadas ações que envolvam toda a CAP na socialização do conhecimento. Isso, porque a socialização, segundo assinalado, é um dos modos de conversão do conhecimento. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento se dá em espiral, o chamado espiral do conhecimento, que perpassa por 4 modos, sendo uma deles a socialização.

Assim, as pessoas precisam dialogar sobre os acontecimentos diários do setor, compartilhando experiências diárias atuais e relembrando as lições aprendidas por meio de experiências passadas. A sensibilização e, também, o

incentivo à socialização e ao registro de experiências é fator chave para sucesso das ações.

Enfim, verifica-se a necessidade de maiores incentivos à socialização, o que não deverá ser uma barreira ao setor, visto que, por parte da equipe gestora, de acordo com entrevistas, há um reconhecimento da importância da Gestão do Conhecimento e, também, um reconhecimento de que conhecimentos podem ser socializados entre pessoas. Os recortes de entrevista que seguem descritos, com falas de G1, G3 e G4 ressaltam tais reconhecimentos, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11: Socialização, na percepção de gestores.

[...] a partir do momento que eu faço isso [socializar os conhecimentos] eu estou compartilhando essa percepção da importância que eu dou [referente ao compartilhamento] com as outras pessoas (G1).
[...] O tempo todo que a gente tá trabalhando a gente não, a gente aprende junto na verdade né e aprende no dia a dia, então tudo que a gente vai fazendo, pelo menos na minha, no meu grupo, a gente procura sempre socializar, estar dividindo, fazendo junto, né, tá sempre assim, não tem nada assim que eu faça que alguém do meu grupo não saiba, não esteja por dentro e tal (G3).
Ah! Com certeza. Com certeza [referente a importância de socialização]. Acho que é sempre bom né, aquilo que a gente sabe passar para os outros. Não adianta ficar só com você, você vai embora e depois (G4)

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Das falas de G1, G3 e G4, verifica-se abertura à possibilidade de uma maior socialização do conhecimento na CAP. Ademais, de modo geral, os servidores percebem a Gestão do Conhecimento como importante para o setor. Esta constatação é um ponto forte às ações de socialização no setor, contudo não se pode esquecer que, também de acordo com a pesquisa, a socialização não ocorre de forma abrangente em toda CAP.

Desse modo, em conformidade com o discutido nesta seção, para que a espiral do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997), seja uma realidade possível na CAP, é preciso implementar ações voltadas para a socialização do conhecimento no setor.

As referidas ações devem ser estruturadas com vistas à criação do conhecimento organizacional, que se dá de 4 modos. A socialização foi discutida na presente seção, a externalização, próximo modo, é tema de discussão da seção seguinte.

2.3.3 Externalização do Conhecimento

O segundo modo de conversão do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), é a externalização. Esta é a articulação de conhecimento tácito em conceitos explícitos. É uma conversão provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73), dos “quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.

Do assinalado por Nonaka e Takeuchi (1997) depreende-se que para a existência da externalização é preciso que haja também a socialização. Esta foi tema da seção anterior e foi diagnosticada como insuficiente para que a Gestão do Conhecimento de fato ocorra na CAP. Momentos de socialização para diálogos e reflexões devem ser proporcionados para que se possa efetivar a externalização do conhecimento.

Conforme apontado por Nonaka e Takeuchi (1997) a externalização é chave para criação do conhecimento, assim nesta seção busca-se verificar se existem conhecimentos externalizados na CAP, bem como se há incentivo à externalização do conhecimento.

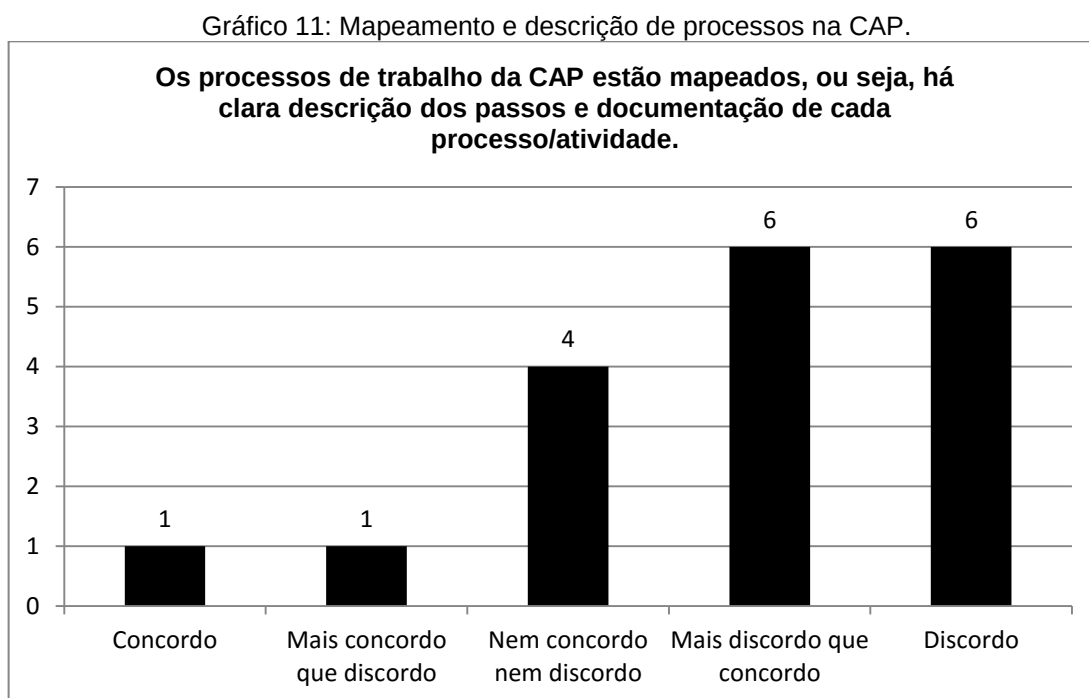
Diante do diagnóstico da seção anterior, ou seja, que a socialização se dá de forma tímida, entende-se ser possível que o diagnóstico referente à externalização também aponte fragilidades.

No contexto de externalização, para fins desta dissertação estão inseridos movimentos que buscam transformar conhecimentos tácitos em explícitos, como: a descrição e o mapeamento de processos; a existência de manuais de procedimentos e; o registro de experiências e conhecimentos produzidos no setor. Conforme apontado, os manuais de procedimentos estão compreendidos neste modo de conversão.

Ao encontro do exposto destaca-se, Nonaka e Takeuchi (1997, p.242) ao apresentar relatos no estudo de caso sobre a Nissan. Sobre o assunto, os autores assinalam que

A Nissan externalizou o conhecimento tácito que havia sido internalizado durante um longo período nas fábricas japonesas compilando manuais, a fim de ajudar o pessoal da NMUK a aprender as práticas japonesas de fabricação (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.242).

O primeiro aspecto sobre externalização analisado na pesquisa de campo trata do mapeamento e da descrição dos processos de trabalho da CAP. Sobre estes a maioria dos sujeitos da pesquisa, respondentes do questionário, aponta discordar da afirmativa de que os processos da CAP estão mapeados. O Gráfico 11 demonstra o relatado.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

São de grande importância o mapeamento e a descrição dos processos, pois além destes externalizarem o conhecimento existente no setor, possibilita a discussão e o aprimoramento dos processos de trabalho. Conforme se pode depreender das entrevistas realizadas nesta pesquisa, a demanda de trabalho do setor é intensa, o que, para G2, G3 e G4, dificulta gerir o conhecimento no setor. No entanto, se os processos de trabalho forem aprimorados poderá ser possível identificar duplicidades, retrabalho, entre outras fragilidades que poderiam inclusive reduzir o volume das demandas.

Conforme aponta Villela (2000), o mapeamento é uma ferramenta analítica que intenciona melhorar os processos. Por meio dele se busca a melhoria contínua dos processos de trabalho, a partir do conhecimento dos servidores. A melhoria é importante para aprimoramento da qualidade dos produtos entregues pela CAP. Cabe lembrar que o referido setor tem como clientes vários outros setores da UFJF, bem como todo quadro de servidores e pensionistas da UFJF.

O mapeamento e a descrição dos processos em forma de passo a passo, poderia favorecer a uma maior internalização de conhecimentos por parte dos atuais servidores e, principalmente, por parte dos servidores que sejam futuramente alocados no setor.

Das entrevistas com G1 e G2 foi extraída a informação de que os formulários do setor são de certa forma processos mapeados. Ao verificar o *site* da PRORH/PROGEPE, conforme já relatado, foi possível confirmar a informação. A Figura 05 apresenta um formulário da CAP que possui em sua estrutura a tramitação que o mesmo deve seguir.

Verifica-se que existem conhecimentos externalizados na CAP, como é o caso, por exemplo, do tramite do processo de concessão do benefício Auxílio Alimentação, tema do formulário apresentado na Figura 05. Contudo, verifica-se também que os motivos que fizeram a análise do requerimento do benefício resultar em um deferimento ou indeferimento não estão externalizados. Não estão externalizados quais são os procedimentos feitos em cada etapa pela qual o formulário passa, ou seja, não existe menção, por exemplo, sobre como “processar registros”.

Ainda sobre o formulário apresentado na Figura 05, verifica-se no rodapé do mesmo uma data (Nov/2008) que provavelmente refere-se à sua criação ou revisão. É importante que os processos de trabalho sejam continuamente revistos, com vistas à melhoria e, ainda, melhor Gestão dos Conhecimentos contidos em tais processos de trabalho.

No mais, para efeito deste estudo, entende-se que a externalização presente no formulário é importante, porém outras questões também precisam ser externalizadas, seja por meio de manuais de procedimentos internos, por meio de formulário de perguntas e respostas ou outro instrumento que permita a externalização.

Figura 05: Formulário utilizado na PRORH/PROGEPE

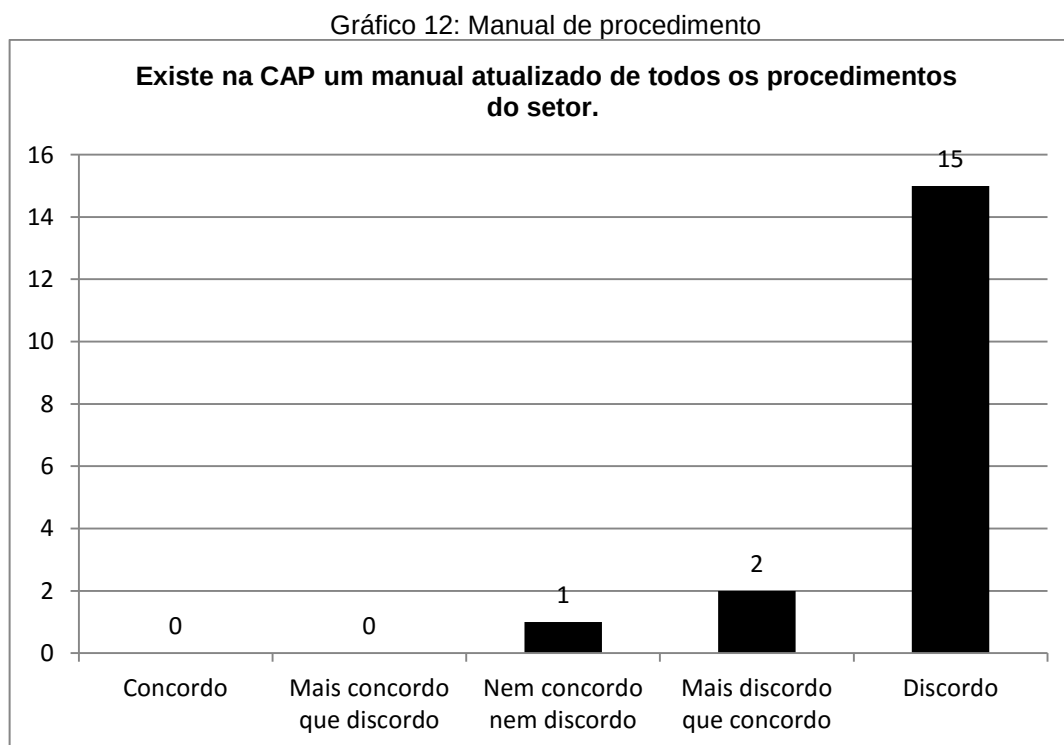
		PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS		RH – 055
AUXÍLIO-ALIMENTAÇÃO				
PCD 024.92				
Observação: este formulário deverá ser encaminhado à PRORH entre os dias 1 ^o e 10 de cada mês, a fim de que o benefício seja recebido a partir da data do requerimento.				
REQUERENTE			MATRÍCULA SIAPE	
CARGO			TELEFONE	
UNIDADE/SUBLOTAÇÃO			E-MAIL	
01	À Gerência de Controle de Remunerações – GCR/CAP/PRORH,			
Requer o benefício de Auxílio-Alimentação e declara: ▪ Não receber o mesmo benefício de outro órgão público; ▪ Estar ciente de que a inveracidade das informações prestadas constitui falta grave, passível de punição prevista na Lei n.º 8.112/90. ▪ Estar ciente que a concessão do benefício será a partir da data do requerimento.				
Em / / Servidor				
No caso de DEFERIMENTO, encaminhar para o ARQUIVO/GCAD/CAP/PRORH. No caso de INDEFERIMENTO, encaminhar para a UNIDADE DO SERVIDOR.				
02	☐ À GCAD/CAP/PRORH ☐ À Unidade de Lotação do Servidor ☐ DEFERIDO. Registros efetuados. Arquive-se. ☐ INDEFERIDO. Para ciência do servidor.			
Em / / Gerência de Controle de Remunerações – GCR/CAP/PRORH				
No caso de DEFERIMENTO, cancelar campos 03 e 04. No caso de INDEFERIMENTO, utilizar campo 03 e 04.				
03	À Gerência de Controle de Remunerações – GCR/CAP/PRORH			
☐ Ciente. De acordo. Arquive-se. ☐ Discorda da decisão; anexa recurso.				
Em / / Servidor				
04	À Gerência de Cadastro – GCAD/CAP/PRORH			
Registros processados. Arquive-se Em / / Gerência de Controle de Remunerações – GCR/CAP/PRORH				
PRORH – NOV/2008				

Fonte: PRORH, 2016a.

Em se tratando de manuais, de acordo com G2, G3 e G4 não existe manual dos procedimentos da CAP, entretanto, já houve no setor a iniciativa de elaboração

deste. Para G2, do Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) nasceu a ideia de elaboração do manual, mas esta não se efetivou.

Confirmando entrevistas, nenhum dos servidores questionados concordou com a afirmativa de existência de um manual atualizado no setor. Na verdade, a maioria dos servidores discorda da afirmativa, conforme se verifica no Gráfico 12.



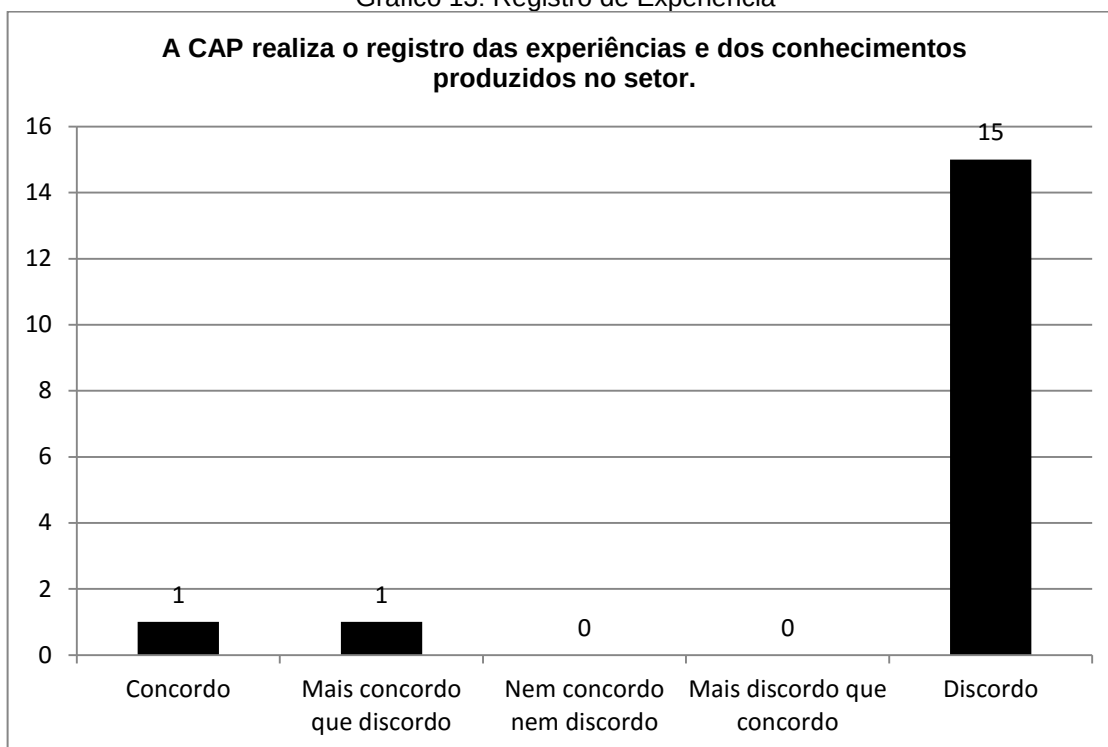
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A elaboração de um manual de procedimentos é vista como positiva por G2, G3 e G4, que apontam como entrave à criação deste o volume de demandas de trabalho no setor.

Para os referidos gestores existe motivação para a criação do instrumento em questão, sendo que este pode ser produzido internamente ou externamente ao setor, sendo preciso, contudo, haver ampla participação dos detentores do conhecimento, no caso, os servidores da CAP.

Dentro do mesmo contexto de externalização, outra questão que merece ser analisada é o registro de experiências e de conhecimentos produzidos no setor. É importante ter relatado caminhos percorridos que levaram ao sucesso ou insucesso em determinada atividade. Conforme Gráfico 13, para a maioria dos sujeitos, 15 dos 18, não existe registro.

Gráfico 13: Registro de Experiência



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

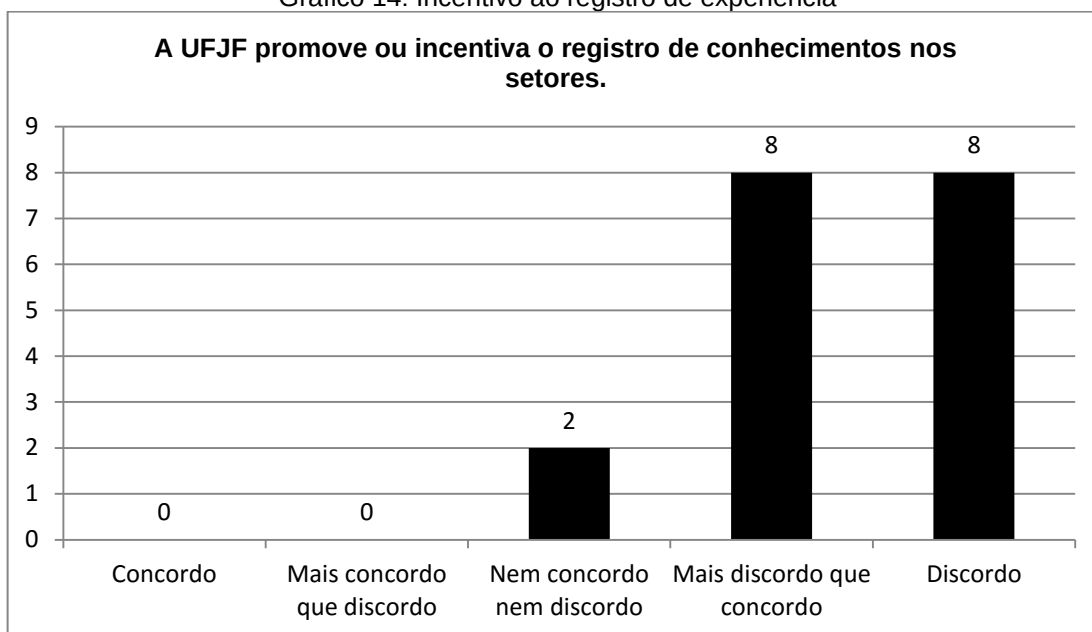
O registro das lições aprendidas é pertinente, pois erros passados podem não mais ser cometidos a partir do estudo de experiências passadas. Conforme é demonstrado na seção que trata do perfil do setor, a CAP possui 7 servidores com experiência em gestão. Se cada servidor tivesse realizado o relato de suas experiências na gestão, muitos constrangimentos poderiam ser evitados e muitos sucessos repetidos.

Como segue apontado nesta dissertação, muitos servidores poderão se aposentar levando consigo muitas experiências de sucesso e insucesso que poderiam agregar valor ao conhecimento institucional.

Desse modo, entende-se que deve haver externalização dessas experiências. As lições aprendidas devem trazer relatos do que aconteceu num determinado processo, do que era esperado que acontecesse e do aprendizado ocorrido com o processo.

A explicação para a ausência de registro pode estar na falta de incentivo para que o mesmo ocorra. De acordo com o Gráfico 14 não existe incentivo ao registro de experiências de cada servidor. Os servidores expõem que não há incentivo por parte da UFJF.

Gráfico 14: Incentivo ao registro de experiência



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A maioria dos sujeitos (16 dos 18) indica faltar incentivo e nenhum sujeito assinalou a existência de incentivo. O fato chama a atenção, pois os números são representativos, podendo inclusive ser a causa da inexistência de registro de experiências no setor.

A próxima seção trata da sistematização de conhecimentos explícitos ou, como assinalam Nonaka e Takeuchi (1997), a conversão de conhecimento explícito em explícito.

2.3.4 Combinação do Conhecimento

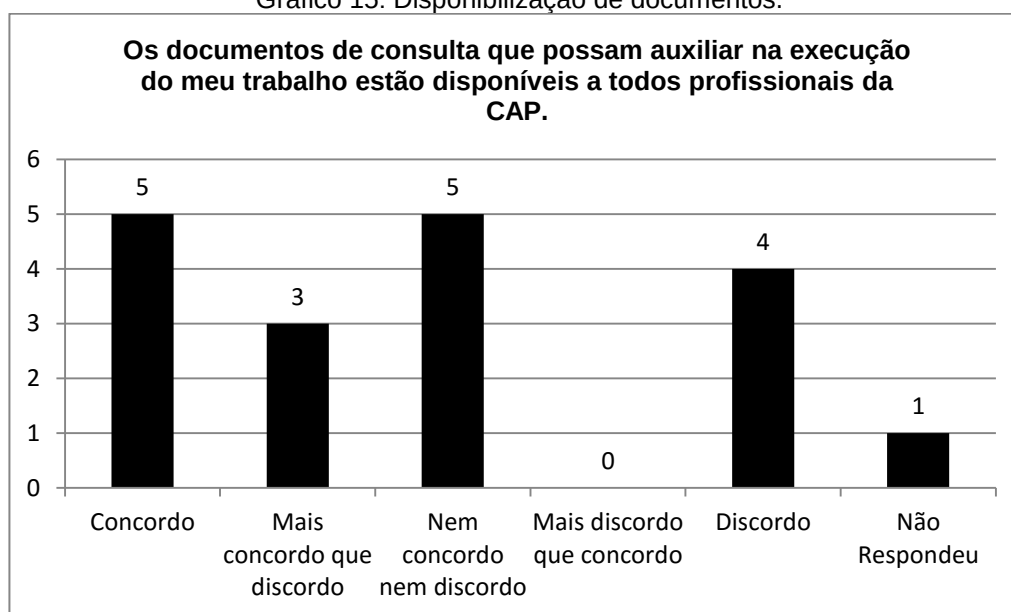
Outro modo de conversão do conhecimento, segundo as contribuições de Nonaka e Takeuchi (1997) é a combinação. Para os autores, a combinação “é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 75). Envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Para os autores, as pessoas trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas telefônicas, *e-mails*, entre outras formas.

Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 76) a “reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação, da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos”. Neste aspecto a gerência de nível intermediário desempenha importante papel na criação do conhecimento por meio da rede de informações e conhecimento codificados. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 76) também é possível tratar na combinação aspectos relacionados à “criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas [que] normalmente assume essa forma”.

Nas análises desta dissertação, como anunciado, busca-se verificar a combinação a partir da transformação de conhecimentos explícito em explícito. Neste contexto, é importante entender a sistematização de conhecimentos no setor, ou seja, a organização dos conhecimentos. Disponibilização de documentos, realização de reuniões, política de descrição de processos e de descrição de competências, bem como treinamento são alguns dos pontos levantados a respeito de combinação de conhecimento no setor.

O primeiro ponto analisado trata da disponibilização de documentos na CAP. A pesquisa revelou dados dispersos e com sujeitos indiferentes à afirmativa sobre disponibilização de documentos, conforme pode ser conferido no Gráfico 15.

Gráfico 15: Disponibilização de documentos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

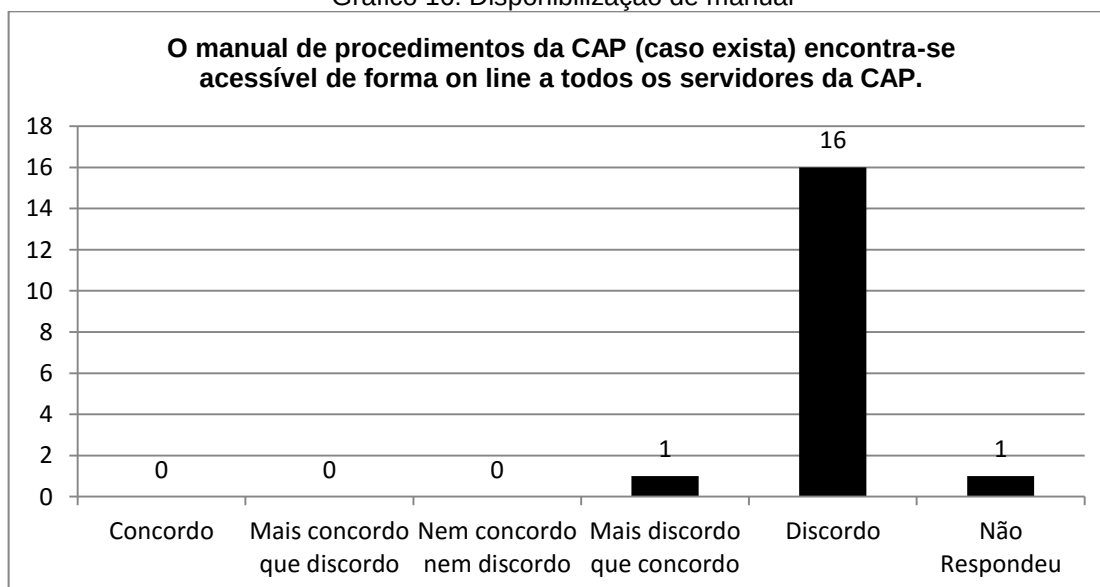
Os dados apresentados no Gráfico 15, além de apontar para fragilidades em termos de combinação do conhecimento, corroboram as conclusões das duas

últimas seções, ou seja, a de que a socialização e a externalização não se efetiva de forma orgânica e sistemática na CAP. A citada fragilidade em termos de combinação, como já apontado, pode ser inferida da dispersão de opiniões expressas na pesquisa, conforme Gráfico 15. Neste é possível observar que: se por um lado 8 sujeitos “concordam” e “mais concordam que discordam” com a afirmativa, por outro 4 “discordam” e 6 não se posicionam, ficando indiferentes ou até mesmo não respondendo à questão. A socialização no setor, conforme discutido em seção anterior, se dá em grupos e não no setor como um todo. Esta, portanto, pode ser a explicação para a dispersão observada no Gráfico 15.

Para efeito deste estudo, importa que seja fortalecida a socialização e a externalização de conhecimentos na CAP, de modo que a partir destes seja disponibilizado a todo setor os documentos que auxiliem na execução de procedimentos de trabalho na CAP. Tal premissa pode ser confirmada nos dados do Gráfico 16, pois ele marca a falta de externalização já apontada em seção anterior. Quando da discussão sobre externalização foi apresentado que na CAP não existe um manual de procedimento, o que se ratifica quando os sujeitos da pesquisa, em sua maioria, discordam de que exista um manual de procedimento acessível aos servidores.

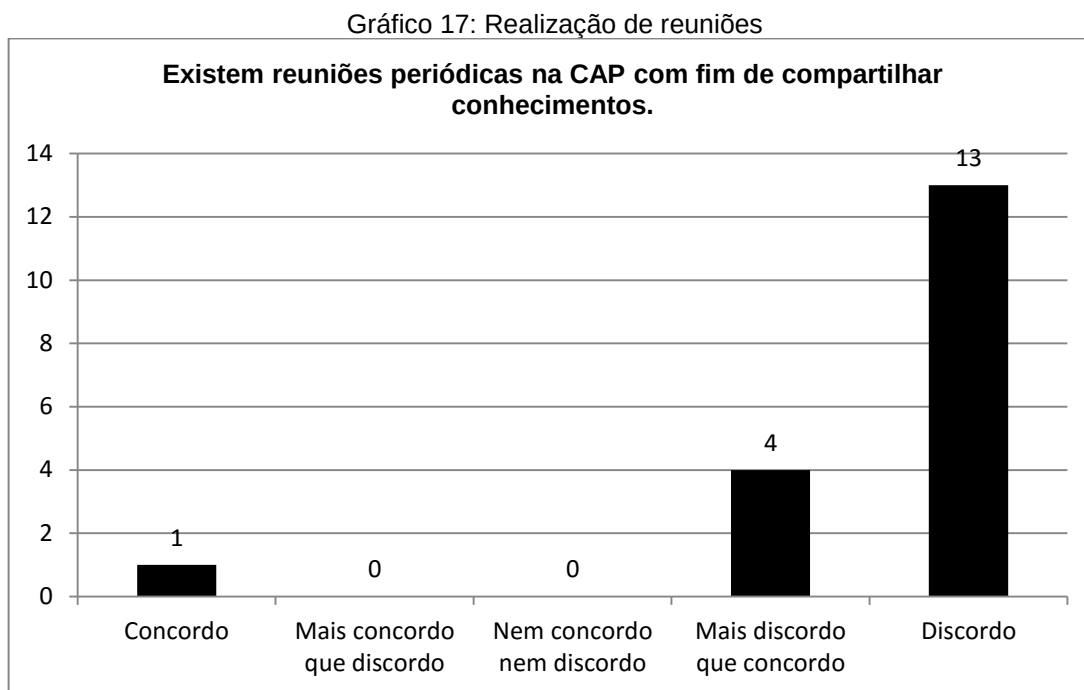
Com a fragilidade na externalização de conhecimentos, tem-se, portanto, fragilidades na combinação de conhecimentos, pelo menos é o que se verifica até este ponto de análise.

Gráfico 16: Disponibilização de manual



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O segundo ponto analisado que também revela fragilidade em termos de combinação do conhecimento é a falta de realização de reuniões periódicas no setor. O Gráfico 17 aponta dados representativos sobre o tema.



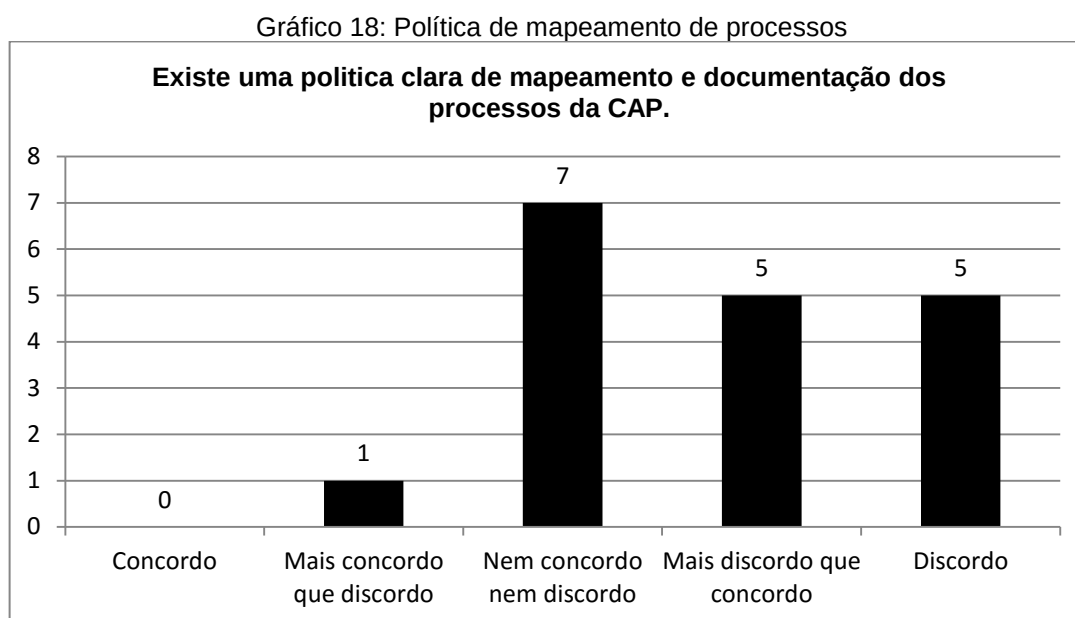
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Observa-se no Gráfico 17 que 13 dos 18 sujeitos pesquisados indicaram discordância total sobre a existência de reuniões. G2, G3 e G4 também assinalaram, em entrevistas, não haver reuniões periódicas na CAP e apontaram prevalecer no setor conversas informais e pontuais.

Mais uma vez, a falta de socialização do conhecimento observada em seção anterior reflete negativamente no modo de conversão combinação. A inexistência de reuniões é um entrave que pode influenciar não só na organização do conhecimento, mas também na socialização e na externalização deste. Talvez este seja um ponto crítico que impede de modo geral a criação do conhecimento institucional.

O terceiro ponto analisado trata da verificação de existência de uma política de mapeamento e descrição de processos. Conforme observado na seção que trata de externalização, há processos na CAP que possuem tramites pré-definidos nos formulários, contudo, não se observa outras formas de mapeamento e descrição dos mesmos. A explicação para esta constatação pode ser encontrada no Gráfico 18,

pois nenhum sujeito pesquisado aponta concordar com a existência de uma política de mapeamento e documentação de processos. Na verdade 10 sujeitos apontam para a não existência e, 7 não quiseram emitir opinião sobre o tema.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

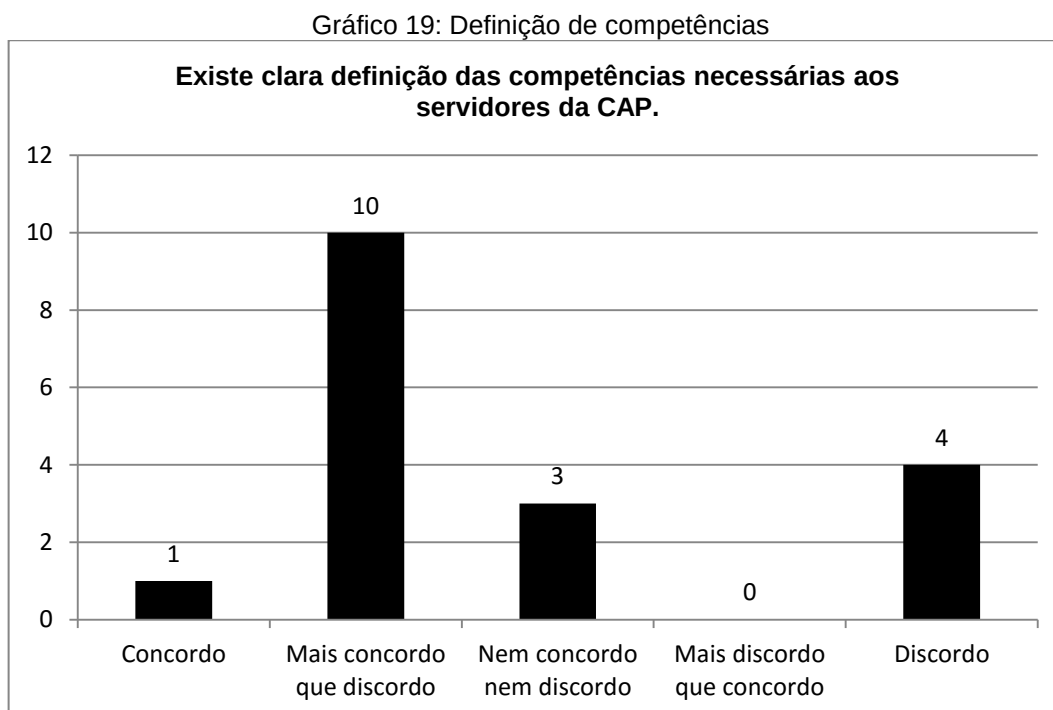
É importante a definição de uma política clara de mapeamento de processos, com: sensibilização dos atores envolvidos; definição de critérios de mapeamento; definição de papéis no desenvolvimento de ações. O mapeamento de processo busca identificar, documentar e analisar processos em prol de melhorias para o setor. A partir dele é possível dar aos atores do setor uma visão macro dos processos, sinalizando, inclusive, os elos e as necessidades inerentes a cada etapa que o processo irá percorrer. A partir do mapeamento e descrição dos processos é possível também visualizar o conhecimento e a competência necessária no desenvolver das atividades.

Entende-se que a partir da sistematização de uma política de mapeamento, os conhecimentos externalizados no setor poderão ser revistos continuamente pelos envolvidos nos processos. A ideia do mapeamento não é de cunho único, ou seja, que deva ser feito uma única vez, mas sim continuamente, em busca da melhoria contínua dos processos. Conforme apontado por Nonaka e Takeuchi (1997) os conhecimentos devem ser classificados, acrescentados e categorizados de modo a levar a novos conhecimentos.

Cabe ressaltar que assim como o mapeamento de processos é importante para a combinação de conhecimentos, importa, também, mapear as competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades na CAP. Trata-se este do quarto ponto analisado acerca da combinação do conhecimento.

Tanto a gestão dos processos de trabalho quanto a gestão das competências são temas apresentados no primeiro capítulo desta dissertação como ferramentas importantes que a UFJF vem desenvolvendo. Contudo, cabe ressaltar que, de acordo com a análise das entrevistas também não existe institucionalizado na CAP a gestão de competências. De acordo com a pesquisa de campo, as alocações não seguem critérios pré-definidos institucionalmente, mas sim a critérios informais. Conforme apontado no capítulo 1 desta dissertação, a gestão de competências é tema na UFJF desde 2010, contudo, é trabalhada na informalidade, conforme se depreende da pesquisa.

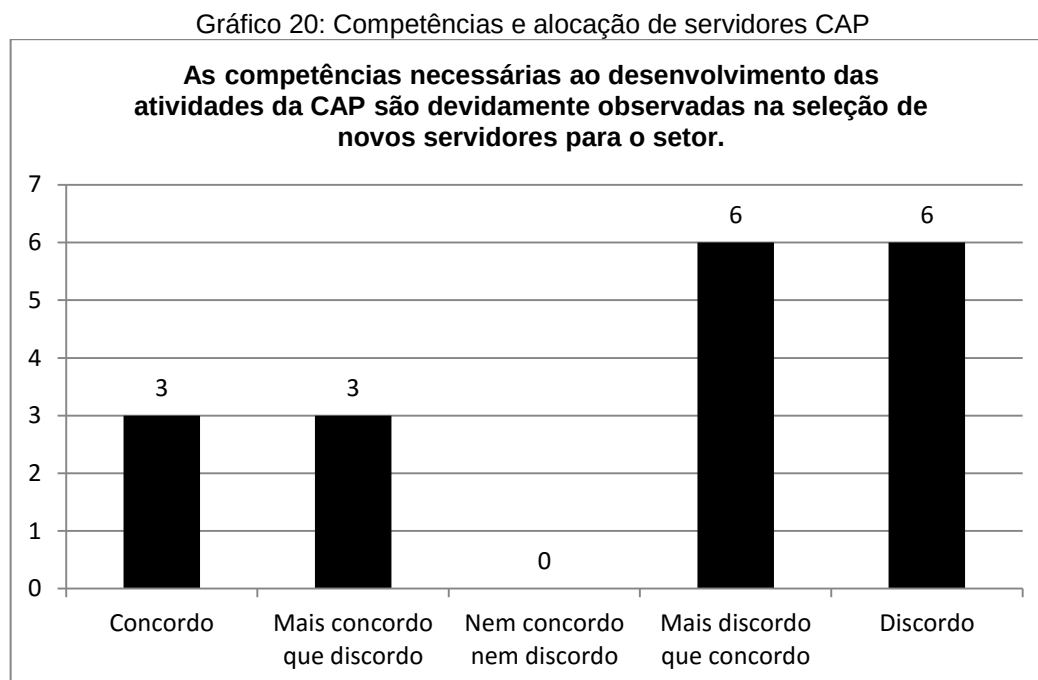
Apesar de ser trabalhada na informalidade, a maioria dos sujeitos da pesquisa, entende que existe clara definição das competências necessárias no desenvolvimento das atividades na CAP. O Gráfico 19 apresenta os referidos dados.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Se por um lado 11 sujeitos apontam a clara definição de competências no setor, por outro, de acordo com o Gráfico 20, 12 sujeitos indicam que tais

competências não são observadas quando da seleção de novos servidores para o setor.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Das entrevistas com G2, G3 e G4 podem-se inferir mais uma apresentação do setor do que uma avaliação de competência em si.

hoje em dia, quando vem né, encaminha um servidor pra gente [o pessoal do RH] tenta fazer uma né, ver a capacidade da pessoa, as vezes até manda o servidor lá conversar com a gente, mostrar o tipo de serviço (G4).

Para G3 é necessário haver melhoria no que diz respeito à seleção de servidores para o setor, o que vai ao encontro do exposto no Gráfico 20, em que sujeitos apontam inobservância das competências para seleção de novos servidores.

É normalmente na CAP em si, pelo menos na hora da seleção né, das entrevistas, sempre é falado o perfil de acordo sim, as atividades né, ou uma hora ou outra, acaba chegando realmente um funcionário que as vezes não é bem um o que queria né. Eu acho que deveria melhorar essa, esse aspecto sim, na admissão, no recrutamento, na hora da entrevista, deveria realmente sentar (G3) [grifo nosso]

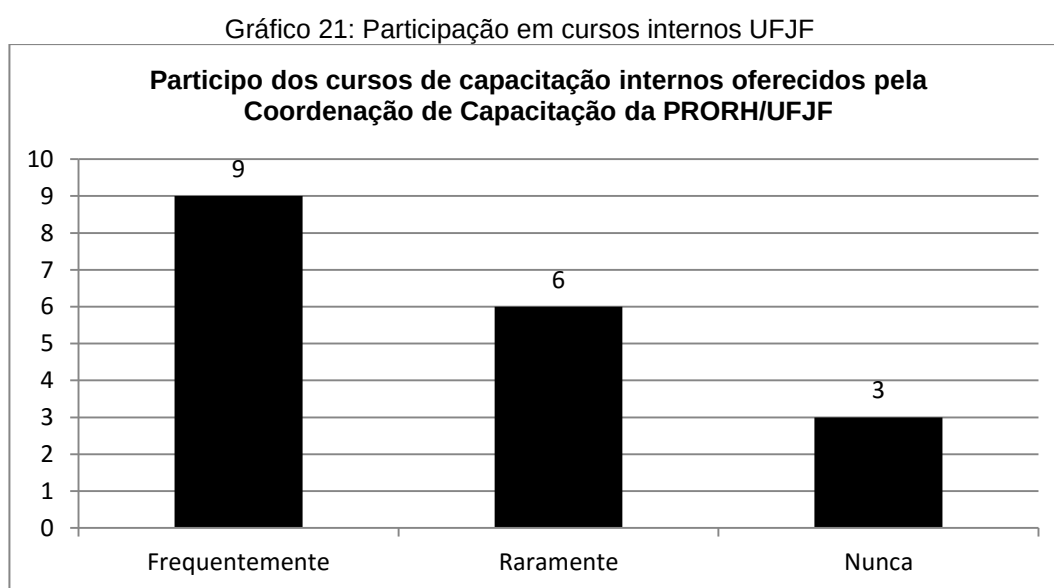
Cabe lembrar que as competências necessárias para o desenvolvimento dos processos de trabalho na CAP devem estar claramente definidas para que a alocação de novos servidores seja desenvolvida de modo a não prejudicar os processos de trabalho, bem como não prejudicar os procedimentos de Gestão do Conhecimento que deverão ser introduzidos na CAP.

Assim, uma política clara de alocação de novos servidores por competência deve ser estabelecida. Na CAP, os conhecimentos já externalizados sobre as competências necessárias para o setor devem ser sistematizados, de modo a sair da informalidade e se tornar de fato um instrumento para novas alocações.

Por fim, o quinto e último ponto analisado acerca da combinação de conhecimentos é o treinamento. Uma das formas de transformar conhecimentos explícitos em explícitos, é apresentar um conhecimento já sistematizado ao indivíduo em forma de capacitação.

A UFJF, conforme apresentado no primeiro capítulo possui entre suas ações o “Programa de Capacitação”, o PROCAP. Este, conforme pode ser conferido em PRORH (2016) é desenvolvido e apresentado a todos os servidores da UFJF em forma de calendário de eventos.

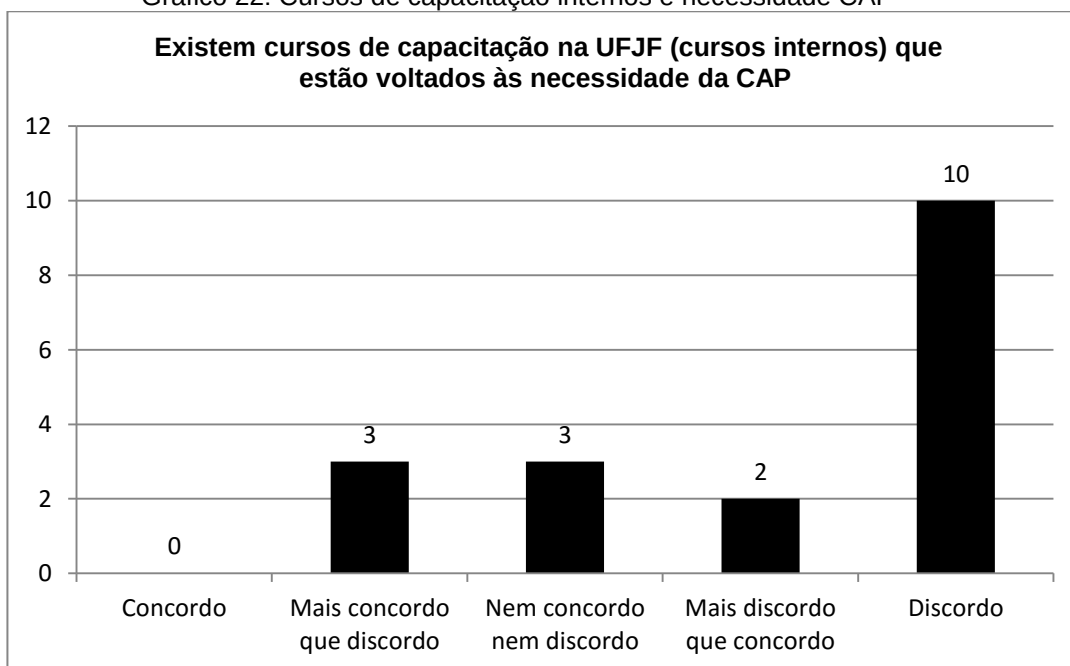
Apesar do oferecimento de cursos de capacitação, o Gráfico 21 mostra que apenas metade dos sujeitos sinaliza participar de cursos de capacitação com frequência.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A explicação para que 6 sujeitos raramente participem de cursos e de que 3 nunca participem, ou seja, 9 sujeitos, pode estar relacionada com os dados apresentados no Gráfico 22, ou seja, a falta de cursos voltados para as necessidades da CAP. Outra explicação pode estar relacionada à lei que rege a carreira de TAE, em que os servidores progridem na carreira por motivo de capacitação por apenas 3 vezes. O servidor progride do nível I até o nível IV, sendo que ao chegar ao nível IV, não será mais possível progredir por capacitação.

Gráfico 22: Cursos de capacitação internos e necessidade CAP



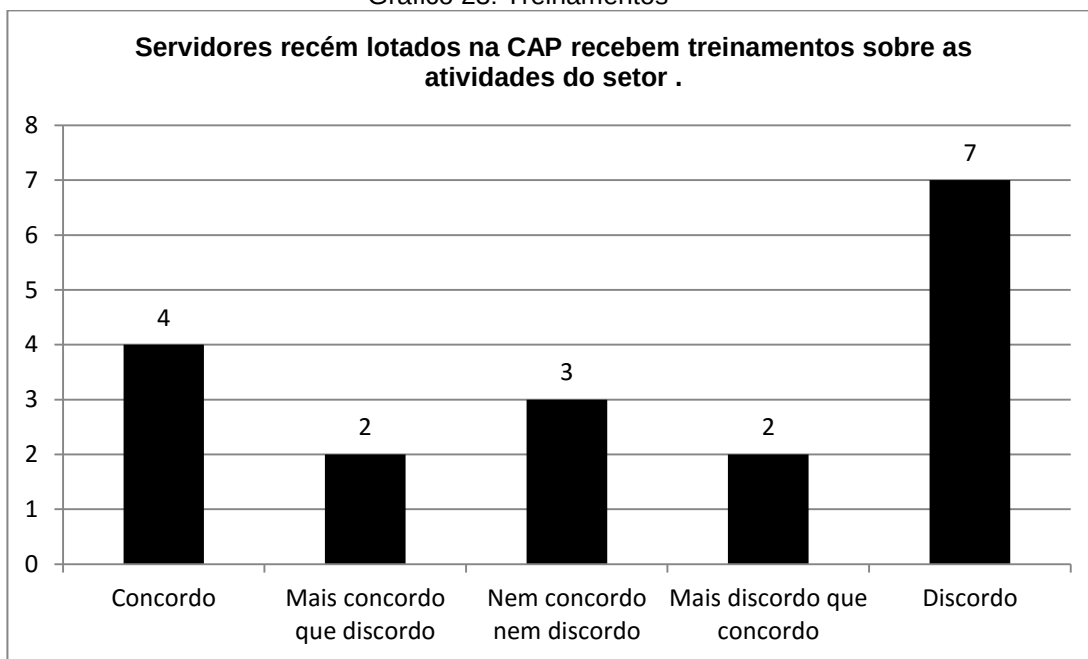
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

De acordo com o Gráfico 22, os sujeitos entendem que os cursos de capacitação interna não são voltados para a necessidade da CAP, contudo, do documento “Atividades para capacitação e qualificação - 2016” da PRORH/PROGEPE verifica-se que o PROCAP permite que propostas de atividade de capacitação sejam encaminhadas à Coordenação de Capacitação.

As propostas de atividades de capacitação podem ser enviadas à Coordenação de Capacitação durante todo o ano, através do formulário RH-114, e a chamada para instrutores dos cursos também é de fluxo contínuo, através do formulário RH-118, disponível no *site* da PRORH (PRORH, 2016, p. 2)

Tal informação é relevante, pois o PROCAP somente poderá atender as demandas que forem levadas até a Coordenação que desenvolve o programa, a CCDP. Neste contexto, destaca-se como interessante promover uma maior divulgação na UFJF sobre a possibilidade que um setor tem de levantar necessidades de capacitação para si junto à CCDP. É importante também que as demandas sejam levantadas inclusive em relação ao treinamento de novos servidores. De acordo com pesquisa, o treinamento de novos servidores também é um ponto frágil no modo de conversão do conhecimento por combinação. O Gráfico 23 apresenta dados dispersos, contudo, ao desconsiderar àqueles que não emitiram opinião, ou seja, àqueles que “não concordaram e nem discordaram da afirmativa”, verifica-se que a maioria (9 sujeitos) entende não haver treinamento para novos servidores.

Gráfico 23: Treinamentos



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Confirmando as ideias de fragilidade quando se trata de treinamento no setor, G2, em entrevista, assinala que a capacitação não mais tem atendido às necessidades da CAP. Para ele,

quando a gente tinha a capacitação que dava os cursos, muitos, todos os cursos eram bem voltados para a nossa situação, pro nosso setor. Como não ta tendo curso, ninguém também vai sair daqui pra

ficar fazendo cursos fora, então não faz. Alguns outros casos aí quando faz um curso a distância, mas eu acho que ainda tá muito falho aí esse intercâmbio, que a medida que a gente tá num curso, você tá aprendendo alguma coisa fora do seu momento de execução na sua atividade, no seu horário de trabalho e, ao mesmo tempo, você tá conhecendo outras pessoas, você tem intercâmbio do que acontece em outros setores. Que as vezes você acha que só o seu que tá ruim, pode ser que ainda tenha setor pior que o nosso, pode ser que tenha setor que está trabalhando melhor que o nosso, então porque não melhorar, pegar essa maneira de melhorar, pegar essas técnicas que melhoram o nosso trabalho aí e adequar aqui. (G2)

Verifica-se que G2 aponta não só a questão da capacitação, mas também sobre conhecer outros setores e melhorar atividades na CAP a partir daquilo que tem dado certo em outro lugar. Trata-se de uma prática de *benchmarking*²⁴ que é benéfica à Gestão do Conhecimento no setor, entretanto é necessário analisar caso a caso para que somente sejam implementadas ideias que vão ao encontro da realidade no setor.

Das análises das seções anteriores, em princípio, já era possível inferir que a combinação também precisaria de aprimoramento, pois esta trata de tornar explícito sistemicamente no setor aquilo que já está explícito, ou seja, tornar público e institucional àqueles conhecimentos socializados e externalizados pelos servidores.

A análise nesta seção permite confirmar o exposto no parágrafo anterior, pois se observa fragilidades no modo de conversão combinação. É preciso planejar ações que visem: a disponibilização de documentos a todo setor; a implementação de uma política de gestão de processos e de gestão de competências; a sistematização de reuniões periódicas no setor e; o desenvolvimento de capacitações relacionadas às necessidades do setor.

Em prosseguimento à análise dos modos de conversão do conhecimento, a próxima seção apresenta o último modo, a internalização. Cabe lembrar que as análises buscam observar as percepções dos sujeitos da CAP, visando compreender como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor.

²⁴ O *benchmarking* consiste em um processo por meio do qual as organizações avaliam o desempenho dos seus processos, sistemas e procedimentos de gestão, comparando-o com os melhores desempenhos encontrados em outra organização ou em conjunto de organizações e que foram desenvolvidas em condições parecidas (LOUSADA, 2011, p. 41).

2.3.5 Internalização do Conhecimento

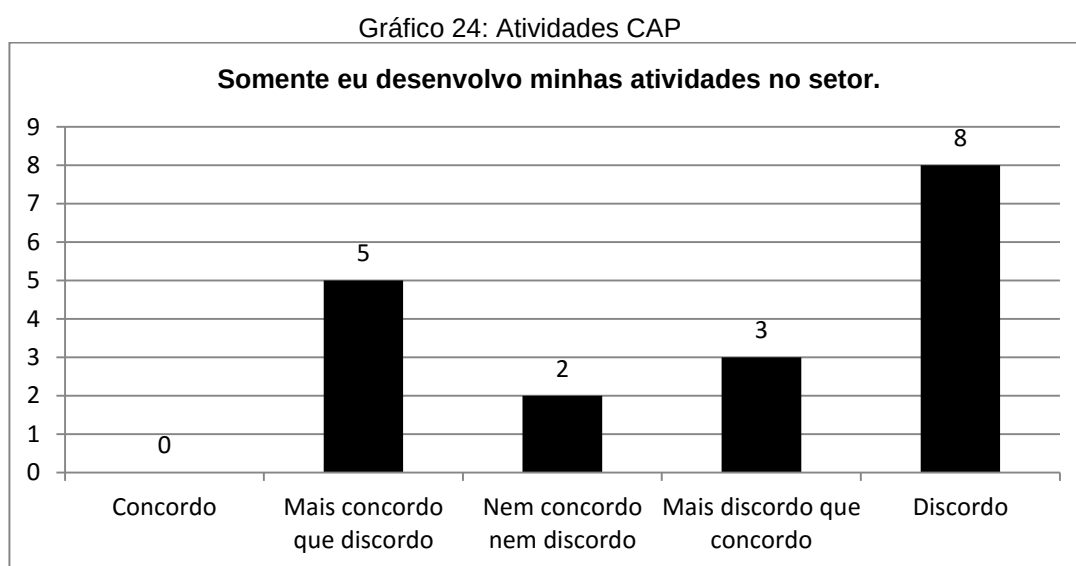
O último, mas não menos importante modo de conversão do conhecimento tratado é a internalização. Esta “é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 77). Ainda para Nonaka e Takeuchi (1997) a internalização está relacionada ao “aprender fazendo”.

Na visão dos citados autores as experiências da socialização, da externalização e da combinação, quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito das pessoas tornam-se ativos valiosos que devem ser socializados, iniciando uma nova espiral de criação do conhecimento.

Considerando o que expõe Nonaka e Takeuchi (1997) no paragrafo anterior, é possível de antemão entender que a internalização na CAP também apresenta fragilidades, uma vez que na socialização, na externalização e na combinação foram identificados pontos frágeis.

Nas análises referentes à internalização do conhecimento busca-se verificar se é oportunizado ao servidor aprender o serviço o executando. Busca-se verificar também se este “aprender fazendo” abrange as tarefas de outros servidores ou se o serviço é exclusivo de um único servidor.

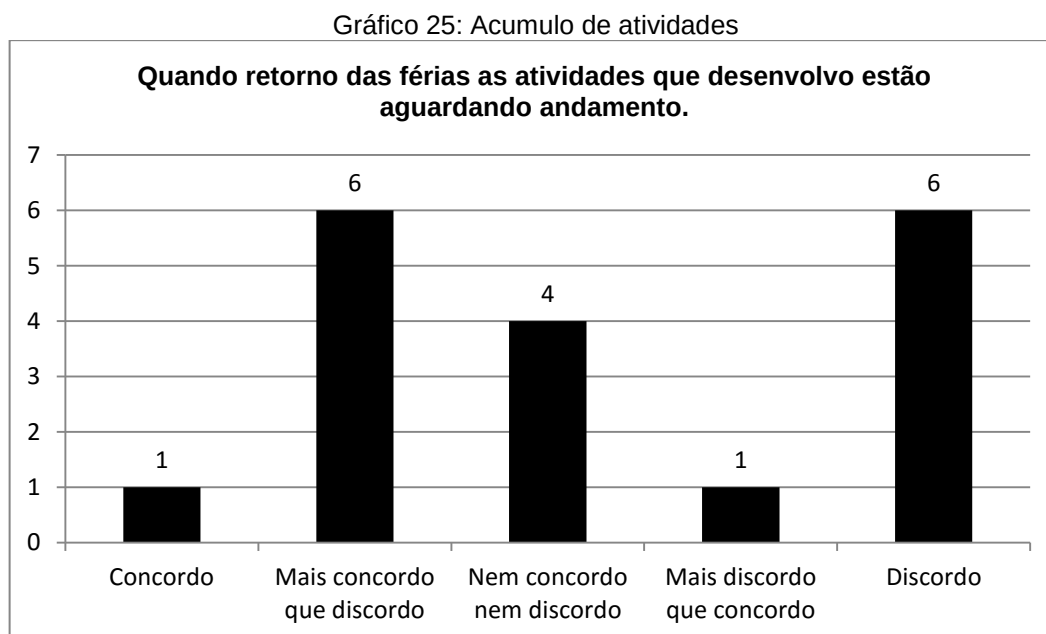
Um dos pontos analisado é a existência de compartilhamento de atividades entre os servidores. O Gráfico 24 apresenta que a maioria dos sujeitos indica não ser o único que executa suas atividades.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

De acordo o Gráfico 24, 11 sujeitos destacam a existência de algum colega que desenvolve as mesmas atividades que ele. Tal informação vai ao encontro de G2, em entrevista, quando este aponta o rodízio de atividades no setor. Contudo, 5 sujeitos “concordaram mais que discordaram” sobre afirmativa apresentada no Gráfico 24. Estes, de certo modo, apresentam ideias que vão ao encontro de G4, que, também em entrevista, apontou não haver rodizio de tarefas no setor.

Assim como ocorre na socialização, na externalização e na combinação é possível entender que o rodízio de tarefas ou a existência de mais de um servidor conhecedor de uma atividade não é uma ação aplicável a todo setor, mas sim a parte dele. O Gráfico 25 apresenta informações pertinentes sobre este contexto, pois apontam para a falta de consenso nas ideias dos sujeitos.

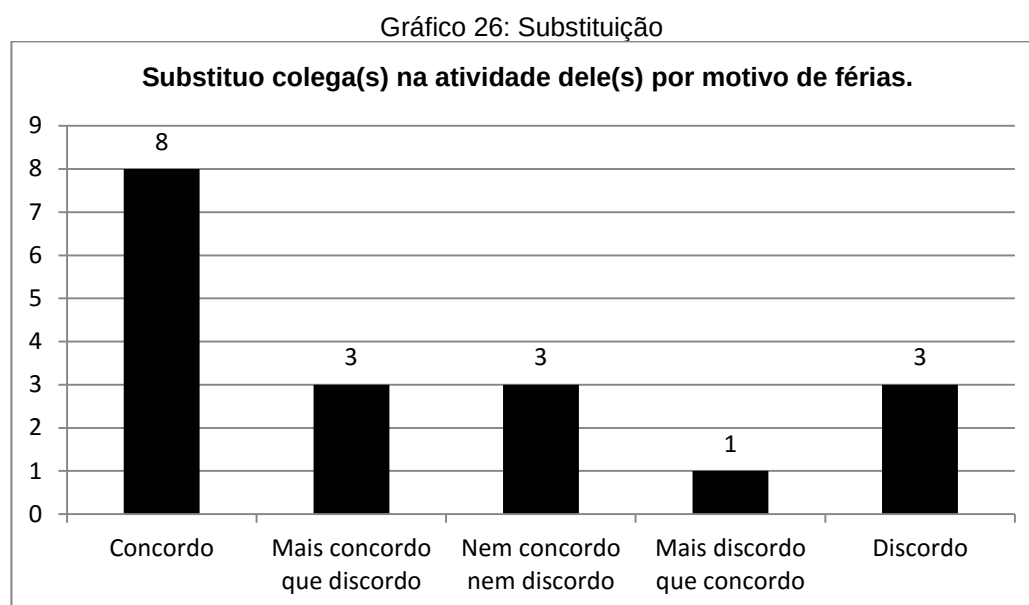


Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Verifica-se que o assunto é um tema complexo, pois se por um lado 7 sujeitos apontam que ao retornar de férias encontra seu serviço parado, outros 7 indicam o contrário. Observa-se que 4 sujeitos se mantiveram indiferentes à afirmativa.

Para G2 existe apoio de um servidor ao outro por ocasião de férias, pois esse destaca: “Eu começo a trabalhar com uma atividade, em alguns meses eu já ajudo o outro em época de férias, em época das licenças, já vou somando mais aquele conhecimento” (G2).

Ao encontro de G2, de acordo com o Gráfico 26, a maioria dos sujeitos respondentes de questionário indica que existe substituição de colegas por motivo de férias.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Verifica-se que 11 dos 18 sujeitos pesquisados destacaram substituir colegas por motivo de férias. A substituição a colegas por motivos de férias, de licença é importante em termos de internalização de conhecimentos, contudo, não é suficiente, pois o tema se mostra complexo no setor.

Tal complexidade deriva, conforme apontado anteriormente, das fragilidades encontradas na socialização, na externalização e na combinação do conhecimento, bem como da falta de consenso exposta no Gráfico 25. Entende-se que somente partir de um conjunto de ações, implementadas em busca da melhoria continua dos processos de trabalho do setor, em uma espiral do conhecimento que é também continuamente iniciada em ciclos, pode-se ter uma efetiva Gestão do Conhecimento na CAP. É preciso socializar mais, externalizar mais, combinar mais e, a partir destes, internalizar mais. Na internalização é preciso praticar para que o conhecimento explícito seja mais uma vez transformado em tácito.

Diante do panorama apresentado em que é possível conhecer percepções de sujeitos ligados à CAP acerca da Gestão do Conhecimento e, ainda, diante da constatação de que é preciso aprimorar os processos de socialização, de externalização, de combinação e de internalização do conhecimento no setor, o

terceiro capítulo apresenta um plano de ação que trata da implementação de procedimentos de Gestão do Conhecimento na CAP. Cabe ressaltar que o referido plano, tratado no próximo capítulo, é decorrente da compreensão de como possibilitar a adoção de procedimentos de Gestão do Conhecimento na CAP (objetivo desta dissertação), a qual está ancorada no referencial teórico bem como nas análises e interpretações realizadas no presente capítulo.

3. PLANO DE AÇÃO

A presente dissertação tem como objetivo geral compreender como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor CAP. Considerando o objetivo, a partir das análises e interpretações do estudo de campo realizado no setor, bem como a partir do arcabouço teórico exposto ao longo deste trabalho, apresenta-se neste capítulo um Plano de Ação Educacional com diversas recomendações. O referido plano, que visa a constante melhoria da Gestão do Conhecimento na CAP, apresenta sugestões destinadas, principalmente, à Administração Superior da UFJF e à CAP.

As próximas subseções apresentam uma síntese das constatações inferidas do estudo de campo, bem como ações recomendadas para a melhoria da Gestão do Conhecimento na CAP.

Apesar do presente estudo se relacionar com a realidade observada no setor CAP, entende-se que, a partir de adequações, o Plano de Ação Educacional apresentado neste capítulo se aplica a outros setores e/ou instituições. Ressalta-se, contudo, a importância de se realizar estudos para a devida adequação deste à realidade de cada local.

3.1 O CONTEXTO DA PROPOSTA

Objetiva-se na presente seção apresentar, de modo geral, as etapas de um Plano de Ação Educacional que visa institucionalizar na CAP uma política de Gestão do Conhecimento. A construção do referido plano aqui delineado está ancorada principalmente no referencial teórico disposto no segundo capítulo, bem como nas análises e interpretações inferidas da pesquisa de campo também dispostas no segundo capítulo.

Cabe lembrar que as referidas análises foram estruturadas em cinco eixos, sendo eles: [1] Perfil e percepção dos sujeitos acerca da Gestão do Conhecimento; [2] Socialização do conhecimento; [3] Externalização do conhecimento; [4] Combinação do conhecimento e; [5] Internalização do conhecimento. O primeiro eixo

reforça a necessidade de investimentos em uma política de Gestão do Conhecimento. Os demais eixos de análise constituem a base de pensamento que justificam as recomendações que seguem apresentadas neste capítulo.

Da análise acerca da socialização do conhecimento, pôde-se observar que o conhecimento é socializado na CAP, porém esta socialização não se dá na CAP como um todo. Pôde-se constatar também que as experiências passadas não são discutidas no setor. No contexto geral, verificaram-se fragilidades em termos de socialização do conhecimento.

Sobre a externalização de conhecimentos, a análise igualmente revelou fragilidades. Constatou-se a existência de conhecimentos externalizados na CAP, como é o caso dos formulários, porém, entende-se que é possível realizar melhorias, de modo que sejam externalizados muito mais que apenas a tramitação que um formulário deve seguir ou os documentos que a este devem ser anexados. Verificou-se também a inexistência de manuais de procedimentos, ainda que estes tenham sido, em anos anteriores, um dos objetivos do setor. Conforme gestores da CAP (G2, G3 e G4), em entrevistas, a elaboração de um manual é benéfica, porém demanda tempo que os mesmos não dispõem no dia a dia. Apesar desta última constatação, G2, G3 e G4 assinalaram que a construção de manuais deve ocorrer com ampla participação daqueles que detém o conhecimento, no caso, os próprios servidores da CAP. Por fim, a pesquisa revelou que as experiências vividas no setor, além de não discutidas, não são registradas. Também da pesquisa depreendeu-se a ideia de que o registro das experiências não ocorre por falta de incentivo.

O terceiro modo de conversão do conhecimento analisado trata da combinação, que também revelou fragilidades. Isso, conforme apontado no segundo capítulo, porque os dois modos anteriores, socialização e externalização, apresentaram fragilidades. Restou apresentado nas análises sobre combinação que é preciso planejar para a CAP ações que visem: disponibilizar documentos a todo setor (e não só a parte dele); desenvolver capacitação voltada para a necessidade do setor; promover reuniões periódicas para discutir conhecimento no setor; discutir processos de trabalho e competências necessárias para o desempenho das atividades na CAP.

O último modo de conversão, a internalização, talvez seja o mais prejudicado em termos de efetivação, pois esta trata da internalização daquilo que já foi externalizado e combinado no setor.

No referencial teórico desta dissertação está presente a Teoria de Criação do Conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), que assinala a existência de dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. Estes são convertidos continuamente no que os autores chamam de espiral do conhecimento, que trata da interação de conhecimentos a partir de quatro modos de conversão, a saber: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização de conhecimentos. Tais modos como se pode observar foram tratados como eixos de análises no segundo capítulo. De modo geral, a análise concluiu que todos os modos de conversão apresentaram fragilidades e se mostraram como modos não sistematizados na CAP. Na análise pôde-se verificar a existência de indicadores de Gestão do Conhecimento na CAP, contudo, constatou-se também que a gestão não se efetiva de forma orgânica e sistematizada em todo setor.

Como prática que se relaciona à Gestão do Conhecimento, a gestão dos processos de trabalho é tratada no Plano de Ação que segue apresentado, em especial o mapeamento e a descrição dos processos²⁵. Além da gestão dos processos, importa gerir competências, ou seja, mapear as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades setoriais e, a partir destas definir padrões de alocação, bem como necessidades de capacitação.

Entende-se que o mapeamento e a descrição dos processos de trabalho e das competências necessárias para desenvolvimento dos mesmos perpassam por todos os modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), uma vez que na implementação da gestão dos processos deverá haver entre os atores: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização de conhecimentos.

É importante planejar uma política de Gestão do Conhecimento, pois conforme se pôde depreender da análise exploratória desta dissertação, bem como da análise de campo, a CAP é um setor que possui uma força de trabalho qualificada, experiente e com possibilidade de diversos desligamentos por motivo de aposentadoria.

Aliados à implementação de uma política de Gestão do Conhecimento, que para fins desta dissertação se alicerçará principalmente na gestão dos processos e

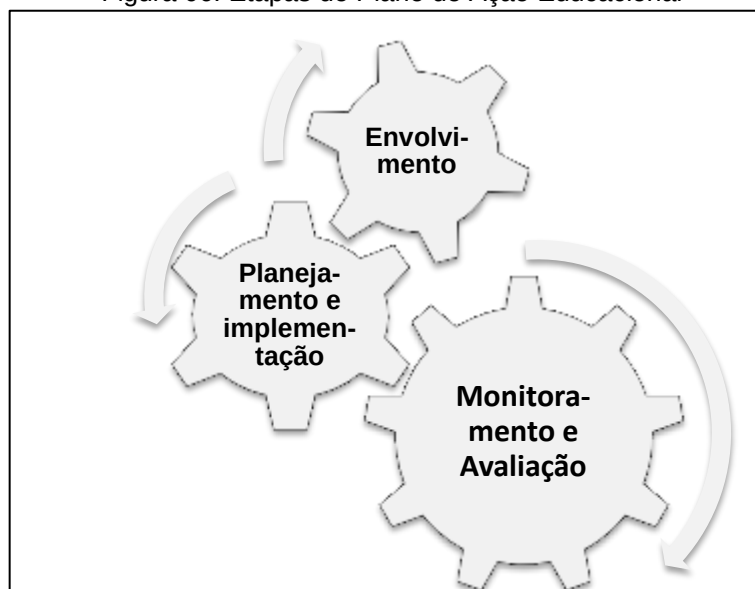
²⁵ Apresenta-se na segunda etapa do presente Plano de Ação Educacional um esboço de plano de ação para implementação da gestão dos processos na CAP.

das competências²⁶, está a sensibilização de atores para implementação da política e o controle da política (monitoramento e avaliação).

A partir dos entendimentos expostos são apresentados nas seções seguintes o Plano de Ação Educacional, que é composto por três etapas que envolvem diversos atores. As etapas tratam de: [1] Promoção de envolvimento dos atores; [2] Planejamento e implementação; [3] Monitoramento e Avaliação.

A Figura 06 apresenta as etapas de desenvolvimento do Plano de Ação proposto. Tais etapas são apresentadas em forma de engrenagens, pois uma precisa da outra para o bom funcionamento da política proposta.

Figura 06: Etapas do Plano de Ação Educacional



Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Para desenvolvimento de tais etapas sugere-se a formação de uma comissão, conforme será detalhado na etapa de planejamento e implementação (Etapa 2). A comissão deverá ser presidida pela Pró-reitora de Gestão de Pessoas e terá o papel de discutir e definir a organização de todas as etapas, como por exemplo, organizar o cronograma (datas) e os locais para os eventos propostos neste plano de ação. A escolha da Pró-reitora de Gestão de Pessoas para presidir a comissão se justifica no fato dessa ser representante da Administração Superior e, ao mesmo tempo, ser gestora hierarquicamente superior à CAP. Cabe lembrar que, conforme descrito no primeiro capítulo, a CAP é uma coordenação pertencente à PRORH/PROGEPE.

²⁶ Os temas são apresentados em forma de esboço de Plano de Ação a ser discutido pela CAP, na Etapa 2.

A ideia de trabalhar com as etapas propostas deriva das contribuições de Oliveira *et al* (2011) quando o mesmo trata da Gestão Social.

O ciclo envolve a sensibilização e a mobilização dos atores locais, avança pela construção da visão compartilhada de futuro e do diagnóstico participativo da situação nela envolvida, passa pelo planejamento e seu desdobramento em planos e projetos específicos, passa ainda pela articulação das políticas e instrumentos necessários para dar vida a esse plano, e alcança finalmente os momentos de monitoramento e avaliação, os quais, por sua vez, sempre irão ensejar a atualização daquela visão de futuro, os diagnósticos sobre seus entraves, e assim sucessivamente. [...] o fundamental é que ele cumpra os três grandes macroprocessos que, enfim, conformam o ciclo de gestão social [...]: planejamento, organização e controle social (OLIVEIRA *et al.*, 2011, p. 51)

Nota-se que a sensibilização, o planejamento (organização), e o controle (monitoramento e avaliação), são, conforme apontado por Oliveira *et al* (2011), três grandes macroprocessos do ciclo de gestão social. De igual modo, estes três macroprocessos são trabalhados nesta dissertação como macro etapas do Plano de Ação Educacional.

Por se tratar a Universidade de uma instituição de cultura diferenciada das organizações empresariais, conforme discutido no primeiro capítulo, entende-se que o ciclo de gestão social pode representar uma opção plausível, visto a essência de construção de uma visão compartilhada, com envolvimento e sensibilização de pessoas.

As subseções seguintes tratam da apresentação das etapas do Plano de Ação Educacional proposto. Cada etapa apresenta ações a serem implementadas, com vistas a institucionalizar uma política de Gestão do Conhecimento. O Quadro 12 apresenta em síntese os desdobramentos de cada uma das três etapas deste Plano de Ação Educacional.

Destaca-se que o plano descrito no referido quadro não acontece estritamente na ordem apresentadas para as etapas. Um exemplo disso é a sensibilização, que apesar de ser a primeira etapa, acontece somente após a formação da comissão, formação esta que aparece no planejamento (Etapa 2).

É importante que as três etapas em questão sejam trabalhadas em fluxo contínuo, ou seja, que se institucionalize de fato uma política de Gestão

Conhecimento. Propõe-se trabalhar com ciclos de 12 meses, sendo que ao final de cada ciclo deve haver a avaliação, o replanejamento e o início de um novo ciclo.

Quadro 12: Desdobramentos do Plano de Ação Educacional

ETAPA 1: PROMOÇÃO DE ENVOLVIMENTO DOS ATORES	
Ação 1: Seminário	
Ação 2: Informe mensal (envio de e-mails informativos)	
Ação 3: Palestras com grupos de discussão ao final	
Ação 4: Cursos de Capacitação	
Ação 5: Reuniões Periódicas	
ETAPA 2: PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO	
Fase 1: Designação de comissão de organização	
Ação 1: Designação de comissão	
Ação 2: Criação de projeto de treinamento de bolsista	
Fase 2: Discussões internas da comissão	
Ação 1: Cronograma e protocolo de regras para reunião	
Fase 3: Abertura da etapa de Promoção de envolvimento dos atores	
Ação 1: Organização da Etapa 1	
Fase 4: Discussão: Diagnóstico e Plano de Ação	
Ação 1: Discussão e aprimoramento do diagnóstico do capítulo 1 e 2 desta dissertação	
Ação 2: Discussão e aprimoramento de esboço de Plano de Ação	
Fase 5: Implementação do Plano de Ação	
Ação 1: Implementação do Plano de Ação discutido na Fase 4	
ETAPA 3: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	
Ação 1: Criação de canal de comunicação	
Ação 2: Realização de diagnóstico final	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A ideia de institucionalizar uma política advém do fato de não ser suficiente organizar apenas o conhecimento que existe atualmente no setor. Na verdade, é preciso que os conhecimentos sejam revisto continuamente, haja vista as constantes mudanças nos aspectos legais que cercam os procedimentos da CAP. Aborda-se, assim, uma melhoria contínua, conforme se propõe no presente plano de ação.

Conforme será discutido, a etapa de envolvimento de atores deve estar presente ao longo de todo processo de implementação da política de Gestão do Conhecimento. Igualmente a etapa de monitoramento deve ser constante e vislumbrar a melhoria contínua do projeto de implementação da política. A proposição é que se constitua uma política a ser monitorada e corrigida (replanejada) constantemente, a partir das contribuições dos atores que devem ser envolvidos no projeto por meio de sensibilização.

Em se tratando de sensibilização, discute-se a primeira etapa, Promoção de envolvimento dos atores, na próxima subseção. Esta se trata de uma etapa

importante para os desdobramentos que deverão surgir na etapa de Planejamento e implementação (Etapa 2).

3.1.1 Etapa 1: Promoção de envolvimento dos atores

Da análise apresentada no segundo capítulo depreendeu-se a necessidade de se realizar na CAP ações de divulgação e de sensibilização a respeito da Gestão do Conhecimento. Na análise verificou-se a existência de servidores que desconhecem a Gestão do Conhecimento, como também aqueles que a conhecem apenas por estudos próprios.

Ademais, verificou-se que a Administração Superior, de modo geral, não foi apontada como incentivadora de práticas de Gestão do Conhecimento no setor, o que representa também uma fragilidade e ser tratada com vistas à implementação de uma política de Gestão do Conhecimento. Além disso, a análise revelou fragilidades em termos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento na CAP.

O cenário delineado conduz, conforme apontado inicialmente, para a necessidade de mobilização em termos de sensibilização dos atores que farão parte da implementação da política. De modo geral, a pesquisa demonstrou abertura à Gestão do Conhecimento no setor, pois os sujeitos da pesquisa indicam em sua maioria que consideram ser relevante gerir conhecimentos na CAP. Apesar desta constatação, importa trabalhar sensivelmente todo o processo de implantação da política, dialogando continuamente com todos os atores sobre as possibilidades para o setor. Outra questão que é delineada pelo cenário acima descrito é a necessidade de construção de uma visão compartilhada pelos atores envolvidos.

Conforme assinalado no primeiro capítulo desta dissertação, instituições como a UFJF são complexas, ou seja, há uma diversidade de ideias, pois são dotadas de diversos atores com suas subjetividades e com objetivos, muitas vezes, ambíguos. Para Arellano (2012) as organizações são constructos humanos constituídos de grupos e indivíduos que buscam objetivos ambíguos e específicos.

Neste contexto, é importante pensar coletivamente, envolvendo cada participante no constructo de uma política de Gestão do Conhecimento. Esta ação

de sensibilização e envolvimento é de suma importância, pois aspectos individuais e, ainda, culturais do setor podem influenciar quando da implementação da política.

Desenhar uma política sem sensibilização e envolvimento real dos atores, pode representar uma ação vazia, por falta de conhecimento da realidade local. É indispensável dialogar com os atores locais, pois “quando se toma as decisões muito longe dos cidadãos, estas correspondem muito pouco às suas necessidades” (DOWBOR²⁷, 1994, p. 19 *apud* DIEGUES, 2012, p. 366).

Como apontado, a sensibilização e o envolvimento dos atores locais na implementação da política é um aspecto positivo, pois aproxima as ações da realidade e envolve tais atores na criação de soluções aos problemas que surgirem ao longo da implementação.

É importante ter em mente que nem sempre aquilo que se espera torna-se realidade quando da implementação de um projeto. Conforme já destacado no segundo capítulo, Condé (2012) alerta que a fase de implementação é uma das fases mais delicadas do processo de instauração de uma política, por ser exatamente nesta fase, que se coloca em prática e ou em exercício aquilo que se pensou no mundo das ideias. Nesta fase segundo o autor, surgem os constrangimentos. Dentro deste contexto, Brooke (2012), ao citar Haddad (1995) destaca que “superestimar a facilidade da implementação é provavelmente o erro mais frequente no planejamento de políticas” (HADDAD²⁸, 1995 *apud* BROOKE, 2012, p. 472).

Considerando ser delicada a fase de implementação de uma política (Etapa 2 deste plano), mais uma vez reforça-se a necessidade de trabalhar culturalmente no setor a ideia de implantação de uma política de Gestão do Conhecimento. Cabe lembrar que na CAP existem indicativos de Gestão do Conhecimento, contudo, de acordo com a pesquisa de campo, não existe uma política institucionalizada para cuidar do conhecimento no setor.

Com a implementação de uma política é esperado a ocorrência de mudanças em rotinas, o que implicaria de certo modo em uma mudança de cultura. Trabalhar mudanças culturais não é tarefa simples, na verdade demanda muito diálogo para que seja possível alcançar consensos. No caso da CAP, entende-se que uma política de Gestão do Conhecimento é bem vinda, o que já sinaliza uma abertura à

²⁷ DOWBOR, L. **O que é poder local**. São Paulo/SP: Brasiliense, 1994.

²⁸ HADDAD, W. **Education policy-planning process: an applied framework**. Paris: UNESCO, 1995.

discussão do caso no setor. Apesar da dificuldade de se adentrar em uma cultura institucional já consolidada, é importante aproveitar possíveis aberturas como a indicada pela CAP para iniciar diálogos que abram as portas para novas ações e, consequentemente, para mudanças.

Desse modo, a sensibilização e mobilização em prol da mudança, ou seja, da implementação de uma política de Gestão do Conhecimento, são imprescindíveis para transformar possíveis resistências e também para potencializar as oportunidades de abertura ao diálogo identificadas na presente pesquisa. Ressalta-se que a implantação de uma política de Gestão do Conhecimento não acontece pela realização de grandes eventos ou por uma simples normatização. Nenhum decreto, portaria ou comunicado interno, ainda que proferido pela Administração Superior, pode impor sucesso a uma política. Como destacado, é preciso mudar cultura, fazendo com que os atores internalizem a Gestão do Conhecimento como uma ferramenta saudável a ser aplicada ao setor.

Tendo em vista a importância de promover o envolvimento dos diversos atores em prol do sucesso na implementação de uma política, a presente seção apresenta a primeira etapa do Plano de Ação Educacional que se constitui em sensibilizar e mobilizar atores, bem como construir uma visão compartilhada sobre a Gestão do Conhecimento.

Para fins desta dissertação, entende-se que além da Administração Superior e da CAP, o Escritório de Processos se envolve no planejamento e na implementação de uma política de Gestão do Conhecimento. De acordo com UFJF (2015a), Portaria/UFJF nº 414/2016, de 19 de abril de 2016 o Escritório de Processos encontra-se vinculado à Pró-Reitora de planejamento, Orçamento e Finanças. As funções atribuídas ao escritório encontram-se elencadas em UFJF (2015b), Portaria/UFJF nº 15/2016, de 06 de janeiro de 2016. Dentre as atribuições do Escritório verifica-se inclusive o fomento à cultura de gestão por processo, tema que será abordado na próxima seção (Etapa 2).

O processo de envolver atores na política de Gestão do Conhecimento a ser implantada deve ser desenvolvido continuamente, entretanto, deve ser mais ativo no período que antecede a concepção e a divulgação da referida política.

Para esta etapa de Promoção de envolvimento dos atores propõem-se cinco ações, sendo estas: realização de seminário; envio de e-mails informativos;

realização de palestras, com grupos de discussão ao final; realização de cursos de capacitação; instituição de reuniões periódicas.

Para o momento que precede à implantação da política de Gestão do Conhecimento, sugere-se a realização de um seminário (Ação 1) com a participação obrigatória de todos os atores que se envolverão no projeto, ou seja, Administração Superior, gestores e servidores da CAP e servidores do Escritório de Processos da UFJF.

A realização do citado seminário deve ser de responsabilidade da Administração Superior, com apoio da comissão citada na seção anterior²⁹, bem como apoio da CCDP, coordenação da PRORH/PROGEPE que trata de capacitação e do desenvolvimento de pessoas. A sensibilização de atores em prol da Gestão do Conhecimento é uma ação de desenvolvimento de pessoas na instituição.

No seminário em questão devem ser apontados aspectos que indiquem a importância e a necessidade de implantar a Gestão do Conhecimento na UFJF, sendo a CAP um projeto piloto. É importante deixar claro que o projeto não visa nada além da melhoria da qualidade dos processos de trabalho. Além disso, deve-se expor que o sucesso da política a ser implementada depende do envolvimento de todos no projeto. Deve-se expor também que todos devem emitir suas opiniões e contribuir para a melhoria dos processos de trabalho da CAP. Importante expor ainda que o objetivo de gerir o conhecimento não vai ao encontro de extrair conhecimentos de pessoas para posteriormente descartá-las, ao contrário, visa melhoria dos processos para que possa haver otimização do tempo e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Propõe-se a realização do seminário nas dependências da própria UFJF, assim, sugere-se utilizar o anfiteatro da reitoria, de modo a facilitar o acesso a todos. O seminário é previsto para ser realizado no mês de outubro de 2016 (segunda quinzena) em turno único, ou seja, manhã ou tarde, com duração de quatro horas. Dentro deste período estipulado para o seminário, deve-se reservar tempo para apresentar casos de sucesso vivenciados em outras instituições públicas, bem como o estabelecimento de diálogo com o público presente. Conforme citado por G1, em entrevista, um caso de sucesso a ser exposto é o da Universidade Federal do Rio

²⁹ A comissão deve ser estruturada previamente mediante contatos feitos diretamente com os membros que a irão compor (sensibilização e mobilização direta)

Grande do Sul, contudo, a escolha do caso de sucesso deve ficar a cargo da comissão, conforme Etapa 2 deste plano.

Quanto aos custos relacionados à realização do seminário, pode-se destacar que não há custos extras para a UFJF, uma vez que os custos presentes se referem a recursos humanos e de disponibilização de anfiteatro, ambos já existentes na instituição.

Ainda na busca de envolvimento dos atores, como processo contínuo de sensibilização e mobilização sugere-se o envio de e-mails informativos (Ação 2) sobre o andamento da implementação da Gestão do Conhecimento. O envio de e-mails é importante para consolidar e manter o envolvimento dos atores. Ademais, é uma forma de dar aos atores um *feedback* dos acontecimentos. Tais e-mails devem ser encaminhados mensalmente pela comissão designada na Etapa 2 deste plano de ação. Para desenvolvimento desta ação não são previstos custos extras para UFJF, ou seja, somente custos de recursos humanos e disponibilização de internet (recursos já existentes). O teor de cada e-mail será discutido e definido pelos membros da comissão, conforme Etapa 2.

Também em processo contínuo de envolvimento, propõe-se realizar palestras semestrais (Ação 3) que apontem para a importância de se manter uma política de Gestão do Conhecimento, bem como demonstrem o apoio e o incentivo da alta administração à manutenção da política. O tema de cada palestra deve ser definido pela comissão que poderá também apresentar casos de sucesso de outras instituições ou setor da UFJF, a exemplo do apresentado no seminário de abertura. Finda a palestra deverá ser aberto espaço para diálogo e discussões sobre o andamento do plano de ação. A duração de cada palestra deve ser de 2 horas, sendo 1 hora disponível para o palestrante e 1 hora disponível para Grupos de Discussão. Os meses de fevereiro e Agosto de 2017 são sugeridos para o primeiro ciclo da política de Gestão do Conhecimento, sendo que a última palestra fecha o ciclo de 12 meses.

No processo de envolvimento é importante também construir entre os atores uma visão compartilhada sobre a Gestão do Conhecimento. Assim, propõe-se a realização de cursos de capacitação (Ação 4) voltados para estudos na área de Gestão do Conhecimento. Verifica-se no programa de capacitação da UFJF (PROCAP) a existência de tais cursos, no entanto, os mesmos são oferecidos na modalidade de curso à distância. Com fim de buscar maior sensibilização e

mobilização dos atores, com a construção de uma visão compartilhada, propõe-se que os cursos sejam disponibilizados para o setor na modalidade presencial, o que implicaria em maior socialização do conhecimento na CAP.

O curso proposto é de 20 horas, sendo desenvolvido na própria sala da CAP, em 5 dias (segunda à sexta) com duração de 4 horas/dia. Prevê-se a execução do curso para o mês de novembro de 2016, sob a responsabilidade da comissão e da CCDP. Para desenvolvimento da capacitação é necessário a disponibilização de recurso humanos e de espaço físico. No mais, não são previstos custos extras para UFJF. Isso, porque a capacitação será realizada no próprio âmbito da UFJF e contarão com recursos humanos e financeiros já previstos no orçamento para capacitação, como é o caso de pagamento de encargo curso/concurso aos ministrantes de cursos de capacitação. Os custos são calculados pela PROGEPE/PRORH, de acordo com carga horária e disponibilidade orçamentária e financeira.

Por fim, entende-se que a comissão deve realizar a cada bimestre uma reunião com todos os atores envolvidos. Propõem-se os meses de dezembro de 2016, fevereiro, abril, junho, agosto e setembro de 2017 para a realização das reuniões, que têm como objetivo discutir o plano em andamento, verificando incompatibilidades e reafirmando com os atores a importância de manter e aprimorar a política em implantação no setor. A última reunião (setembro de 2017) destina-se a discussão do ciclo anterior e abertura de um novo ciclo da política. O local e a duração de cada reunião serão definidos pela comissão, conforme será exposto na Etapa 2: Planejamento e implementação. Não há custos extras relacionados à ação, sendo pertinentes apenas elencar custos de natureza humana e de disponibilização de local para reunião no âmbito da UFJF.

Tendo em vista a mudança cultural que envolve a implementação de uma política como a proposta, entende-se que o prazo de execução desta etapa de promoção de envolvimento dos atores é de fluxo contínuo. A previsão proposta neste plano é que em outubro de 2016, com a realização de seminário, seja iniciada efetivamente a etapa.

O Quadro 13 apresenta resumidamente a proposta elaborada para a Etapa 1 do presente plano de ação.

Quadro 13: Ações da Etapa 1

O QUÊ? (Ações)	POR QUÊ? (Justificativa)	COMO? (Descrição)	QUEM? (Executores)	QUANTO? (Custo)	QUANDO ? (Tempo)	ONDE? (Local)
Ação 1 Semi- nário	Necessidade de sensibilização e mobilização.	Apresentação da importância da Gestão do Conhecimento.	Administração Superior, com apoio da comissão e da CCDP.	Recursos Humanos, e de disponibilização de espaço, sem custos adicionais para UFJF.	out/16 – 2ª quinzena (encontro único de 4 horas)	Anfiteatro da reitoria na UFJF.
Ação 2 E-mails informativos	Manutenção do envolvimento e <i>feedback</i>	Envio de e-mail redigido pela comissão à todos atores já dispostos em lista no e-mail.	Comissão	Recursos Humanos, sem custos adicionais para UFJF.	Mensal	Rede de internet
Ação 3 Palestras.	Manutenção e Monitoramento da política	Apresentação do palestrante e discussão em grupo	Comissão, com participação da Administração Superior	Recursos Humanos, e de disponibilização de espaço, sem custos adicionais para UFJF.	Fev/17 e Ago/17	Anfiteatro da reitoria na UFJF.
Ação 4 Curso de capacitação	Aprendizagem	Exposição de conteúdos	Comissão e CCDP	Pagamento de encargo curso/concurso aos ministrantes de cursos de capacitação.	nov/16 (curso de 20h)	Sala da CAP
Ação 5 Reuniões	Discussão do plano e reafirmação da importância do mesmo	Diálogos	Comissão	Recursos Humanos, e de disponibilização de espaço, sem custos adicionais para UFJF.	dez/16, fev/17, abr/17, jun/17, ago/17 e set/17	A definir pela comissão

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O Quadro 13 delineou as ações que são propostas com o fim de buscar sensibilizar e envolver os atores no projeto, bem com construir entre tais atores uma visão compartilhada. Conforme apontado nesta seção é importante não só envolver atores, mas também buscar consensos e visões compartilhadas. A Figura 07 apresenta as duas perspectivas presentes na Etapa 1 (Promoção de envolvimento dos atores) que foram discutidas na presente seção, a partir das cinco ações propostas na etapa.

Figura 07: Promoção de envolvimento dos atores



Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Conforme se verifica, a soma das duas perspectivas trabalhadas nesta seção levam a promoção do envolvimento dos atores na implementação da política. Trabalhados os aspectos que permeiam a Etapa 1, a próxima seção trata da segunda etapa proposta, ou seja, o planejamento e a implementação do Plano de Ação Educacional. Conforme apontado anteriormente, as ações recomendadas na Etapa 2 se relacionam principalmente com o mapeamento e à descrição dos processos de trabalho.

3.1.2 Etapa 2: Planejamento e implementação

Conforme será apresentado ao longo da presente seção, esta etapa propõe o planejamento e a implementação de ações de forma participativa. Nela deverão ser realizadas coletas de dados e informações na CAP de forma a orientar a construção de um plano de melhorias de processos de trabalho. Isto, com vistas à disseminação do conhecimento, por meio da socialização, da externalização, da combinação e da internalização de conhecimentos. Trata-se, portanto, da busca de viabilização da Gestão do Conhecimento na CAP, considerando os quatro modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997).

O referido plano participativo deve contemplar os interesses coletivos do setor, bem como os interesses institucionais da UFJF em nível macro. A criação de Grupos de Trabalho, o desenvolvimento de capacitações, e a abertura a reuniões para discussão do plano são propostas com o fim de se conseguir pensar ações de

melhoria da Gestão do Conhecimento na CAP, conforme será discutido nas cinco fases desta etapa.

O diagnóstico sobre a Gestão do Conhecimento na CAP, de modo geral, indicou a necessidade de se adotar ações de aprimoramento da referida gestão no setor. Não se pode dizer que o conhecimento não é gerido no setor, pois a pesquisa revelou indicativos de Gestão do Conhecimento. Os modos de conversão do conhecimento tratados por Nonaka e Takeuchi (1997), de certa forma, estão presentes na CAP, entretanto, não se efetivam de forma orgânica e sistematizada. Existe, por exemplo, socialização e externalização do conhecimento, porém de forma não abrangente.

Importa buscar meios de transformar as fragilidades observadas em oportunidades de melhoria, a partir do olhar do próprio servidor da CAP. Isso, porque também foi diagnosticada uma abertura do setor à Gestão do Conhecimento. Ressalta-se, no entanto, que a Promoção de envolvimento dos atores, tema discutido na seção anterior, é de suma importância para o sucesso do projeto de Gestão do Conhecimento.

Dentro deste contexto de valorização e de Promoção de envolvimento dos atores, entende-se que, apesar de existir nesta dissertação um diagnóstico preliminar sobre a Gestão do Conhecimento, é importante discuti-lo junto aos atores do setor, com vistas a aprimorá-lo e até mesmo corrigir possíveis distorções.

Gerir conhecimento não é tarefa simples, principalmente àqueles que são invisíveis, ou seja, o conhecimento tácito presente em muitos processos e rotinas de trabalho.

O conhecimento, conforme já exposto, está cada vez mais inserido na memória das pessoas, o que torna difícil a gestão do invisível sem processos pré-estabelecidos. Desse modo, propõe-se nesta etapa, cinco fases para implementação do mapeamento de processos na CAP. Busca-se conhecer toda cadeia que o processo percorre, desde a entrada até a saída, contudo, o mapeamento não é proposto apenas como forma de verificar a cadeia de cada processo, ele deve ser elaborado, como será discutido, em um Grupo de Trabalho formado por servidores da CAP, de modo que a partir do mapeamento possa ser possível a conversão do conhecimento, conforme proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Neste Grupo de Trabalho, a partir do mapeamento, é possível ainda realizar a Gestão do Conteúdo

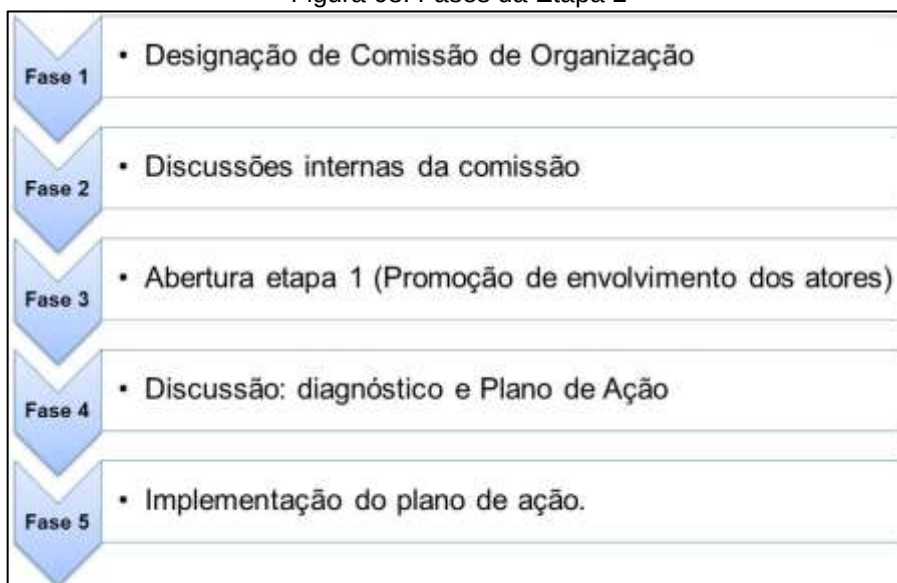
com a criação de manuais de procedimento e um livro de memórias das experiências e das lições aprendidas.

Da mesma forma, além do mapeamento dos processos é possível realizar o mapeamento das competências necessárias para desenvolvimento das atividades da CAP. Esta ação é importante para que sejam visualizadas as necessidades de treinamento no setor, bem como sejam identificadas as competências que devem ser observadas quando da alocação de novos servidores na CAP.

Entende-se que a realização das referidas recomendações perpassa todos os modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), uma vez que será necessário socializar conhecimentos, construir planos para a externalização do conhecimento, combinar (ou seja, organizar e disseminar os conhecimentos) e, por fim, criar formas de internalizar o conhecimento criado (ou seja, permitir que o servidor aprenda a fazer).

Esta segunda etapa, de planejamento e implementação de uma política de Gestão do Conhecimento, conforme apresentada na Figura 08, é composta de 05 fases, sendo estas desenvolvidas por meio de ações que serão apresentadas nas próximas subseções.

Figura 08: Fases da Etapa 2



Fonte: Elaborada pela autora, 2016

Conforme anunciado, as próximas subseções apresentam as fases e ações recomendadas para a implementação do mapeamento de processos e

competências na CAP, ou seja, para a adoção de procedimentos que se relacionam com a Gestão do Conhecimento.

Na subseção seguinte apresenta-se a primeira fase desta Etapa 2. Fase esta que propõe a designação de uma comissão para acompanhar toda implementação do presente Plano de Ação Educacional, desde a promoção de envolvimento de atores até o monitoramento e avaliação.

3.1.2.1 Fase 1: Designação de comissão de organização

Conforme recomendado na seção 3.1 é relevante formar uma comissão de organização e disseminação da Política de Gestão do Conhecimento na CAP. A formação de uma comissão é muito importante, pois é preciso organizar as ações (com estabelecimento de regras e cronogramas) para que de fato se possa trabalhar a Gestão do Conhecimento na CAP.

Assim, esta primeira fase da Etapa 2, propõe a criação de uma comissão que deve ser formada por meio de contatos diretos da Administração Superior da UFJF, ou seja, a formação da comissão é de responsabilidade da alta administração.

Propõe-se que a comissão seja presidida pelo Pró-reitor de Gestão de Pessoas e seja composta por:

- Pro-reitor PROGEPE (Presidente)
- Coordenador CAP
- Gerente GREM
- Gerente GCAD
- 1 servidor da GREM – titular
- 1 servidor da GREM – suplente
- 1 servidor da GCAD – titular
- 1 servidor da GCAD – suplente
- 1 servidor do Escritório de Processo – titular
- 1 servidor do Escritório de Processo – suplente

É relevante a presença de um servidor do Escritório de Processos, pois conforme já assinalado neste estudo, o setor possui diversas atribuições

relacionadas à gestão de processos, inclusive a definição de regras a serem seguidas por toda universidade.

Para acompanhar os trabalhos da comissão propõe-se também criar um projeto de treinamento profissional em que bolsistas (preferencialmente da área de Administração e Engenharia de Produção – períodos finais) acompanhem os trabalhos da comissão. Conforme relatos inferidos da pesquisa de campo, um dos entraves à criação de conhecimento institucional na CAP é a falta de tempo, devido às demandas do setor. Bolsistas que possuem conhecimentos de processos podem auxiliar no desenvolvimento do trabalho, principalmente nas atividades das Fases 4 e 5 desta Etapa 2. A responsabilidade para criação do projeto, bem como seleção de no mínimo dois bolsistas é de responsabilidade da Administração Superior, apoiada pelo gestor máximo da PRORH/PROGEPE.

O prazo para instauração da comissão é de 15 dias (segunda quinzena de agosto/16), não sendo necessários custos adicionais para a UFJF. Já o prazo para elaboração de projeto de treinamento e a seleção é de 30 dias (Agosto de 2016 – 2ª quinzena e setembro de 2016 – 1ª quinzena). O Quadro 14 apresenta de forma resumida as ações tratadas nesta Fase 1.

Quadro 14: Ações da Fase 1 - Etapa 2

O QUÊ? (Ações)	POR QUÊ? (Justificativa)	COMO? (Descrição)	QUEM? (Executores)	QUANTO? (Custo)	QUANDO ? (Tempo)	ONDE? (Local)
Ação 1 Designação de comissão	Necessidade de organização e planejamento de ações	Por meio de convites diretos	Administração Superior.	Sem custos extras para UFJF.	Ago/16 (2ª quinzena)	UFJF
Ação 2 Criação de projeto de treinamento bolsista	Necessidade de otimização de tempo, bem obter contribuições de acadêmico (bolsistas), a partir de trocas de conhecimentos	Elaboração do Projeto e abertura de processo seletivo	Administração Superior, representada pela gestora da PRORH/PROGEPE	Custos relacionados a pagamento de bolsa	Ago/16 (2ª quinzena) e set/16 (1ª quinzena)	UFJF

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Em continuidade à organização da implementação da política de Gestão do Conhecimento, a Fase 2, representa espaço para discussões internas da comissão, conforme segue descrito.

3.1.2.2 Fase 2: Discussões internas da comissão de organização

A comissão deve estabelecer um cronograma de datas para desenvolvimento das ações propostas, como também elaborar regras (protocolo) a ser seguido para realização de reuniões. Neste último, por exemplo, é importante definir tempo limite para realização das reuniões.

Regras apresentam como desvantagem uma possível diminuição dos assuntos tratados em reunião, contudo, podem representar uma vantagem ao determinar que a pauta da reunião seja de fato discutida dentro de um limite de tempo. Com isso, as pessoas terão mais possibilidades de participar dos encontros. Como apontado, um entrave à implementação da Gestão do Conhecimento seria a falta de tempo.

Assim como a fase anterior, esta não possui custos extras para a UFJF, sendo pertinente apenas a disponibilização de recursos humanos. O tempo estimado para as discussões propostas é de 15 dias, sob responsabilidade da própria comissão.

O Quadro 15 apresenta um resumo desta Fase 2.

Quadro 15: Ação da Fase 2 - Etapa 2

O QUÊ? (Ações)	POR QUÊ? (Justificativa)	COMO? (Descrição)	QUEM? (Executores)	QUANTO? (Custo)	QUANDO? (Tempo)	ONDE? (Local)
Ação 1 Cronograma e protocolo de regras para reunião	Necessidade de organização	Por meio de discussão interna na comissão	Comissão	Recursos Humanos, sem custos adicionais para UFJF.	Set/16 (1ª quinzena)	Local a ser definido pela comissão

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O cronograma e o protocolo de regras é uma importante ferramenta para organizar os trabalhos que serão desenvolvidos pela comissão. Não cabe a este Plano de Ação Educacional estabelecer previamente um cronograma com datas específicas a serem seguidas pela comissão.

Destaca-se que a definição de um cronograma para todas as ações (com datas pré-definidas) é importante para o sucesso de implementação do Plano de Ação Educacional proposto.

A próxima fase desta etapa de planejamento e implementação é a abertura dos trabalhos da Etapa 1 (Promoção de envolvimento dos atores). A referida fase, segue descrita na seção seguinte.

3.1.2.3 Fase 3: Abertura da etapa de Promoção de envolvimento dos atores

Conforme recomendado, a comissão tratará da organização da Etapa 1, ou seja, da Promoção de envolvimento dos atores. A abertura da etapa, planejada para outubro de 2016, com seminário, deve contar com a presença de todos os atores envolvidos, inclusive de membros da Administração Superior.

Uma política de Gestão do Conhecimento implica em qualidade no atendimento às demandas que chegam à CAP. O conceito de qualidade, segundo Rocha *et al* (2014) deve ser inserido na cultura da instituição. Apenas aplicar ferramentas de qualidade visando a melhoria continua dos processos não basta. Não basta também implementar instrumentos por modismo, pois não será suficiente.

É preciso que a instituição, no caso a CAP, perceba efetivamente a importância de se implantar a Gestão do Conhecimento no setor. A qualidade deve fazer parte da cultura do setor e os gestores da CAP devem estar sensíveis a isso, pois assim exercerão um importante papel de influenciador junto às pessoas inseridas no setor.

Propõe-se que a organização e planejamento das ações da Etapa 1 devam ser concluídos no prazo de um mês e quinze dias (setembro de 2016 e 1ª quinzena de outubro de 2016). Como responsável pela ação esta a comissão e a CCDP, coordenação de capacitação. Esta última, conforme já assinalado, cuida do desenvolvimento de pessoas na UFJF. Não existe custo extra para a UFJF, sendo apenas os custos já existentes, os de natureza humana.

De forma resumida, o Quadro 16 apresenta a citada ação pertencente à Etapa 2.

Quadro 16: Ação da Fase 3 - Etapa 2

O QUÊ? (Ações)	POR QUÊ? (Justificativa)	COMO? (Descrição)	QUEM? (Executores)	QUANTO? (Custo)	QUANDO? (Tempo)	ONDE? (Local)
Ação 1 Organização da Etapa 1	Necessidade de organização	Por meio de discussão interna na comissão e de servidores da CCDP	Comissão e CCDP	Recursos Humanos, sem custos extras para UFJF.	Set/16 e Out/16 (2ª quinzena)	Local a ser definido pela comissão

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A organização da Etapa 1 é importante para o sucesso do Plano de Ação, pois como apontado na descrição da referida etapa os atores que participarão da política a ser implementada devem ser de fato envolvidos no projeto. Os eventos (seminário, palestras, capacitação, reuniões) devem ser organizados de modo a promover envolvimento dos participantes, bem como o despertar de motivações para que os atores sejam atuantes no desenvolvimento do Plano de Ação.

Em se tratando de atuação no projeto, a próxima seção descreve ações para a discussão do diagnóstico levantado nesta dissertação, bem como discussão do plano de ação proposto para mapeamento de processos e competências.

3.1.2.4 Fase 4: Discussão: diagnóstico e Plano de Ação

Esta fase é proposta para discussão e aprimoramento do diagnóstico levantado nesta dissertação, bem como discussão e redesenho de um esboço de Plano de Ação que recomenda o mapeamento e a descrição dos processos e das competências na CAP. Dessa discussão podem surgir complementações importantes para a fase de implementação da política de Gestão do Conhecimento (Fase 5).

De acordo com discussões anteriores, a partir do mapeamento e descrição de processos e competências, conforme recomendado no plano, é possível passar por todos os modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997).

O desenvolvimento desta fase é de responsabilidade da comissão que deverá, no prazo de um mês (novembro de 2016) discutir e/ou aprimorar o diagnóstico e o plano de ação para mapeamento de processos e competências na CAP. Não são previstos custos extras para a UFJF na execução desta fase, mas apenas custo de natureza humana e de pagamento de bolsa treinamento à bolsista selecionado para o projeto na Fase 1 desta Etapa.

Para representar as citadas ações, expõe-se o Quadro 17, que contempla resumo do que se propõe.

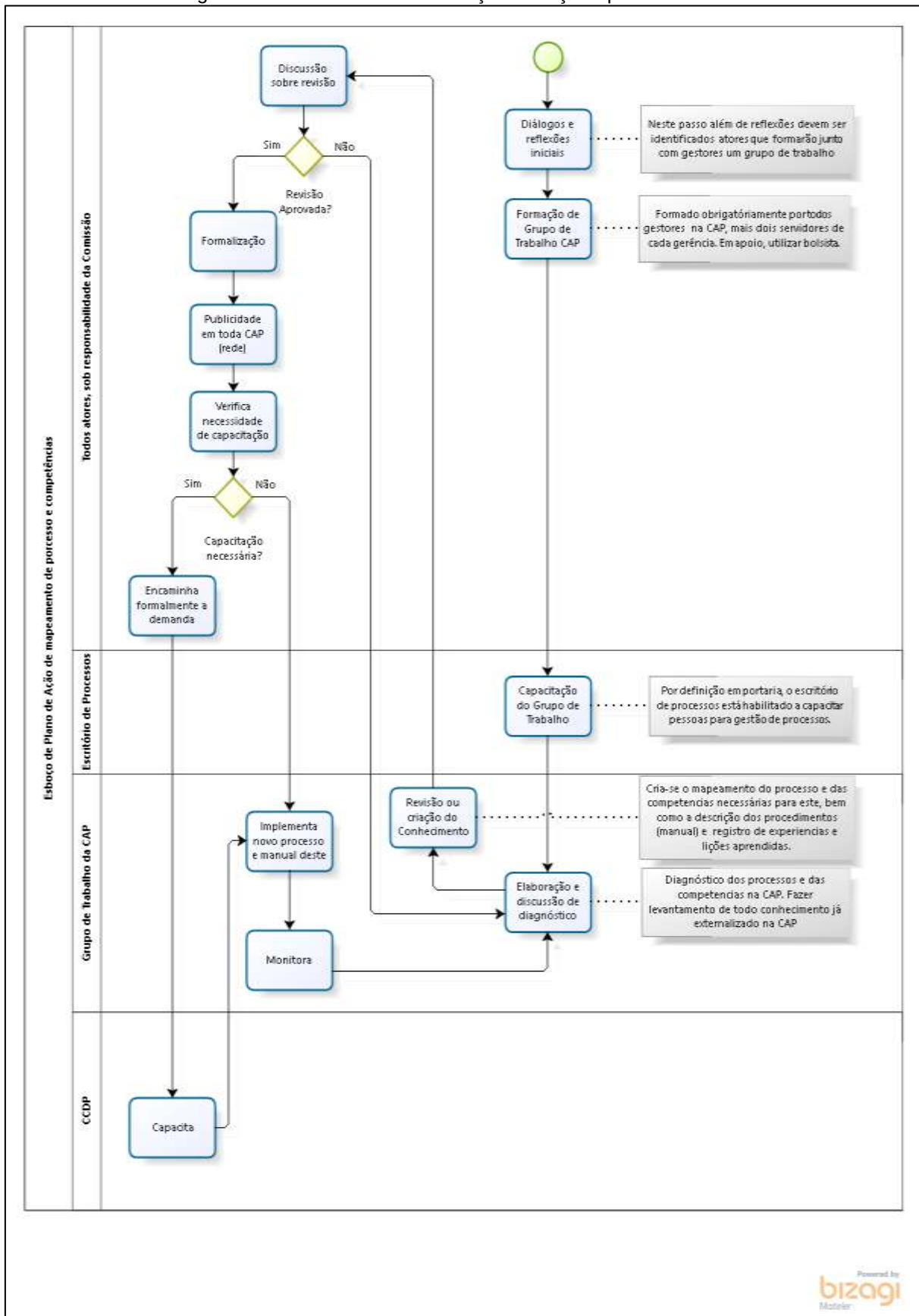
Quadro 17: Ações da Fase 4 - Etapa 2

O QUÊ? (Ações)	POR QUÊ? (Justificativa)	COMO? (Descrição)	QUEM? (Executores)	QUANTO? (Custo)	QUANDO ? (Tempo)	ONDE? (Local)
Ação 1 Discussão e aprimoramento do diagnóstico dos capítulos 1 e 2 desta dissertação	Importância de validar diagnóstico ou aprimorá-lo	Discussão realizada com todos os atores da comissão e da CAP	Comissão	Recursos Humanos e bolsa treinamento, sem custos extras para UFJF.	Nov/16	Sala da CAP (fechada para atendimento externo)
Ação 2 Discussão e aprimoramento de esboço de Plano de Ação	Se o plano não for discutido e planejado junto aos atores do setor, pode-se obter um instrumento vazio de aplicabilidade.	Discussão de plano de mapeamento de processos e de competências realizada com todos os atores da comissão e da CAP	Comissão	Recursos Humanos e bolsa treinamento, sem custos extras para UFJF.	Nov/16	Sala da CAP (fechada para atendimento externo)

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O diagnóstico a ser discutido é o que foi relatado no primeiro e segundo capítulo desta dissertação, já o esboço de Plano de Ação a ser discutido na CAP segue apresentado na Figura 09. Cabe ressaltar que o Plano de Ação é proposto em fluxo contínuo, ou seja, existe a melhoria contínua dos processos.

Figura 09: Passos do Plano de Ação esboçado para discussão



Fonte: Elaborada pela autora, 2016

Os passos apresentados na Figura 09 seguem descritos como forma de melhor embasar as discussões sobre o plano. O passo 1, **diálogos e reflexões iniciais**, representa o início do Plano de Ação. Neste busca-se envolver os atores, sensibilizando-os (assim como descrito na etapa de Promoção de envolvimento dos atores) e verificando quem pode ser multiplicador de ideias entre o grupo. Quanto mais multiplicadores de ideias se aliarem a essa sensibilização, mais pessoas tenderão a se envolver nos projetos, ações e planejamento. Machado (2015) nos aponta que

Todo gestor deve entender que embora ele possa aplicar diferentes estratégias de participação entre professores e funcionários, nem todos irão mudar e aderir à nova cultura de imediato. As resistências existem e fazem parte do processo de mudança. O melhor que o gestor pode fazer é identificar aqueles que mais rapidamente incorporaram o "espírito" de participação e transformá-los em "aliados"; mais do que isso, transformá-los em multiplicadores da nova cultura (MACHADO, 2015, p. 3)

Este primeiro passo é de responsabilidade da comissão, porém será realizado junto a todos os atores que se envolverão no plano de ação esboçado, em no máximo duas reuniões que deverão ocorrer em uma semana (Dezembro de 2016), conforme cronograma da comissão. Os custos relativos à ação são apenas de natureza humana já existente na UFJF.

No desenvolver deste primeiro passo por meio da discussão pode-se, como apontado anteriormente, perceber atores que melhor se adaptaria ao Grupo de Trabalho.

Assim, a partir da identificação de possíveis multiplicadores passa-se ao passo 2, **Formação de Grupo de Trabalho**. O grupo atuará na condução e organização da Gestão de processos e de competências na CAP, bem como na elaboração de manual de procedimento e livro de registro de experiências e lições aprendidas. O grupo será composto obrigatoriamente pelos gestores do setor e por outros servidores indicados pelos próprios atores (2 servidores da GCAD e 2 da GREM). Tendo em vista a demanda de trabalho, o grupo deverá contar com apoio de bolsistas do projeto de treinamento selecionados na fase 1 desta Etapa de planejamento e implementação. Preferencialmente os bolsistas devem ser do curso de Administração e/ou Engenharia de Produção (períodos finais).

O tempo previsto para composição do grupo é de uma semana (dezembro de 2016), sendo esta uma responsabilidade da Comissão. Os custos estão relacionados aos recursos humanos disponíveis no setor.

O Grupo de Trabalho formado deverá participar de **capacitação** nos moldes estabelecidos pelo Escritório de Processos da UFJF (passo 3). A referida capacitação deve ser obrigatória aos gestores e aos membros do grupo de trabalho, sendo que a capacitação de outros servidores é facultativa. De acordo com UFJF (2015b), o escritório está habilitado a promover capacitação sobre gestão de processo. A referida capacitação deve ser desenvolvida em até 30 dias (Janeiro de 2017) na modalidade presencial. Os custos relacionados à ação não geram valores adicionais para a UFJF, pois a capacitação deve ser realizada no próprio âmbito da UFJF e contarão com recursos (humanos e financeiros) já previstos. O pagamento de encargo curso/concurso aos ministrantes de cursos de capacitação está previsto no orçamento de capacitação da UFJF. O encargo é calculado pela PROGEPE/PRORH, de acordo com carga horária e disponibilidade financeira.

O passo 4 trata do **diagnóstico** do setor em termos de mapeamento de processos e de competências e da **discussão** sobre o diagnóstico. Na elaboração deste diagnóstico devem ser seguidas as orientações obtidas por meio da capacitação. Um bom caminho para início pode ser o levantamento de todo conhecimento já externalizado na CAP sobre os processos. O responsável pela ação é o Grupo de Trabalho, sendo estimados 30 dias (fevereiro de 2017) para conclusão do diagnóstico. O custo relacionado a este passo refere-se àqueles de natureza humana, bem como pagamento de benefício (bolsa) aos bolsistas que apoiam o Grupo de Trabalho.

A partir do diagnóstico passa-se à **revisão ou criação de conhecimentos** (passo 5). Pode-se, por exemplo, partir dos formulários já existentes na CAP, reformulando-os e agregando a estes descrições sobre a rotina de procedimentos, ou seja, notas sobre como fazer determinado procedimento. Outra revisão ou criação que pode ocorrer é criar manuais que descrevam os processos de trabalho e livros que registrem experiências e lições aprendidas. O Anexo A e o Anexo B representam boas ideias para descrição dos processos, o primeiro modelo (Anexo A) é mais detalhado e já foi inclusive tipo de modelo indicado em outro Plano de

Ação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública³⁰. Já o segundo modelo (Anexo B) apresenta perguntas e respostas mais frequentes acerca de determinado assunto. Cabe destacar que tais anexos constituem apenas modelos, inclusive, estando os mesmos desatualizados. Destaca-se também que as regras a serem seguidas de fato devem ser as passadas pelo Escritório de Processo por meio de capacitação e/ou orientações. Propõe-se que a revisão em questão ocorra entre fevereiro e julho de 2017, sendo que nesta ação também não se prevê custos adicionais para a UFJF. O custo relacionado a este passo também se refere àqueles de natureza humana e pagamento de bolsistas.

Após a revisão e criação de conhecimento uma nova **discussão** (passo 6) deve ser realizada para fins de definir se os “novos” documentos serão **formalizados** (passo 7) e institucionalizados. Se não for aprovada a formalização, volta-se à discussão e revisão. Em caso de aprovação dá-se **publicidade** dos novos conhecimentos (passo 8) e se necessário realiza-se **treinamento** sobre os mesmos (passo 9). Cabe lembrar que a demanda de capacitação/treinamento deve ser encaminhada à CCDP. Finda a capacitação, se necessária, ou inexistindo necessidade de capacitação, o novo processo é **implementado** (passo 10) e **controlado** (passo 11), ou seja, monitorado e avaliado. Toda e qualquer correção identificada deve ser passível de discussão e revisão do Grupo de Trabalho.

Tanto o passo de discussão como os de formalização, de publicidade e de verificação de necessidade de treinamento são de responsabilidade da comissão e deverão ser desenvolvidos no período de fevereiro a julho/2017. Em nenhum destes há custos adicionais para a UFJF, sendo estes apenas custos de recursos humanos e pagamento de bolsistas.

No caso de necessidade de treinamento, a comissão deverá comunicar oficialmente à CCDP sobre tal necessidade. Neste caso a CCDP passará a ser responsável pela ação de capacitação que terá custos já previstos no orçamento, como é o caso de pagamento de curso/concurso ao ministrante do curso.

Já a implementação do novo processo ou conhecimento gerado no setor é prevista para ficar a cargo do Grupo de Trabalho que deverá também exercer o monitoramento sobre o conhecimento produzido. Este monitoramento é importante,

³⁰ Ver: Fayer (2013).

pois o processo de trabalho pode estar atualizado hoje e não estar amanhã por motivo de novas regras legais que venham a surgir.

O Quadro 18 apresenta de forma resumida as ações e passos descritos no plano de ação esboçado. O plano objetiva socializar, externalizar, combinar e internalizar conhecimentos na CAP.

Quadro 18: Ações do plano a ser discutido na Fase 4 – Etapa 2

O QUÊ? (Ações)	POR QUÊ? (Justificativa)	COMO? (Descrição)	QUEM? (Executores)	QUANTO? (Custo)	QUANDO ? (Tempo)	ONDE? (Local)
Diálogos e reflexões iniciais	Importante sensibilizar e observar atores para formação de Grupo de Trabalho	Diálogos e discussões	Comissão	Recursos Humanos, sem custos extras para UFJF.	1 semana Dez/16	Sala da CAP (fecha-da para atendimento externo)
Formação de Grupo de Trabalho na CAP	Para organizar os trabalhos de mapeamento e descrição	Escolha dos próprios atores e participação obrigatória para gestores.	Comissão	Recursos Humanos, sem custos extras para UFJF.	1 semana Dez/16	Sala da CAP (fechada para atendimento externo)
Capacitação	É preciso capacitar grupo para realização dos trabalhos nos moldes estabelecidos pelo escritório de processos	Curso presencial	Escritório de Processo e CCDP	Recursos Humanos e gratificação curso concurso (previstos no orçamento da capacitação UFJF). Sem custos extras para UFJF.	Até 30 dias (Jan/17)	UFJF
Diagnóstico dos processos CAP	Necessidade de levantamento de informações	Verificação de todo conhecimento externalizado atualmente no setor	Grupo de Trabalho	Recursos Humanos e bolsa treinamento, sem custos extras para UFJF.	Até 30 dias Fev/17	CAP
Revisão ou criação do conhecimento	Importante para melhorar externalização no setor	Seguir regras aprendidas na capacitação	Grupo de Trabalho	Recursos Humanos e bolsa treinamento, sem custos extras para UFJF.	De fev/17 a Jul/17	CAP

Continua

Continuação

Discussão do conhecimento criado	Para avaliar documento criado	Diálogo em reunião	Comissão	Recursos Humanos e bolsa treinamento, sem custos extras para UFJF.	De fev/17 a Jul/17	CAP
Formalização	Para validar documento criado	Por meio de documento da comissão	Comissão	Recursos Humanos e bolsa treinamento, sem custos extras para UFJF.	De fev/17 a Jul/17	CAP
Publicidade	Combinação de conhecimento	Compartilhamento em todo setor	Comissão	Recursos Humanos e bolsa treinamento, sem custos extras para UFJF.	De fev/17 a Jul/17	CAP
Verificação de necessidade de capacitação	Para reduzir distorções na fase de implementação.	Diálogo e discussão.	Comissão	Recursos humanos e bolsistas, sem custos extras para a UFJF	De Fev/17 a Jul/17	CAP
Capacitação para aplicação do novo conhecimento	É uma das formas de combinar conhecimento no setor.	Curso presencial, preferencialmente,	CCDP	Recursos Humanos e gratificação curso concurso (já previstos no orçamento da capacitação UFJF). Sem custos extras para UFJF.	Carga horária a definir (entre fev/17 e jul/17)	UFJF
Implementação de novo conhecimento	Para tornar oficial o uso do novo conhecimento no setor	Publicação na página do setor e/ou em rede interna	Grupo de Trabalho	Recursos Humanos e bolsistas, sem custos extras para UFJF.	De fev/17 a jul/17	CAP
Monitoramento dos processos	Para que os processos não se tornem desatualizados	Reclamações diárias dos clientes e acompanhamento das regras legais	Grupo de Trabalho	Recursos Humanos e bolsistas, sem custos extras para UFJF.	De fev/17 a jul/17	CAP

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Cabe reafirmar que o esboço de plano apresentado serve apenas de norte às discussões da comissão de organização e disseminação da política de Gestão do Conhecimento e, bem como norte às discussões dos servidores da CAP.

Esta fase de discussão do diagnóstico e do esboço do plano é importante também para fortalecer entre os atores a ideia de pertencimento. A participação dos atores traz legitimidade para as ações propostas e, ainda, gera nos integrantes da equipe de trabalho um engajamento diferenciado na execução da proposta. As ações pensadas em conjunto tendem a deixar as pessoas mais motivadas a contribuir para o sucesso do que ela mesma ajudou a planejar.

3.1.2.5 Fase 5: Implementação do Plano de Ação

A Etapa de planejamento e implementação, em sua quinta fase, trata especificamente da implementação do Plano de Ação construído pelos atores envolvidos no processo de Gestão do Conhecimento. Como apontado na subseção anterior, o Plano de Ação deve ser uma construção coletiva e própria, principalmente dos atores da CAP. Assim, reafirma-se que o plano apresentado trata-se apenas de um esboço que pode ou não ser adotado pela CAP. É importante que o Plano de Ação elaborado na fase 4 reflita o real cenário local e que conte com o apoio e envolvimento de todos na implementação.

O contexto da implementação, conforme destacado anteriormente é complexo, pois segundo Condé (2012) é na implementação que os constrangimentos e os entraves tomam forma. De acordo com Bowe³¹ et al.(1992) *apud* Mainardes (2006, p. 54), o “contexto da prática é onde a política está sujeita à interpretação e recriação e onde a política produz efeitos e consequências que podem representar mudanças e transformações significativas na política original”.

O prazo previsto para a fase de implementação do plano de ação discutido e aprovado na Fase 4 é de 8 meses (dezembro de 2016 a julho de 2017), sendo que a responsabilidade pela fase e pela observância dos prazos é da comissão de organização e disseminação da política de Gestão do Conhecimento, cabendo neste

³¹ BOWE, R.; BALL, S.; GOLD, A. *Reforming education & changing schools: case studies in policy sociology*. London: Routledge, 1992.

caso, delegação caso pactuada na fase de discussão do Plano de Ação. Quanto aos custos, mais uma vez não são previstos recursos adicionais para a UFJF na execução desta fase, sendo previsto recursos humanos e pagamento de bolsistas (custos já existentes para a UFJF).

Diante do exposto, o Quadro 19 apresenta de forma resumida a ação proposta para Fase 5, última fase da Etapa 2 do presente Plano de Ação Educacional.

Quadro 19: Ação da Fase 5 - Etapa 2

O QUÊ? (Ações)	POR QUÊ? (Justificativa)	COMO? (Descrição)	QUEM? (Executores)	QUANTO? (Custo)	QUANDO? (Tempo)	ONDE? (Local)
Fase 5 Implementação do Plano de Ação discutido na Fase 4	Para obter melhorias no setor CAP	Implementação do Plano discutido na Fase 4 a partir das contribuições dos servidores da CAP	Grupo de Trabalho formado na Fase 4	Recursos Humanos e bolsistas, sem custos extras para UFJF.	Dez/16 a jul/17	CAP

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O Plano de Ação presente nesta dissertação é proposto em três etapas. A etapa de *Promoção de envolvimento dos atores* foi discutida na seção 3.1.1, enquanto a etapa de *Planejamento e implementação* foi tema tratado na seção 3.1.2 e a etapa de *monitoramento e avaliação* será tratada na próxima seção.

3.1.3 Etapa 3: Monitoramento e Avaliação

O Controle (monitoramento e avaliação) e a correção representam a última etapa proposta no Plano de Ação Educacional. Apesar de ser apresentada por último, assim como a primeira etapa (Promoção de envolvimento dos atores), esta permeia todo o plano, ou seja, também é uma ação de fluxo contínuo.

É importante que o monitoramento seja realizado durante todo o percurso do plano, pois as ações corretivas devem ser implementadas tão logo forem identificadas as necessidades de correção.

O monitoramento contínuo se justifica para que eventuais falhas, não identificadas quando do desenho do Plano de Ação, perdurem na política em implementação. Assim, por meio do acompanhamento, soluções imediatas podem ser aplicadas de forma corretiva caso necessário. O prazo para monitoramento do plano é de 12 meses (Agosto de 2016 – 2ª quinzena à Agosto de 2017 – 1ª quinzena), ou seja, o tempo total previsto para duração do Plano de Ação Educacional. A Figura 10 apresenta um cronograma sintético do tempo de execução do Plano de Ação Educacional proposto neste terceiro capítulo.

Figura 10: Cronograma do Plano de Ação

ATIVIDADE	Ago/16 (2ª Quinzena)	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	Ago/17 (1ª Quinzena)
Etapa 1 (inicial)													
Etapa 1 (contínua)													
Planejamento/replanejamento													
Implementação (plano de mapeamento)													
Monitoramento													
Avaliação													

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Findo o prazo de 12 meses, a política de Gestão do Conhecimento precisa ser avaliada. Assim, devem-se avaliar as mudanças ocorridas, bem como realizar um novo diagnóstico sobre a Gestão do Conhecimento na CAP. O diagnóstico deve ser comparativo ao diagnóstico da presente dissertação e deve ser realizado pela comissão nos 45 dias finais do desenvolvimento do projeto. Para tal não são previstos custos extras, mas somente os inerentes a recursos humanos e pagamento de bolsistas.

Devem-se observar pontos fracos a serem melhorados com o fim de que a política de Gestão do Conhecimento seja de fato efetiva e contribua para a melhoria da qualidade dos processos de trabalho da CAP.

Continuamente devem ser estabelecidos diálogos e deve ser criado um canal de comunicação com a comissão para monitoramento do plano de modo geral. O canal de comunicação pode ser um e-mail departamental criado pela comissão para fins de tornar efetiva a comunicação no projeto. A responsabilidade de criação do e-mail é da comissão, que deverá fazê-lo no início do ciclo do projeto (Agosto de 2016 e setembro de 2016).

A correção volta a ser pauta, pois não basta monitorar, avaliar a política sem realizar correções. Importa também observar o projeto de modo a aprofundar

conhecimentos sobre o tema. Das avaliações podem surgir indicadores que apresentam ao gestor alguns quadros, inclusive comparativos entre os ciclos da política que se repetirão.

O Quadro 20 expõe de forma resumida as citadas ações para esta Etapa 3.

Quadro 20: Ações da Etapa 3

O QUÊ? (Ações)	POR QUÊ? (Justificativa)	COMO? (Descrição)	QUEM? (Executores)	QUANTO? (Custo)	QUANDO ? (Tempo)	ONDE? (Local)
Criação de canal de comunicação	Para auxiliar comunicação e monitoramento do projeto	Criar e-mail departamental junto ao CGCO	Comissão	Recursos Humanos, sem custos extras para UFJF.	Ago/16 e set/16	UFJF
Realização de diagnóstico final	Para avaliar o setor em comparação com diagnóstico da dissertação	É possível aplicação de questionário, entrevista e observação	Comissão	Recursos Humanos, sem custos extras para UFJF.	Jul/17 e Ago/17 (2ª quinzena) 45 dias	UFJF

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A próxima seção aborda aspectos importantes que podem ser observados quando da construção do Plano de Ação pelos servidores da CAP, bem como nas ações de promoção de envolvimento dos atores. Apresenta ainda aspectos importantes a serem observados pela Administração Superior da UFJF.

3.2 ASPECTOS FINAIS RELACIONADOS AO PLANO DE AÇÃO

Antes de finalizar a discussão do presente Plano de Ação Educacional é importante ressaltar alguns aspectos que podem ser relevantes quando do planejamento da política de Gestão do Conhecimento.

O segundo capítulo desta dissertação ofereceu subsídios para a compreensão de como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento na CAP. Observou-se a necessidade de sistematização dos modos de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

Considerando os referidos modos concebeu-se um planejamento participativo em que nada é imposto, mas sim discutido e dialogado com os servidores do setor.

A partir da gestão dos processos e das competências do setor, busca-se socialização, externalização, combinação e internalização de conhecimentos.

É imprescindível destacar a possibilidade de aproveitamento de programas já existentes na UFJF nos esforços que se voltam para a Gestão do Conhecimento. Cita-se neste caso, por exemplo, o PROCAP (Programa de Capacitação), o PROADES (Programa de Avaliação do Desempenho) e o Libertá.

Entende-se, conforme apresentado no Plano de Ação Educacional, que o PROCAP (Programa de Capacitação) deverá ter entre suas ações, também capacitação que seja voltada a suprir as demandas da CAP. A partir de uma identificação dos GAPS de competência (lacunas que precisam ser preenchidas), deverá ser montado um cronograma de capacitação voltado para o setor. Ademais, o PROCAP também deve ser disseminador da cultura de Gestão do Conhecimento.

Entende-se também que o PROADES, programa da UFJF, deve buscar alinhar capacitação e Gestão do Conhecimento entre suas metas. Por exemplo, o ciclo do PROADES é de 12 meses, o mesmo previsto para o Plano de Ação proposto nesta dissertação. Pode-se, por exemplo, a Gestão do Conhecimento ser uma meta macro a ser discutida. Isso é possível porque a Gestão do Conhecimento é meta da UFJF, conforme consta da minuta do PDI³².

O Libertá, outro programa da UFJF, além de preparar o servidor para o bem estar na aposentadoria, pode ter entre os seus objetivos a conscientização do aposentando sobre a necessidade e a importância de transferir seus conhecimentos aos seus colegas de setor.

Além do aproveitamento de programas existentes na instituição, é relevante buscar a informatização de processos de trabalho (principalmente por meio do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA), com vistas a alcançar agilidade e maior qualidade no atendimento ao público a que a CAP se dirige. Tal tema foi objeto de estudo também no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, por meio da dissertação de Fayer (2013). A agilidade em tarefas corriqueiras e volumosas ajuda a liberação de tempo para um melhor atendimento e, também, para uma maior socialização do conhecimento entre colegas de trabalho. Apesar de indicar a informatização de processos, entende-se que tais processos devem ser primeiramente organizados e revistos, pois a

³² Por definição do programa, as metas setoriais devem estar alinhadas às metas institucionais.

informatização sem organização pode representar perdas em termos de tempo e de qualidade do produto criado.

Por fim, a pesquisa revelou que gestores na CAP podem em breve período temporal se aposentar de seus cargos e funções. Na coordenação do setor, por exemplo, está uma servidora que já possui cumpridos todos os requisitos para aposentadoria. Desse modo, recomenda-se que a Administração Superior da UFJF discuta a possibilidade de criação de um programa de preparação de substitutos, em que os gestores possuirão substitutos fixos para o caso de férias ou eventuais afastamentos. Neste caso, o gestor agiria como um *coaching* (treinador) em sua jornada de trabalho, treinando um funcionário que no dia a dia é adjunto dele nas ações, ou seja, o substituto além de aprendiz é um apoio ao gestor na solução de problemas. Este tipo de aprendizado é importante nas transferências de conhecimentos tácitos inerentes aos trabalhos desenvolvidos na gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de constituição e implementação de uma política de Gestão do Conhecimento é uma proposta desafiadora, tanto no âmbito empresarial quanto no âmbito da Administração Pública. Isso, porque, conforme foi assinalado ao longo desta dissertação, o conhecimento está normalmente inserido na memória dos executores dos processos, que no caso da Administração Pública, é a memória dos servidores públicos. Segundo se discutiu, principalmente nos dois primeiros capítulos, o conhecimento costuma estar embutido nas rotinas, nas normas operacionais, nos processos de trabalho, ou seja, na prática diária do servidor.

Os ativos intelectuais de uma instituição são fonte para a qualidade do funcionamento desta perante seu público. Em se tratando de qualidade, cabe ressaltar que ela é requisito básico no atendimento das demandas que chegam à Administração Pública. A própria legislação, na Carta Magna, prevê a eficiência como um dos princípios à que a Administração Pública está obrigatoriamente vinculada.

Dentro do contexto exposto, a Gestão do Conhecimento faz-se necessária, pois os ativos intelectuais, que estão em muitos casos inseridos apenas na memória de um servidor, devem ser disseminados e concebidos como conhecimento institucional e não apenas individual.

A Gestão do Conhecimento por si se mostra relevante de ser estudada e implementada nas instituições públicas, contudo, o primeiro capítulo desta dissertação alertou para o fato de que o serviço público no geral poderá perder, por motivo de aposentadoria, grande parte de seus servidores. Com a saída de muitos servidores é possível que haja acentuada perda de conhecimento que não se institucionalizou.

Considerando a relevância do tema, a questão central que norteou o estudo buscou compreender de que maneira possibilitar a adoção de procedimentos de Gestão do Conhecimento na CAP. Tal questão foi base tanto para a pesquisa bibliográfica como para a de campo. É possível concluir, a partir das análises apresentadas no segundo capítulo, bem como a partir do Plano de Ação Educacional estruturado no terceiro capítulo, que a questão central foi respondida. De modo geral, observou-se no plano recomendado no terceiro capítulo a

necessidade de envolver atores, de planejar e implementar ações de Gestão do Conhecimento de forma coletiva e, por fim, a necessidade de monitorar e avaliar a adoção de tais procedimentos.

Em consonância com os objetivos específicos propostos, foi apontada a importância da Gestão do Conhecimento e descreveu o cenário de aposentadorias na Administração Pública, em especial, descreveu-se a UFJF e o setor foco de estudo, a CAP. No primeiro capítulo ainda foi demonstrado, a partir de pesquisa exploratória, que, assim como a Administração Pública Federal (poder executivo), a CAP poderá sofrer no período de cinco anos uma perda de mais da metade dos servidores em atividade à época da pesquisa³³ (11 dos 19 servidores).

Ainda com base nos objetivos, analisou-se, no segundo capítulo, a visão de servidores e gestores sobre a Gestão do Conhecimento na CAP. Nesta análise ficou claro que a Gestão do Conhecimento não é adotada na CAP de forma sistematizada.

Em busca da elaboração de um Plano de Ação Educacional, propósito primeiro deste Mestrado Profissional, elaborou-se no terceiro capítulo propostas de ações e recomendações que visam a elaboração e o desenvolvimento de uma política que possibilite a adoção de procedimentos de Gestão do Conhecimento na CAP.

Conclui-se que o objetivo geral desta dissertação - compreender como possibilitar a adoção procedimentos de Gestão do Conhecimento no setor CAP - foi contemplado, haja vista ter sido compreendido que a Gestão de Processos e de Competências pode possibilitar a Gestão de Conhecimentos na CAP. Tal entendimento está ancorado na Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), em que há a interação de conhecimentos tácitos e explícitos por meio de socialização, externalização, combinação e internalização de conhecimentos. Todos esses modos de conversão, como denominado por Nonaka e Takeuchi (1997), estão presentes nas ações propostas no Plano de Ação Educacional.

Conforme se depreendeu da análise da pesquisa de campo todos os modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) possuem comprometimentos em termos de desempenho na CAP.

³³ Setembro de 2015

O primeiro modo, socialização (conversão de conhecimento tácito em tácito), mostrou-se fragilizado, pois a socialização, apesar de existente, não ocorre em todo setor, mas sim em casos individualizados. De igual forma o segundo modo, Externalização (conversão de conhecimento tácito em explícito), não apresentou resultados satisfatórios, pois apesar de existir conhecimento externalizado, este não é suficiente. Os formulários do setor representam um conhecimento externalizado, contudo, existem lacunas em termos de informações procedimentais, ou seja, falta um manual de procedimentos.

Os dois últimos modos, combinação (conversão de conhecimento explícito em explícito) e internalização (conversão de conhecimento explícito em tácito) foram os mais fragilizados, haja vista pouca socialização e, principalmente, pouca externalização de conhecimentos.

Diante das constatações inferidas da pesquisa, reafirma-se a importância da Gestão do Conhecimento. É imprescindível a adoção de procedimentos na CAP que induzam a criação de conhecimento institucional, a partir da conversão de conhecimentos por meio da socialização, externalização, combinação e internalização. Conforme apontado o Plano de Ação Educacional delineado nesta dissertação permite o fortalecimento de cada um desses citados modos de conversão do conhecimento.

Espera-se que ao final do primeiro ciclo proposto no plano seja possível também visualizar o ciclo de conversão do conhecimento ocorrendo em espiral, de acordo com o que propõe Nonaka e Takeuchi (1997). Para que isso seja possível foi proposto um plano de fluxo contínuo, em que o monitoramento dos processos induz novas discussões e novos desenhos de procedimentos.

Há expectativa também de uma diminuição da demanda operacional da CAP, com eliminação de redundâncias, eliminação de retrabalhos. Enfim, espera-se a melhoria da qualidade dos processos de trabalho, do atendimento oferecido no setor e da qualidade de vida no trabalho.

Por fim, outra consequência esperada na implementação do plano é que a CAP seja modelo piloto para a Gestão do Conhecimento na UFJF como um todo. Neste sentido, julga-se necessário mais investigações e reflexões sobre o tema.

Ressalta-se que a pesquisa poderia ter abrangido toda a UFJF, contudo o foco do setor CAP gerou economicidade de tempo de coleta de dados, o que se mostrou uma vantagem tendo em vista a exiguidade de tempo para a pesquisa.

Dentro do contexto geral observado nesta dissertação, a Gestão do Conhecimento é indispensável ao setor estudado, bem como à UFJF. O Plano de Ação Educacional proposto traz em linhas gerais contribuições que devem ser analisadas, aprimoradas à luz de um cenário mais atualizado e, enfim, implementadas. Os meios e instrumentos utilizados podem ser repensados, entretanto a implementação de uma política de Gestão do Conhecimento é indiscutivelmente necessária e relevante.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências e servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público. Brasília, vol. 57. n. 4, pp. 549-563, out./dez. 2006.
- ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas, tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf**, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003
- ARELLANO. **Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas**. México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2012.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)**. 2006.
- BAUMGARTEN, Maíra; TEIXEIRA, Alex; LIMA, Gilson. Sociedade e conhecimento: novas tecnologias e desafios para a produção de conhecimento nas Ciências Sociais. **Sociedade e Estado**, v. 22, n. 2, 2007.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e Gestão de Desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 41. n. 1, pp. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRASIL, Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 04 set. 2015.
- _____. **Decreto n. 5707, de 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 30 out. 2015.
- _____. **Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003**. Modifica os arts. 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal, revoga o inciso IX do § 3 do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm >. Acesso em: 03 out. 2015.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 03 out. 2015.

_____. **Projeto de Emenda a Constituição – PEC 139/2015**. 2015. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1389396&filename=PEC+139/2015>. Acesso em: 03 out. 2015.

BROOKE, Nigel (Org). **Marcos Históricos na Reforma da Educação**. Coleção EDVCERE. 1 a. ed. Editora Fino Traço. Belo Horizonte. 2012.

CONDÉ, Eduardo Salomão. **Abrindo a Caixa—Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas**. Juiz de fora: Revista do Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, V. 2, n. 2. 2012. Disponível em: <http://www.revistappgp.caeduff.net/index.php/revista1/article/view/24>. Acesso em: 13 jun. 2016

CONSU. **Conselho Superior**. Nota do Conselho Superior sobre o fim do abono permanência e outras medidas que afetam o serviço público. 2015. Disponível em: <http://www.ufjf.br/secom/files/2015/10/nota_do_conselho_superior_02out2015.pdf>. Acesso em: 02 out. 2015.

CORREIA, Kwami Samora Alfama; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. Aplicação da técnica de fluxo de processo no diagnóstico do fluxo de informações da cadeia cliente fornecedor. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002. Paraná **Anais**. Rio de Janeiro: ABREPO, 2002.

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.

CSILLAG, João Mário; MARTINS, Ricardo; PRIMO, Marcos André Mendes. **Estudos de caso como opção de pesquisa empírica em operações**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Vol 52, nº 04. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30443/29280>>. Acesso em 22 abr. 2016.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIEGUES, Geraldo César. **A Construção da Participação Social nas Políticas Públicas: O Protagonismo do Governo Local no Brasil**. Journal of Public Administration & Social Management. APGS, Viçosa – MG, v. 4, n. 4, pp. 365-380, out./dez. 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na administração pública**: um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora, CAEd. Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P 172. 2013.

FELIX, Rozelito; FELIX, Patrícia do Prado; TIMÓTEO, Rafael. **Balanced Scorecard**: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. *Revista do Serviço Público*. Brasília, vol. 62. n. 1, pp. 51-74, jan./mar. 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição especial, pp. 183-196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Moacyr de Miranda. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (coordenadores). **Introdução**. São Paulo: Atlas, 2001, pp. 15-24.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Extinção de abono de permanência ameaça esvaziar órgão públicos**. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/09/1687045-extincao-de-abono-ameaca-esvaziar-orgaos-publicos.shtml?cmpid=facefolha>>. Acesso em: 03 out. 2015.

GIRARDI, Dante Marciano. **O compartilhamento dos processos de recursos humanos**: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

GONCALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 40. n. 1, pp. 6-19, jan./mar. 2000a.

GONCALVES, José Ernesto Lima. **Gestão por processo**: uma visão prática. *In*: WOOD JR, Thomaz (coordenador). **Gestão empresarial: oito propostas para o terceiro milênio**. São Paulo: Atlas, 2000b, pp. 17-37.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em 21 abr. 2016.

LACERDA, Daniel Pacheco; RODRIGUES, Luís Henrique; SILVA, Alexandre Costa da. **Uma abordagem de avaliação de processos baseados no mundo dos custos para processos no mundo dos ganhos**. *Gest.Prod.* São Carlos, vol. 16. n. 4, pp. 584-597, out./dez. 2009.

LEAL, Fabiano; PINHO, Alexandre Ferreira; CORRÊA, Karlos Eduardo Souza. Análise comparativa de técnicas de mapeamento de processo aplicadas a uma célula de manufatura. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9, 2005. São Paulo. **Anais**. São Paulo: SIMPEP, 2005.

LOBATO, Kelly Carla Dias; LIMA, Josiane Palma. *Caracterização e avaliação de processos de seleção de resíduos sólidos urbanos por meio da técnica de mapeamento*. **Eng Sanit Ambient**. vol. 15. n. 4, pp. 347-356, out./dez. 2010.

LOUSADA, M. **Informação orgânica como insumo estratégico para a tomada de decisão em ambientes competitivos**. Marília: Unesp, 2011. 250f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (Unesp).

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **Considerações acerca do planejamento participativo**. 2015. Disponível em: <<http://www.ppgp2014.caedufjf.net/course/view.php?id=30>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

MACIEL, José Fábio Rodrigues (Coord.). **Direito Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAINARDES, Jefferson. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan/abr. 2006. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

MARÇOLA, Célia. **Auditoria interna como instrumento de controle social na administração pública**. Revista do Serviço Público. Brasília, vol. 62. n. 1, pp. 75-87, jan./mar. 2011.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **A idade da força de trabalho no serviço público preocupa governo**. 2010. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoes-de-trabalho/noticias/idade-da-forca-de-trabalho-no-servico-publico>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, José Roberto de. ALLEBRANDT, Sérgio Luís. SAUSEN, Jorge Oneide. TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão Social no Contexto do Programa Territórios da Cidadania: os Casos dos Municípios de Braga, Campo Novo e Coronel Bicaco – RS**. Administração Pública e Gestão Social - APGS, Viçosa – MG, v. 3, n. 1, pp. 43-65, jan./mar. 2011.

PORTAL EDUCAÇÃO. 2016. **Downsizing**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/22177/downsizing-empowerment-e-benchmarking#ixzz49S5IRr00>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Bookman Editora, 2002.

PRORH. **Informação setorial**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/prorh/>>. Acesso em: 02 out. 2015.

_____. **Portaria nº 349, de 20 de março de 2015**. 2015a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/prorh/>>. Acesso em: 02 out. 2015 (a).

_____. **Atividades para capacitação e qualificação 2016**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Folder-de-capacita%C3%A7%C3%A3o-2016-10-03-2016.pdf>>. Acesso em: 19 Jun. 2016.

_____. **Formulários**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/formularios/beneficios/>>. Acesso em: 20 Jun. 2016a.

ROCHA, B.; SOARES, F.; SANÁBIO, M. **A importância da cultura, gestão de pessoas e qualidade na gestão escolar: uma discussão teórica**. In Anais do IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, em 2014. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/BarbaraStellaOliveiraRocha_GT1_integral.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2016.

SEGEPE. **Boletim estatístico de pessoal e informações organizacionais**. v.19, n. 225, jan.2015. Brasília. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal>. Acesso em: 21 ago. 2015.

SEBRAE. **Brainstorming**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/741A876FE828908203256E7C00614A23/\\$File/NT00002206.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/741A876FE828908203256E7C00614A23/$File/NT00002206.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2016.

SILVA, Franklin Leopoldo. Reflexões sobre o conceito e a função da universidade pública. **Estudos avançados**, v. 15, n. 42, p. 295-304, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 212-241.

_____. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

UFJF. **Competências da UFJF**. 2015. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/universidade/acessoainformacao/institucionalufjf/competenciaufjf/>>. Acesso em 20 set. 2015) (b)

_____. **Dados estatísticos do Portal da UFJF.** 2015. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/universidade/ufjf/dados-estatisticos/>>. Acesso em: 20 set. 2015 (c)

_____. **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: 03 out. 2015.

_____. **Minuta do Plano de Desenvolvimento Institucional.** 2015a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/pdi/files/2015/09/MINUTA-PDI-UFJF-2015-2019.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2015 (a)

_____. **Portaria nº 1182, de 15 de setembro de 2014.** 2014a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/prorh/files/2014/10/Portaria-1182-Deleg-compet-PRORH.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2015.

_____. **Portaria nº 15, de 06 de janeiro de 2016.** 2016. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2014/10/Portaria-n%C2%BA-015-2016-Atribuir-fun%C3%A7%C3%B5es-ao-Escrit%C3%B3rio-de-Processos.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

_____. **Portaria nº 414, de 19 de abril de 2016.** 2016. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2014/10/Portaria-n%C2%BA-414-Deleg.-compet.-PROPOF.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

_____. **Regimento Interno da UFJF.** Disponível em: <http://www.ufjf.br/portal/files//2009/01/regimento_geral1.pdf>. Acesso em: 03 out. 2015.

_____. **Relatório de Gestão: exercício 2010.** 2011. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtasWeb/web/externo/listarRelatoriosGestaoAnteriores.xhtml>>. Acesso em: 19 set. 2015.

_____. **Relatório de Gestão: exercício 2013.** 2014. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtasWeb/web/externo/listarRelatoriosGestaoAnteriores.xhtml>>. Acesso em: 19 set. 2015.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. 9 ed. São Paulo: Futura, 1998.

VILLELLA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DO SETOR

Prezados,

Ao longo das últimas décadas tem-se discutido o conhecimento e reconhecido este como a chave para o bom desenvolvimento das atividades organizacionais. Desse modo, é importante que haja gestão sobre o conhecimento institucional. De acordo com levantamento prévio realizado também por esta pesquisa, o serviço público no geral, a UFJF e também a CAP possuem um número considerável de servidores experientes por se aposentarem, o que acentua a importância da Gestão do Conhecimento.

Dentro deste contexto, esta pesquisa tem por objetivo entender de que maneira adotar procedimentos de Gestão do Conhecimento na CAP.

A Gestão do Conhecimento, de acordo com Angeloni (2002), é um conjunto de processos que conduzem à criação, à disseminação e à utilização do conhecimento no ambiente organizacional.

Cabe destacar que os dados e informações coletados por meio deste instrumento somente serão utilizados na construção da referida pesquisa e que não é necessário que você se identifique no preenchimento deste questionário.

Certa da atenção e colaboração dos colegas, agradeço antecipadamente e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Cordialmente,

Paula de Sousa Guizellini
Mestranda em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Pesquisadora

Bloco 01: Perfil dos profissionais do setor.

1. Sexo?
☐ Feminino ☐ Masculino
2. Qual sua idade?
☐ até 30 anos ☐ 30 a 40 anos ☐ 41 a 50 anos
☐ 51 a 60 anos ☐ mais de 60 anos
3. Qual seu nível de escolaridade?
☐ Pós-graduação *stricto sensu* ☐ Pós-graduação *lato sensu* ☐ Graduação
☐ Ensino médio ☐ Ensino Fundamental
4. Possui experiência profissional no setor público de quantos anos?
☐ menos de 1 ano ☐ entre 1 e 5 anos ☐ entre 6 e 10 anos
☐ entre 11 e 20 anos ☐ mais de 20 anos
5. Possui experiência profissional na UFJF de quantos anos?
☐ menos de 1 ano ☐ entre 1 e 5 anos ☐ entre 6 e 10 anos
☐ entre 11 e 20 anos ☐ mais de 20 anos
6. Há quanto tempo exerce suas atividades na CAP?
☐ menos de 1 ano ☐ entre 1 e 5 anos ☐ entre 6 e 10 anos
☐ entre 11 e 20 anos ☐ mais de 20 anos
7. Exerce ou já exerceu cargo/função na CAP?
☐ Não ☐ Sim. Se sim, por quanto tempo? _____

Bloco 02: Conhecimento e Experiência Profissional.					
Sobre as afirmativas de 1 a 10, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções.	Concordo	mais concordo do que discordo	nem concordo nem discordo	mais discordo do que concordo	Discordo
1. Conheço todos os procedimentos relativos às atividades que executo.					
2. Resolvo problemas pertinentes a minha área de atuação com facilidade.					
3. Os documentos de consulta que possam auxiliar na execução do meu trabalho estão disponíveis a todos profissionais da CAP.					
4. Existe compartilhamento de conhecimentos/experiências dentro da CAP.					
5. O compartilhamento de conhecimentos dentro do meu setor de trabalho é uma importante ferramenta na solução de problemas.					
6. Somente eu desenvolvo minhas atividades no setor.					
7. Quando saio de férias meus colegas de trabalho desempenham minhas atividades sem dificuldades.					
8. Quando retorno das férias as atividades que desenvolvo estão aguardando andamento.					
9. Substituo colega(s) na atividade dele(s) por motivo de férias.					
10. Conheço a rotina/atividades de trabalho dos meus colegas.					

Bloco 03: Aspectos gerais sobre conhecimento
1. Conheço a Gestão do Conhecimento por: ☐ estudos próprios. ☐ somente ouvi falar sobre o tema. ☐ Outro: _____ _____ _____ ☐ informações da UFJF (política) ☐ na verdade, nunca ouvi falar sobre o tema.
2. Você conhece alguma prática que pode estar relacionada à Gestão do Conhecimento? ☐ Não ☐ Sim. Se sim, qual (is)? _____ _____ _____
3. Participo dos cursos de capacitação internos oferecidos pela Coordenação de Capacitação da PRORH/UFJF: ☐ Frequentemente ☐ Raramente ☐ Nunca

Continuação do Bloco 03	
4. Existem cursos de capacitação na UFJF (cursos internos) que estão voltados às necessidade da CAP.	☐ Concordo ☐ nem concordo nem discordo ☐ discordo
	☐ mais concordo do que discordo ☐ mais discordo do que concordo
5. O conhecimento relacionado aos processos de trabalho é fonte para o bom desempenho das atividades da CAP, assim, importa investir em práticas que visem institucionalizar o conhecimento dentro do setor.	☐ Concordo ☐ nem concordo nem discordo ☐ discordo
	☐ mais concordo do que discordo ☐ mais discordo do que concordo

Bloco 04: Percepção sobre o conhecimento e sua gestão na UFJF e na CAP					
Sobre as afirmativas abaixo, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções.	Concordo	mais concordo do que discordo	nem concordo nem discordo	mais discordo do que concordo	Discordo
1. Na minha percepção existe Gestão do Conhecimento na UFJF.					
2. Na minha percepção existe Gestão do Conhecimento na CAP.					
3. A Gestão do Conhecimento pode minimizar os impactos relativos a perda de conhecimento por motivo de desligamentos de servidores da CAP.					
4. A UFJF promove ou incentiva o registro de conhecimentos nos setores.					
5. Os servidores da CAP são estimulados a discutir e compartilhar conhecimentos.					
6. A organização do espaço na CAP facilita a troca de informação.					
7. A CAP possui sistema ou rede de comunicação interna (intranet).					
8. Existem momentos de socialização do conhecimento na CAP (para discussão das experiências atuais e passadas).					
9. Informações são compartilhadas em toda CAP.					
10. Existem reuniões periódicas na CAP com fim de compartilhar conhecimentos.					
11. Os servidores da CAP possuem visão ampla de todo processo de trabalho da coordenação.					

Continuação do Bloco 04					
Sobre as afirmativas abaixo, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções.	Concordo	mais concordo do que discordo	nem concordo nem discordo	mais discordo do que concordo	Discordo
12. Os processos de trabalho da CAP estão mapeados, ou seja, há clara descrição dos passos e documentação de cada processo/atividade.					
13. Existe uma política clara de mapeamento e documentação dos processos da CAP.					
14. Existe na CAP um manual atualizado de todos os procedimentos do setor.					
15. O manual de procedimentos da CAP (caso exista) encontra-se acessível de forma <i>on line</i> a todos os servidores da CAP.					
16. A CAP realiza o registro das experiências e dos conhecimentos produzidos no setor.					
17. Experiências são compartilhadas entre todos servidores da CAP, inclusive aquelas próprias dos detentores de cargos/funções.					
18. Existe clara definição das competências necessárias aos servidores da CAP.					
19. Servidores recém lotados na CAP recebem treinamentos sobre as atividades do setor .					
20. As competências necessárias ao desenvolvimento das atividades da CAP são devidamente observadas na seleção de novos servidores para o setor.					

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM INTEGRANTE DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

Primeiramente, gostaria de agradecer pela sua disposição em realizar esta entrevista e expor que sua opinião é muito importante para a construção do estudo a que me proponho. Meu objetivo aqui é ouvir suas opiniões sobre a gestão do conhecimento na UFJF, em especial na CAP, tendo essa gestão como um conjunto de processos que conduzem à criação, à disseminação e à utilização do conhecimento no ambiente organizacional. Seu ponto de vista me ajudará a entender melhor o tema dentro do contexto da UFJF e da CAP, por isso, mais uma vez obrigada pela sua participação.

Antes de começarmos gostaria de saber se você tem alguma pergunta sobre o objetivo dessa pesquisa ou qualquer outra coisa?

1. Para começarmos, gostaria que você falasse um pouco da sua experiência acadêmica e profissional. Dentro deste contexto, como você avalia o conhecimento adquirido ao longo de sua trajetória de gestão? Importante, não importante ou indiferente?

PROBES: Por quê?

Você acha que este pode ser socializado e disseminado?

Tornar-se ao menos em parte explícito?

Como?

2. Qual a sua percepção sobre a Gestão do Conhecimento nas Universidades Públicas brasileiras?

PROBES: E na UFJF?

Você acredita que ela de fato ocorra?

Por quê?

Você vê a Gestão do Conhecimento como necessária na UFJF?

Por quê?

3. Uma parcela considerável de servidores, cerca de 35%, poderão nos próximos 5 anos se aposentar de suas atividades. Há setores em que este percentual ultrapassa 50%. A UFJF tem ciência desse fato?

PROBES: Existe um trabalho de identificação dos setores críticos?

O conhecimento que poderá se perder com saída destes servidores é tema que preocupa a UFJF?

O que tem sido feito em termos de gestão do conhecimento?

O que poderia ser feito em termos de gestão do conhecimento?

4. Em agosto/2015 foi levantado junto a CAP um percentual de 58% dos servidores por se aposentar nos próximos 5 anos. Importa citar que este é um dos setores essenciais da UFJF, haja vista lidar este com todo cadastro e folha de pagamento da UFJF. Na sua concepção, quais ações/práticas relacionadas à gestão do conhecimento podem ser adotadas na CAP?

PROBES: Quais aspectos podem ser facilitadores nessa adoção na CAP?

Quais aspectos podem ser entraves nessa adoção na CAP?

Existe um planejamento para essas ações na CAP?

Gestão de processos, Gestão de competências, grupos de discussão estão entre essas práticas?

Se sim: Como adota-las?

Se não: Você acha que estas poderiam ser adotadas?

5. Você conhece alguma prática de sucesso em outra instituição que esteja relacionada à Gestão do conhecimento?

PROBES: Qual prática?

Em qual instituição?

E de insucesso?

Seria possível adotar tal prática na CAP e UFJF como um todo?

6. Por fim, como você avalia a Gestão do Conhecimento na UFJF?

PROBES: Por quê?

E na CAP? Por quê?

Existe apoio da alta administração às práticas de gestão do conhecimento?

Se sim: Como?

Se não: deveria ter?

Existem projetos de sensibilização dos servidores da UFJF em prol da Gestão do conhecimento? E na CAP?

Se sim: quais e como funcionam?

Se não: existe alguma previsão de investimentos em Gestão do conhecimento?

Se sim: quando e como seria?

Se não: por quê?

Agradeço pela colaboração e pela possibilidade de realização desta entrevista que certamente contribuirá na construção do estudo sobre Gestão do Conhecimento. Antes de encerrarmos, gostaria de saber se você deseja acrescentar alguma coisa. Fique a vontade.

Muito obrigada e bom dia/boa tarde.

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTORES DA CAP

Primeiramente, gostaria de agradecer pela sua disposição em realizar esta entrevista e expor que sua opinião é muito importante para a construção do estudo a que me proponho. Meu objetivo aqui é ouvir suas opiniões sobre a gestão do conhecimento na UFJF, em especial na CAP, tendo essa gestão como um conjunto de processos que conduzem à criação, à disseminação e à utilização do conhecimento no ambiente organizacional. Seu ponto de vista me ajudará a entender melhor o tema dentro do contexto da UFJF e da CAP, por isso, mais uma vez obrigada pela sua participação.

Antes de começarmos gostaria de saber se você tem alguma pergunta sobre o objetivo dessa pesquisa ou qualquer outra coisa?

1. Para começarmos, gostaria que você falasse um pouco da sua experiência acadêmica e profissional. Dentro deste contexto, como você avalia o conhecimento adquirido ao longo de sua trajetória de gestão? Importante, não importante ou indiferente?

PROBES: Por quê?

Você acha que este pode ser socializado e disseminado?

Tornar-se ao menos em parte explícito à UFJF e à CAP?

Como?

2. Na sua percepção qual a importância de se gerir o conhecimento produzido em uma instituição?

PROBES: E a importância da gestão do conhecimento na CAP?

Por quê?

3. Em agosto/2015 foi levantado junto a CAP um percentual de 58% dos servidores por se aposentar nos próximos 5 anos. O que tem sido feito ou deveria estar sendo feito em relação a essa constatação? Na sua concepção,

quais ações/práticas relacionadas à gestão do conhecimento podem ser adotadas na CAP?

PROBES: Quais aspectos podem ser facilitadores nessa adoção na CAP?

Quais aspectos podem ser entraves nessa adoção na CAP?

Existe um planejamento para essas ações na CAP?

Gestão de processos, Gestão de competências, grupos de discussão estão entre essas práticas?

Se sim: Como adota-las?

Se não: Você acha que estas poderiam ser adotadas?

4. Você conhece alguma prática de sucesso em outra instituição ou mesmo setor da UFJF?

PROBES: Qual prática?

Em qual instituição ou setor?

E de insucesso?

Seria possível adotar tal prática de sucesso na CAP?

5. Existem na CAP momentos de trocas de conhecimento entre os servidores?

PROBES: Se sim, como ocorre? (Informalmente...? Reuniões periódicas...?)

Se não, por que você acredita que esses momentos não ocorrem?

Na sua concepção, esses momentos de socialização podem facilitar a explicitação de conhecimentos que muitas vezes se encontram apenas na memória dos servidores? Por quê?

6. Na sua concepção, as competências necessárias ao desenvolvimento das atividades da CAP estão claramente definidas no setor?

PROBES: Se sim, como? Formalmente? São utilizadas na seleção de novos servidores para o setor? E na definição de necessidades de capacitação para o setor?

Se não, existe alguma pretensão de defini-las e utiliza-las na seleção de novos servidores para o setor e também na definição de necessidades de capacitação para o setor?

7. Por fim, gostaria de saber se os processos de trabalho desenvolvidos na CAP encontram-se mapeados? Fluxos, descrições e documentações encontram-se formalizados no setor?

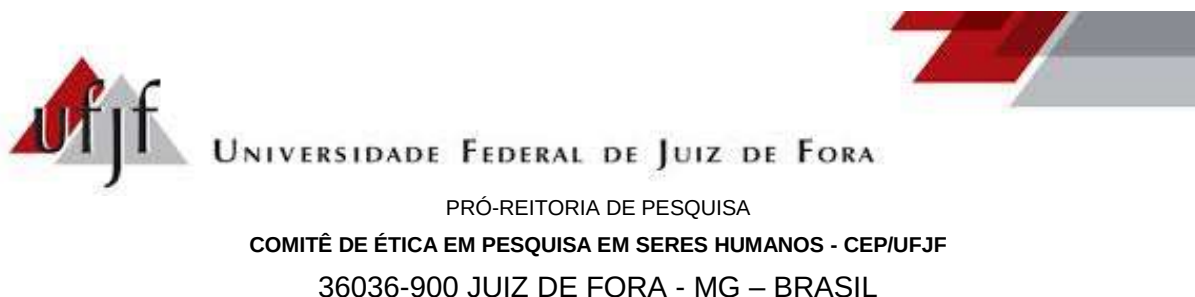
PROBES: Se sim, existe um manual ou outras forma de disponibilizar tais informações? E estas estão disponíveis a todos os servidores do setor? *On line*? São revistos com frequência?

Se não, existe alguma pretensão mapear os processos? Como? A partir de servidores do próprio setor ou de fora da CAP?

Agradeço pela colaboração e pela possibilidade de realização desta entrevista que certamente contribuirá na construção do estudo sobre Gestão do Conhecimento. Antes de encerrarmos, gostaria de saber se você deseja acrescentar alguma coisa. Fique a vontade.

Muito obrigada e bom dia/boa tarde.

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “A Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino: o caso de um setor da UFJF”. Nesta pesquisa pretendemos entender de que maneira adotar procedimentos de Gestão do Conhecimento na CAP. O motivo que nos leva a estudar é a relevância do conhecimento para uma instituição, bem como os altos níveis de servidores que em breve estarão ou poderão estar aposentados.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: aplicação de questionários aos servidores da CAP e realização de entrevistas com gestores ligados à CAP. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em riscos mínimos por expressão de opiniões. A pesquisa contribuirá para a compreensão da gestão do conhecimento e de quais procedimentos podem contribuir nesta gestão dentro da CAP.

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no seu endereço residencial e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade 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.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “A Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino: o caso de um setor da UFJF”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2016.

Nome	Assinatura participante
Data	

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humano-UFJF

Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pesquisa

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: cep.propesq@ufjf.edu.br

Paula de Sousa Guizellini

Rua Pastor José, 45 – Casa 01 – Bairro São Pedro

CEP: 36037-092 / Juiz de Fora – MG

Fone: (32) 99969-3287

E-mail: paulaguizellini@gmail.com

ANEXO A – DESCRIÇÃO DE PROCESSO/PROTOCOLO – MODELO

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: ASSISTÊNCIA À SAÚDE SUPLEMENTAR Modalidade: Auxílio de Caráter Indenizatório – Ressarcimento de plano de saúde	PÁGINA:

ELABORADO POR: Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da Universidade Federal de Juiz de Fora. Elaborado em conjunto por: Cláudia Chartoni Zuddio, Jackeline Fernandes Fayer, Paula de Sousa Guizellini e Paula Maciel Mourão de Alencar	
DE ACORDO RESPONSÁVEL EM: POR: ASSINATURA:	APROVADO PRORH EM: POR: ASSINATURA:

VERSÃO: 1	EM: 18/06/2013	VIGÊNCIA: 12 MESES	REVISÃO: 00
-----------	----------------	--------------------	-------------

1. OBJETIVO

Mostrar questões relativas à Assistência à Saúde Suplementar – Modalidade Auxílio de caráter indenizatório – ressarcimento de plano de assistência à saúde.

2. CONCEITOS

2.1 SIGLAS

- UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora
- PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos
- GCAD – Gerência de Cadastro
- GREM – Gerência de Remuneração

2.2. SISTEMA SIAPE

Sistema de Administração de Pessoal: é o sistema on-line da Administração Pública Federal utilizado para gestão do pessoal civil do Governo Federal.

2.3 SISTEMA SIGA

Sistema Integrado de Gestão Acadêmica: sistema *on line* utilizado na UFJF.

2.4. RH-057

É o formulário a ser utilizado com a finalidade de solicitar o auxílio de caráter indenizatório – ressarcimento de plano de assistência à saúde. Tal formulário possui alguns anexos que são de suma importância. É necessária a abertura de processo para concessão inicial do benefício.

3. COMPETÊNCIA

Este processo, no momento, não está ligado a nenhuma coordenação da PRORH, sendo necessária, assim, a definição de qual coordenação melhor poderá gerir tal processo. Hoje o processo esta sob gestão da Pró-Reitora, mas entende-se ser melhor ligá-lo à CAP, uma vez que suas atividades condizem com as desenvolvidas pela referida coordenação.

4. PROCESSOS DIRETAMENTE INTERLIGADOS

Cadastro de dependentes; Cronograma da folha de pagamento; Falecimento do servidor/pensionista; Concessão de pensão civil; Comprovação de matrícula na UFJF de dependentes com idade entre 21 e 23 (inclusive); Redistribuição (desligamento do servidor da UFJF)

➤ Definição

O serviço de Assistência Médica e Odontológica tem como finalidade proporcionar aos servidores e seus dependentes e aos pensionistas, em caráter suplementar, condições para manutenção da saúde física e mental.

Tal serviço é oferecido no âmbito da UFJF mediante contrato com operadora de plano de assistência à saúde (atualmente, Unimed Juiz de Fora) e mediante o auxílio de caráter indenizatório, por meio de ressarcimento. Ambas as formas de oferecimento do serviço têm fundamentação conforme segue apresentado:

Art. 2º A assistência à saúde dos beneficiários, a cargo dos órgãos e entidades do SIPEC, será prestada pelo Sistema Único de Saúde - SUS e, de forma suplementar, mediante:

I - convênio com operadoras de plano de assistência à saúde, organizadas na modalidade de autogestão;

II - contrato com operadoras de plano de assistência à saúde, observado o disposto na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993;

III - serviço prestado diretamente pelo órgão ou entidade; ou

IV – auxílio de caráter indenizatório, por meio de ressarcimento. (PORTARIA NORMATIVA Nº 5/2010, de 11/10/2010)

O auxílio de caráter indenizatório, realizado mediante ressarcimento, é um benefício concedido aos servidores ativos e inativos e aos pensionistas, ainda que o órgão ofereça assistência direta, por convenio de autogestão ou mediante contrato, desde que comprovada a contratação particular de plano de assistência à saúde suplementar que atenda ao que dispõe o Termo de Referência Básico, anexo à Portaria Normativa nº. 05/2010 – SRH/MP. O auxílio poderá também ser requerido para cobrir despesas com planos de assistência odontológica, observadas as regras do art. 26 da Portaria Normativa nº. 05/2010 – SRH/MP.

➤ Requisitos básicos

- ✍ Servidor deverá ser o titular do plano a ser ressarcido;
- ✍ Comprovação de despesa como titular de plano de assistência à saúde suplementar;
- ✍ Atendimento às exigências contidas no Termo de Referência Básico, anexo à Portaria Normativa nº. 05/2010 SRH/MP;
- ✍ Não possuir o plano de saúde oferecido pela UFJF. No caso do servidor/pensionista aderir ao plano de saúde oferecido pela UFJF após o requerimento deste auxílio de caráter indenizatório, este deverá informar a adesão à PRORH e perderá o direito ao referido auxílio.

➤ **Documentação necessária**

- Requerimento Inicial: Informada no Formulário RH-057;

- Apresentação mensal (até o 5º dia útil do mês): Cópia do boleto com comprovante de pagamento de plano de assistência à saúde em que conste o valor da mensalidade de cada beneficiário;

Obs. 1: Somente será pago o benefício se os valores forem apresentados individualizados por beneficiário.

Obs. 2: Os valores pagos por beneficiários deverão se apresentar visíveis na fotocópia.

Obs. 3: Boleto com Comprovantes de Agendamento não serão aceitos.

➤ **Orientação para solicitação**

Onde apresentar documentação necessária?

- SERVIDOR ATIVO, na secretária da Unidade.

- SERVIDOR APOSENTADO E PENSIONISTA, na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH)/setor saúde suplementar, localizada no prédio da reitoria.

- SERVIDORES ATIVOS, INATIVOS E OS PERNSIONISTAS, poderão ainda encaminhar mensalmente o comprovante digitalizado via e-mail. (ressarcimentoplanosaude.prorh@ufjf.edu.br).

- Associação dos servidores: na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH)/setor saúde suplementar, localizada no prédio da reitoria.

➤ **Informações Gerais**

O ressarcimento para titular de plano de assistência à saúde é autorizado pela Portaria Normativa SRH/MP nº. 5/2010. Para que o servidor ou pensionista receba o auxílio de caráter indenizatório – por meio de ressarcimento – é necessário que este requeira tal benefício.

Os servidores ativos, inativos e pensionistas que já possuem o plano de assistência à saúde oferecido pela UFJF não devem requerer o ressarcimento, pois já são contemplados com o benefício. Assim, no caso de servidor/pensionista que aderir ao Plano de Saúde contratado pela UFJF, não será a ele concedido Auxílio de caráter indenizatório, realizado por meio de ressarcimento. Não há impeditivo para que o servidor seja titular de dois ou mais planos de saúde, porém, ele perceberá o valor per capita referente a apenas um dos planos. O mesmo se aplicará para o servidor/pensionista que possua um plano de saúde e um plano odontológico contratados separadamente, ele perceberá o valor de um per capita.

Para fazer jus ao auxílio (ressarcimento), o plano de assistência suplementar, contratado diretamente pelo servidor, deverá atender, no mínimo, ao Termo de Referência Básico, anexo da Portaria Normativa nº. 05/2010 – SRH/MP. Excetua-se desta regra os planos de saúde contratados antes da vigência da Lei nº. 9.645/1998, que dispõe sobre os planos e seguros privados de

assistência à saúde, instituindo o plano-referência de assistência à saúde, nos termos do artigo 35 daquela lei.

O auxílio será consignado no contracheque do titular do benefício e será pago sempre no mês subsequente à apresentação de cópia do pagamento da mensalidade do Plano de Saúde. Qualquer documento entregue fora do prazo, somente será incluído na folha de pagamento do próximo mês, para que possa haver tempo hábil para as inclusões das informações no sistema SIAPE.

Destaca-se que o referido auxílio será concedido a partir da data em que o servidor requerer tal benefício, em conformidade com as orientações do Ministério da Educação e, ainda, Nota Informativa nº 421/2012/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP, que estabelecem a impossibilidade de pagamento retroativo à data de requerimento do Auxílio de Caráter Indenizatório pelo servidor/pensionista.

Em conformidade com a Portaria Normativa SRH/MP nº. 5/2010, são beneficiários do plano de assistência à saúde:

I - na qualidade de SERVIDOR, os inativos e os ocupantes de cargo efetivo, de cargo comissionado ou de natureza especial e de emprego público, da Administração Pública Federal direta, suas autarquias e fundações;

II - na qualidade de DEPENDENTE do servidor:

- a) o cônjuge, o companheiro ou a companheira na união estável;
- b) o companheiro ou a companheira na união homoafetiva, obedecidos os mesmos critérios adotados para o reconhecimento da união estável;
- c) a pessoa separada judicialmente, divorciada, ou que teve a sua união estável reconhecida e dissolvida Judicialmente, com percepção de pensão alimentícia;
- d) os filhos e enteados, solteiros, até 21(vinte e um) anos de idade ou, se inválidos, enquanto durar a invalidez;
- e) os filhos e enteados, entre 21(vinte e um) e 24 (vinte e quatro) anos de idade, dependentes economicamente do servidor e estudantes de curso regular reconhecido pelo Ministério da Educação; e
- f) o menor sob guarda ou tutela concedida por decisão judicial, observado o disposto nas letras "d" e "e".

III - PENSIONISTAS de servidores de órgãos ou entidades do SIPEC.

A existência do dependente constante das letras "a" ou "b" do Item II desobriga a assistência à saúde do dependente constante da item "c" daquele item II.

Conforme já informado, o interessado deve apresentar, mensalmente, boleto com comprovante de pagamento de plano de saúde. O boleto deverá conter os nomes dos dependentes quando houver estes. Abaixo segue algumas formas de pagamento válidas:

- ✉ Boleto bancário pago em caixa bancário;
- ✉ Boleto bancário com comprovante de pagamento impresso em caixa eletrônico ou via internet (*Fique atento: comprovante de agendamento não é válido, pois não garante que o pagamento foi efetuado*);
- ✉ Declaração de quitação de débito, emitida pela operadora, na qual constem os dados necessários à comprovação, tais como: titularidade, mês de referência, valor pago por beneficiário, plano contratado e data de pagamento (esta última, se possível).
- ✉ Extrato bancário que conste o débito relativo ao plano, se neste estiver constando o nome da empresa operadora de plano de saúde para qual foi debitado o valor [No caso de servidores que possuem dependentes deverá ser encaminhado ainda documento em que conste o valor pago por beneficiário];

Os valores do ressarcimento foram redefinidos pelo Ministério do Planejamento, mediante a Portaria nº. 625, de 21 de dezembro de 2012, que tornou sem efeito a portaria Conjunta SRH-SOF/MP nº. 01/2009. O titular e seus dependentes legais vinculados ao seu plano terão direito ao valor estipulado consoante à faixa etária de cada um e faixa salarial do servidor. Depreende-se da leitura do art. 230, §5º da Lei nº. 8.112/90, que no caso do valor pago pelo servidor/pensionista ser inferior ao *per capita* estabelecido pelo Ministério do Planejamento, o valor do ressarcimento fica limitado ao valor despendido pelo servidor/pensionista com o plano de assistência à saúde. Assim, veja o exemplo fictício a seguir:

Beneficiário	Situação	Idade	Remuneração	Valor plano	Valor per capita	Valor ressarcido
X	Servidor	45 anos	R\$ 2.300,00	R\$ 150,00	R\$ 139,86	R\$ 139,86
Y	Cônjuge	30 anos	***	R\$ 140,00	R\$ 121,94	R\$ 121,94
Z	Filho	10 anos	***	R\$ 70,00	R\$ 110,44	R\$ 70,00
VALOR TOTAL						R\$ 331,80

Segue abaixo a tabela de valores do ressarcimento:

Renda (Reais)/idade	Faixa 01 00 - 18	Faixa 02 19 - 23	Faixa 03 24 - 28	Faixa 04 29 - 33	Faixa 05 34 - 38	Faixa 06 39 - 43	Faixa 07 44 - 48	Faixa 08 49 - 53	Faixa 09 54 - 58	Faixa 10 59 ou +
0000 – 1499	121,94	127,69	129,42	134,60	138,62	143,22	154,98	157,44	159,90	167,70
1500 – 1999	116,19	121,94	123,67	127,69	131,72	136,32	147,42	149,76	152,10	159,90
2000 – 2499	110,44	116,19	117,92	121,94	125,97	130,57	139,86	142,08	144,30	152,10
2500 – 2999	105,84	110,44	112,16	116,19	120,22	124,82	133,56	135,68	137,80	144,30
3000 – 3999	100,08	105,84	107,56	110,44	114,46	119,07	127,26	129,28	131,30	137,80
4000 – 5499	90,88	93,18	94,91	95,48	99,51	104,11	105,84	107,52	109,20	111,80
5500 – 7499	87,43	88,58	90,31	90,88	94,91	99,51	100,80	102,40	104,00	106,60
7500 ou +	82,83	83,98	85,70	86,28	90,31	94,91	95,76	97,28	98,80	101,40

➤ **Legislação**

Art. nº. 230 da Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990;

Decreto nº. 4.978, de 03 de fevereiro de 2004;

Portaria nº 625, de 21/12/2012, que tornou sem efeito a Portaria Conjunta SRH-SOF/MP nº. 01, de 29 de dezembro de 2009;

Portaria Normativa nº. 05, de 11 de outubro de 2010.

➤ **Transações SIAPE**

Os órgãos deverão manter atualizado o cadastro dos dependentes no SIAPE, com grau de parentesco, data de nascimento e condição de dependência na opção >CDIADEPEND e na opção >CDINTITSAU >CDINPSTSAU como participante da Assistência a Saúde Suplementar.

>CDCOINDFUN – consulta situação funcional do servidor;

>CDCODEPEND – consulta dependentes do servidor;

>CDIADEPEND – inclui dependentes/dependências no SIAPE;

>CDINTITSAU – consulta/cadastra servidor como titular plano de saúde e, ainda, habilita ressarcimento no mês;

>CDINPSTSAU – consulta/cadastra pensionista como titular de plano de saúde e, ainda, habilita o ressarcimento no mês;

>FPCOFICHAF – consulta folha de pagamento do servidor.

➤ **Fluxo do requerimento inicial**

1º.	Estando correto o cadastro de dependentes do servidor/pensionista, este requer o auxílio na Unidade ou na PRORH / setor saúde suplementar;
2º.	Abre-se processo administrativo no SIGA protocolo para controle de dados;
3º.	No caso de abertura de processo na Unidade, esta o encaminha à PRORH;
4º.	PRORH / setor saúde suplementar, analisa processo: a) PRORH verifica/cadastra no Sistema SIAPE (Sistema de Administração de Pessoal) a titularidade em plano de saúde para o servidor ou pensionista requerente e verifica se o servidor possui o plano contratado pela instituição. Neste momento é verificado automaticamente pelo Sistema SIAPE se o servidor/pensionista possui ou não plano custeado por outro órgão. Além desta verificação, via SIAPE, o servidor assina Termo de Responsabilidade e Compromisso (anexo do formulário de requerimento) constando que não é custeado pela Administração Pública em outro órgão e não possui o plano contratado pela UFJF. b) Caso servidor possua custeio em outro órgão ou possua o plano oferecido pela instituição, a PRORH comunica ao servidor a necessidade de fazer opção por apenas um plano com custeio. Se o servidor optar por permanecer no plano do outro órgão ou o da instituição, a PRORH indefere o pedido, comunica a decisão ao servidor e arquiva o processo na pasta funcional do servidor; Se o servidor optar pelo ressarcimento, a PRORH após opção concretizada e estando o processo de requerimento devidamente instruído nos termos da lei, defere o pedido e comunica/orienta o servidor requerente; c) A PRORH verifica se o servidor atende a todos os requisitos estabelecidos pela legislação vigente, antes de efetuar qualquer deferimento ou indeferimento. Assim, entre tantas análises, verifica-se também: quem é o contratante do plano, que deverá ser o próprio servidor/pensionista; se existe ou não custeio em outro órgão; se os dependentes para os quais o requerente solicita ressarcimento é um dependente legal e, ainda, se este está devidamente cadastrado no Sistema SIAPE. Destaca-se que a PRORH somente realiza o ressarcimento de dependentes legais devidamente cadastrados no Sistema SIAPE; se o plano atende ao termo de referência, conforme estabelecido pela Portaria Normativa nº 5/2010 – SRH/MP; se os valores dos gastos com plano aparecem no boleto de forma individualizada e etc;
5º.	Gestor da PRORH: deferi ou indeferi requerimento;
6º.	PRORH / setor saúde suplementar, encaminha decisão ao servidor para ciência; • 1º momento por e-mail; porém caso o servidor não acuse recebimento deste enviar por correios
7º.	No caso de deferimento do Processo, a PRORH / setor saúde suplementar, controla apresentação de comprovantes mensalmente. a) Estando o processo de requerimento do auxílio deferido, o servidor ou pensionista apresenta comprovante de despesas com plano de saúde, mensalmente, até o 5º dia útil do mês. A apresentação do comprovante se dá via unidade de lotação do servidor ou via PRORH. Somente mediante apresentação do comprovante de despesas, o ressarcimento é devidamente lançado/cadastrado no Sistema SIAPE.

8º.	No caso de indeferimento do Processo, a PRORH / setor saúde suplementar, aguarda confirmação da ciência do servidor/pensionista e, após esta formalizada, a insere no processo administrativo que deverá ser encaminhado à GCAD para fins de arquivamento (Neste encaminhamento a decisão deve ser formalizada no SIGA protocolo quando da saída do processo para o referido setor).
-----	--

ABRE PROCESSO? Sim.

POSSUI FORMULÁRIO? Sim, RH-057 e seus anexos.

➤ **Fluxo da apresentação mensal de comprovante**

1º.	O servidor ou pensionista apresenta comprovante até o 5º dia útil do mês; - SERVIDOR ATIVO, na secretária da Unidade. - SERVIDOR APOSENTADO E PENSIONISTA, na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH)/setor saúde suplementar, localizada no prédio da reitoria. - SERVIDORES ATIVOS, INATIVOS E OS PENSIONISTAS, que já assinaram o Termo de Responsabilidade e Compromisso, poderão ainda encaminhar mensalmente o comprovante digitalizado via e-mail. (ressarcimentoplanosaude.prorh@ufjf.edu.br). - Associação dos Servidores, apresentar na Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH)/setor saúde suplementar, localizada no prédio da reitoria.
2º.	Unidades administrativas e Acadêmicas, se for o caso, encaminham documentação à PRORH até o 6º dia útil do mês;
3º.	PRORH)/setor saúde suplementar imprime, um a um, contracheque do servidor/pensionista para fins de cálculo do benefício e comprovação de pagamento do mês anterior.
3º.	PRORH)/setor saúde suplementar controla apresentação de comprovantes e remete relatório mensal (antes fechamento da folha, conforme cronograma) à CAP para lançamento de per capita – Saúde Suplementar - Rubrica 82737 - no Sistema SIAPE;
4º.	Após homologação da Folha de Pagamento, a PRORH)/setor saúde suplementar solicita a GCR um relatório da rubrica 82737, extraído do SIAPE, confere as informações e o encaminha à COESF para fins de informar o valor total a ser pago na rubrica.

ABRE PROCESSO? Não

POSSUI FORMULÁRIO? Sim, RH-057B _ apresentação mensal

➤ **Regras detalhadas**

○ *Controles Internos*

1. Preenchimento dos requisitos da lista de verificação, apresentada abaixo;

INTERESSADO: _____

ASSUNTO: Ressarcimento para titular de Plano de Assistência à Saúde

DOCUMENTOS	SITUAÇÃO	
	Sím	Não
1. O servidor / pensionista/dependente possui Plano de Assist. Saúde oferecido pela UFJF?	☐	☐
2. O interessado é o titular do boleto?	☐	☐
3. O comprovante de pagamento está presente?	☐	☐
4. No caso de existência de dependentes, as cópias de certidões (nascimento e/ou casamento) estão anexas? (nascimento)	☐	☐
5. No caso de existência de dependentes, o nome e valor destes aparecem no boleto ou comprovante de quitação?	☐	☐
6. Se for o caso, a União Estável ou União Homoafetiva esta designada na UFJF? Se não for o caso, risque esta opção.	☐	☐
7. Se for o caso, o filho inválido está designado na UFJF? Se não for o caso, risque esta opção.	☐	☐
8. Se filho entre 21 e 24 anos, o comprovante de matrícula de graduação está presente? Se não for o caso, risque esta opção.	☐	☐
9. Se filho entre 21 e 24 anos, a declaração de dependência econômica está presente? Se não for o caso, risque esta opção.	☐	☐
10. A declaração de conformidade da operadora está presente?	☐	☐
11. Constam do requerimento, cônjuge [companheira (o)] e ex-cônjuge [ex-companheira (o)] ao mesmo tempo?	☐	☐
12. No caso de ex-conjuge, o comprovante de recebimento de PA está presente? Se não for o caso, risque esta opção.	☐	☐
13. Termo de Responsabilidade e Compromisso está presente?	☐	☐
14. O Vínculo do servidor/pensionista é anterior a data do requerimento?	☐	☐
15. A orientação do MEC datada de 08 de dezembro de 2011 está presente?	☐	☐
16. O ofício nº 135-R/2012-PRORH, foi incluído?	☐	☐
17. A decisão de que não realizará cálculo retroativo até que o MEC defina, foi incluído?	☐	☐
18. O despacho sobre a competência na sequência zero no siape, foi incluído?	☐	☐
19. A orientação do MEC de 23/10/2012 esta presente?	☐	☐
20. A Nota Informativa nº 421/2012/CGNOR/DENOP/SEGE/MP esta presente?	☐	☐
Juiz de Fora, ____/____/____ _____ Assinatura do Responsável pela conferência		

1. É necessário controlar mensalmente, por meio de filtro, se o servidor / pensionista aderiu ou não ao plano oferecido pela UFJF. Utiliza-se planilha do Excel para este controle. Além disso verificar formulários de adesões ao plano UFJF.
2. Controlar: Idade dos dependentes entre 21 e 24 anos (necessário ser estudante de curso regular reconhecido pelo MEC e dependentes econômico). Destaca-se que a comprovação

deve ser semestral (enviar ofício solicitando ao servidor – uma cópia do ofício deve ser inserida no processo);

- a. Necessário alertar ao servidor quando estiver faltando 60 dias para que seu filho complete a idade de 21 anos. Este alerta servirá para que o servidor providencie a documentação necessária para continuidade do benefício. Utiliza-se planilha do Excel para este controle.
 - b. O comprovante de matrícula e dependência econômica deve ser inserido no processo e cópia destes deve ser encaminhada à GCAD para atualização do SIAPE;
3. Todos os comprovantes apresentados são anexados a processos individualizados de cada servidor/ pensionista;
4. Cabe destacar que somente servidores possuem dependentes, pensionistas não possuem dependentes;
5. O ressarcimento somente é devido a partir da data de requerimento do servidor, conforme orientação do Ministério da Educação e Ministério do Planejamento e Gestão.
6. Os valores lançados na sequencia zero da rubrica 81737 são relativos ao mês anterior ao da folha de pagamento;
7. Somente serão considerados dependentes aqueles elencados na Portaria Normativa nº 5/2010. Destaca-se que para casos como União Estável, União Homoafetiva e, ainda, filhos com necessidades especiais é necessário a abertura prévia de processo que designe esta dependência na UFJF. A abertura de processo será realizada na COSSBE/PRORH;
8. O servidor firma termo de Responsabilidade e Compromisso junto à PRORH para fins de recebimento do auxílio.
9. O *per capita* saúde suplementar é calculado levando-se em conta a faixa salarial do servidor e, ainda, idade deste e de seus dependentes. O cálculo é realizado manualmente e lançado em uma planilha do Excel que, posteriormente, servirá de relatório.
10. Somente dependentes previamente cadastrados pelo servidor está habilitado a receber o benefício em questão.
11. No mês de outubro deve ser feita uma previsão de valores a serem despendidos com o ressarcimento nos meses de Novembro/2013 e Dezembro/2013. Todos os fatores que possam aumentar o valor do ressarcimento devem ser pontuados e levados em consideração quando do cálculo da previsão.

Utiliza-se de um cronograma para melhor processar as atividades no mês:

Período	Atividade
1º dia útil xx/xx	Solicitar a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP/PRORH), cronograma da folha de pagamento.
1º ao 5º dia útil xx/xx a xx/xx	Período de entrega da documentação pelo servidor/pensionista e pela APES/JF.
2º ao 6º dia útil xx/xx a xx/xx	Período em que as Unidades encaminham os documentos entregue pelo servidor à PRORH.
2º dia até 2 dias antes do fechamento da Folha de Pagamento xx/xx a xx/xx	Impressão dos contracheques dos servidores/pensionistas que porventura não foram impressos no período anterior. Elaboração do relatório ³⁴ a ser encaminhado à Coordenação de Administração de Pessoal (CAP/PRORH). Relatório feito em planilha do Excel, deve conter na planilha (no mínimo): SIApe; nome do servidor/pensionista; beneficiário; Situação (ativo/inativo); Data de nascimento; idade; valor mensal plano; valor mensal per capita; total a ser ressarcido ao servidor/pensionista); Relatório de Valores a serem ressarcidos. (3 vias, sendo: 1 para Arquivo ressarcimento, 1 para arquivo Secretaria e 1 para CAP- Protocolar livro da secretaria PRORH)
2 dias antes do fechamento da Folha de Pagamento xx/xx	Enviar via memorando o relatório à CAP/PRORH. O relatório segue assinado pelo executor e pela Pró-Reitora de RH ou pelo Pró-Reitor Adjunto de RH;
No dia da abertura do Sistema para homologação do cálculo da folha. xx/xx	Solicitar a Gerência de Controle de Remuneração (GCR), relatório da Rubrica 82737; Conferir os dados do relatório extraído do SIAPE tendo como base o relatório encaminhado à CAP. Verificar se as informações dos relatórios são iguais. Caso haja divergência, verificá-la e, se necessário, solicitar a retificação dos dados à CAP/PRORH. Encaminhar cópia do Relatório SIAPE (correto), juntamente com o ofício modelo, à Coordenação de Execução Financeira (COESF).
Após fechamento da Folha de Pagamento xx/xx	Impressão de contracheque comprovando que o pagamento foi realizado; Analisar os novos requerimentos do mês.

1. Relatórios importantes a serem obtidos com o auxílio da TI:

- a. nº total servidores/pensionistas assistidos pelo benefício (nº de benefício ativo / nº benefício inativo)
- b. relatório mensal com lançamentos do mês a ser remetido a CAP (relatório dos assistidos no mês, ou seja, daqueles que a PRORH tenha o habilitado “Sim” para a apresentação de comprovante válido);
- c. relatório de servidores que não apresentaram documentação (somente os que estiverem com benefício ativo);
- d. relatório de controle de apresentação do comprovante mensal (semelhante ao relatório de frequência); Relatório de Jan a Dez.;
- e. Em outubro: Relatório de previsão de pagamento do benefício em Novembro e Dezembro. Levar em consideração que todos os servidores apresentaram toda a documentação dos meses, bem como dos atrasados pós-deferimento.

³⁴ Relatório feito manualmente a partir: do modelo de planilha – dados iniciais dos servidores cadastrados quando do deferimento do processo; da tabela de valores do per capita (portaria 625/2012) e da verificação da faixa salarial do servidor/pensionista no Sistema SIApe.

— Portaria recortada do Diário Oficial da União.

PORTARIA Nº 625, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2012

A MINISTRA DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 87, parágrafo único, II, da Constituição e o Anexo I do Decreto nº 7.675, de 20 de janeiro de 2012, e considerando o disposto no art. 136 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e na Portaria Normativa nº 5, de 11 de outubro de 2010, resolve:

Art. 1º Os procedimentos adotados pelos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SUPEC, relativos à participação da União no custeio da assistência à saúde suplementar do servidor e demais beneficiários de que trata a Portaria Normativa SEH nº 5, de 11 de outubro de 2010, deverão observar, a partir de 1º de janeiro de 2013, os valores per capita constantes do Anexo desta Portaria.

Art. 2º Enxergam-se dos critérios estabelecidos nesta Portaria o Ministério das Relações Exteriores, no que tange a planos de saúde contratados para atender aos servidores no exterior, e o Banco Central do Brasil.

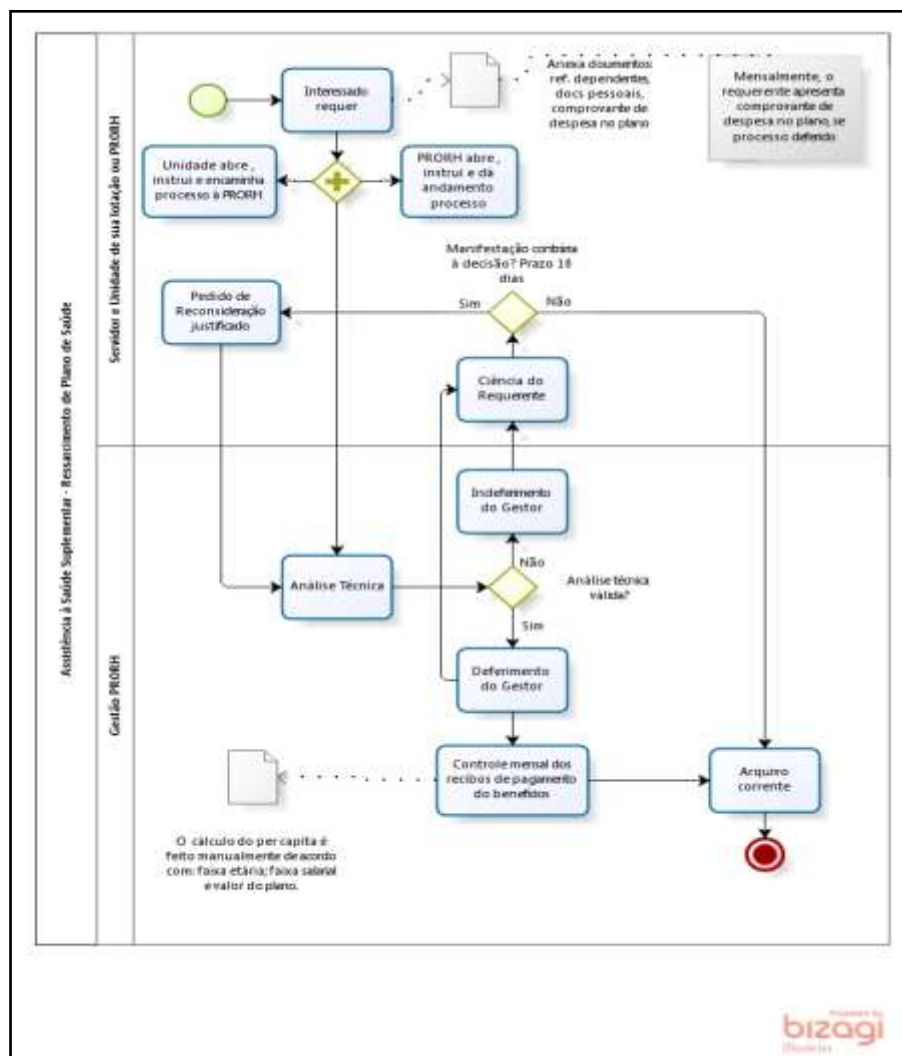
Art. 3º Fica sem efeito a Portaria Conjunta SEH/SOF/MP nº 1, de 29 de dezembro de 2009.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MIRIAM BELCHIOR

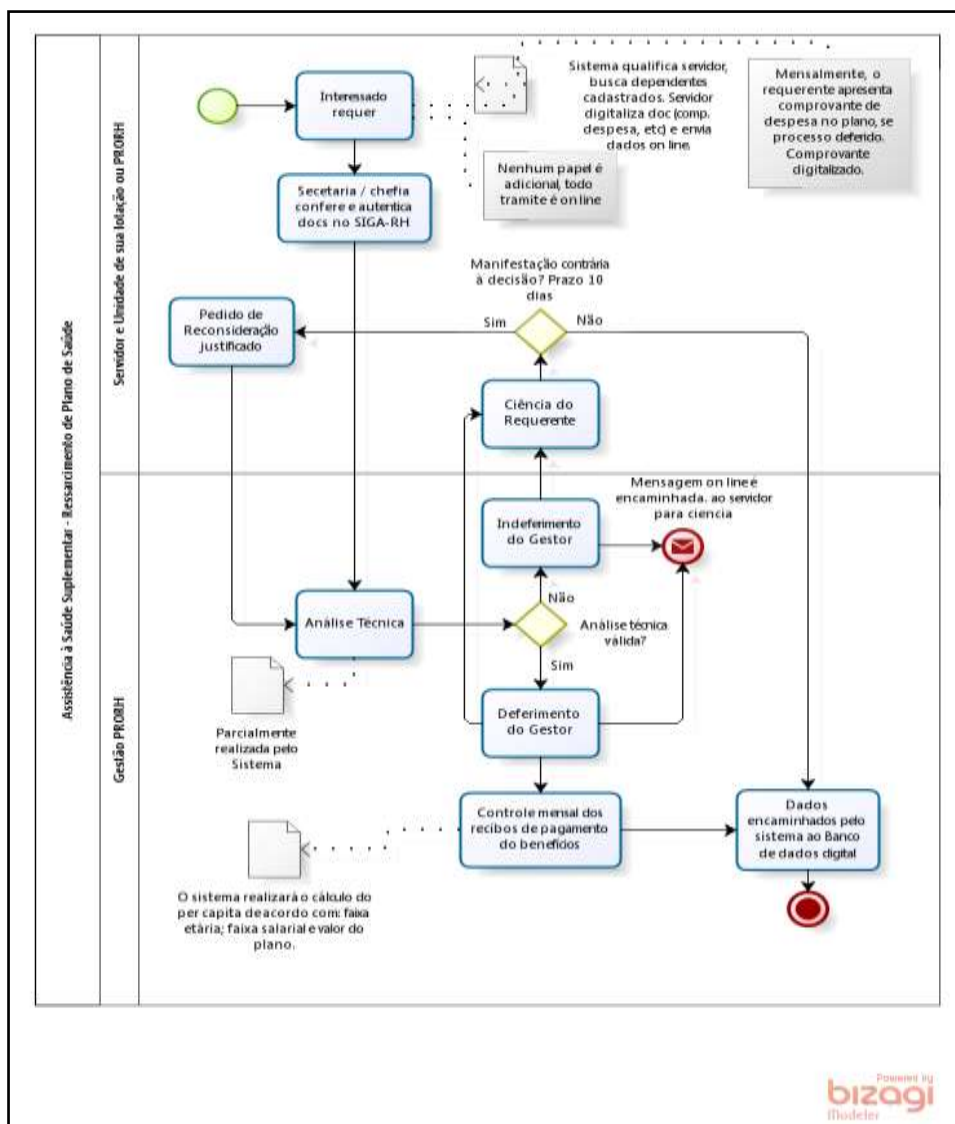
RENDA (R\$) / IDADE	Faixa 01	Faixa 02	Faixa 03	Faixa 04	Faixa 05	Faixa 06	Faixa 07	Faixa 08	Faixa 09	Faixa 10
Remuneração ou Substido de 0000 - 1.499	90,18	93,25	96,32	99,39	102,46	105,53	108,60	111,67	114,74	117,81
Remuneração ou Substido de 1.500 - 1.999	116,16	119,24	122,31	125,39	128,46	131,53	134,60	137,67	140,74	143,81
Remuneração ou Substido de 2.000 - 2.499	138,44	141,52	144,59	147,67	150,74	153,81	156,89	159,96	163,03	166,10
Remuneração ou Substido de 2.500 - 2.999	160,72	163,80	166,87	169,94	173,02	176,09	179,16	182,23	185,30	188,38
Remuneração ou Substido de 3.000 - 3.499	183,00	186,08	189,15	192,23	195,30	198,37	201,45	204,52	207,59	210,67
Remuneração ou Substido de 3.500 - 3.999	205,28	208,36	211,43	214,51	217,58	220,65	223,73	226,80	229,87	232,95
Remuneração ou Substido de 4.000 - 4.499	227,56	230,64	233,71	236,79	239,86	242,93	246,01	249,08	252,15	255,23
Remuneração ou Substido de 4.500 - 4.999	249,84	252,92	255,99	259,07	262,14	265,22	268,29	271,36	274,44	277,51
Remuneração ou Substido de 5.000 ou mais	272,12	275,20	278,27	281,35	284,42	287,50	290,57	293,64	296,72	299,79

➤ Fluxograma do processo atual



Fonte: elaborado pelos autores, 2013.

➤ Fluxograma do processo remodelado (com utilização de TI)



Fonte: elaborado pelos autores, 2013.

- **Formulário Atual para requerimento inicial (RH-057) – Será alterado quando da utilização de TI**



PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

**AUXÍLIO DE CARÁTER INDENIZATÓRIO
(RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE)**

RH – 057

IMPORTANTE: ANEXAR a documentação abaixo e solicitar a abertura de processo.

✎ Cópia da certidão de casamento ou declaração do próprio servidor de que possui União estável ou União Homoafetiva (declaração válida somente no caso da União Estável ou da União Homoafetiva já estar designada na UFJF); ✎ Cópia da certidão de nascimento para filho/enteado solteiro até 21 anos de idade; ✎ Cópia da certidão de nascimento para filho/enteado inválidos. Anexar também, neste caso, uma declaração do próprio servidor de que já houve designação deste filho/enteado na UFJF. Cópia da certidão de nascimento de filho/enteado entre 21 e 24 anos de idade. Neste caso anexar também: <u>comprovante de matrícula do filho/enteado em curso regular reconhecido pelo MEC e declaração em que conste que o filho/enteado é dependente economicamente do servidor [Modelo Anexo II]</u>. No caso de filho/enteado em que ambos os pais sejam servidores públicos, o ressarcimento ocorrerá somente para um destes servidores; Para enteados favor anexar documentos que comprove o vínculo entre Mãe/Madrasta e Padrasto/Pai. ✎ Declaração da Operadora que atende às exigências da Portaria Normativa SRH/MP nº. 05, de 11 de outubro de 2010, e seus anexos (Termo de Referência Básico) [Modelo Anexo II] ✎ Comprovante de recebimento de Pensão Alimentícia de ex-cônjuge ou ex-companheiro(a) designado(a) na UFJF, desde que não haja cônjuge ou companheiro(a) na qualidade de dependente do servidor; ✎ Cópia do boleto com comprovante de pagamento de plano de assistência à saúde em que conste o valor de cada beneficiário OU comprovante de <u>quitação de débito</u> emitido pela Operadora do Plano que deverá conter: titularidade, mês de referência, valor da mensalidade paga por beneficiário e plano contratado. ✎ Termo de Responsabilidade e Compromisso [Modelo Anexo III]. <u>Observação 01:</u> Todos os dependentes deverão estar previamente cadastrados no sistema SIAPE (formulário para cadastro: RH-065) <u>Observação 02:</u> As cópias deverão ser conferidas com o documento original pelo atendente que fizer o recebimento da documentação. <u>Observação 03:</u> a cópia do termo de adoção ou do termo de guarda poderá substituir a certidão de nascimento de filho/enteado, se for o caso.

DADOS DO REQUERENTE

NOME DO REQUERENTE [SERVIDOR (A)]		
DATA DE NASCIMENTO	MATRÍCULA SIAPE	PROCESSO Nº.
☐ SERVIDOR ATIVO	☐ SERVIDOR APOSENTADO	☐ PENSIONISTA
CARGO	TELEFONE	E-MAIL
UNIDADE/SUBLOTAÇÃO		

ENDEREÇO RESIDENCIAL DO REQUERENTE

RUA		Nº / COMPLEMENTO	
BAIRRO	CIDADE	CEP	UF

01	REQUERIMENTO																				
DECLARO NÃO POSSUIR o Plano de Assistência à Saúde oferecido pela UFJF na qualidade de titular e/ou dependente, bem como, DECLARO que eu e meus dependentes não somos custados com este auxílio, ora requerido, em outro órgão da Administração Pública, assim, VENHO REQUERER auxílio de caráter indenizatório, por meio de ressarcimento, em conformidade com o disposto na Portaria Normativa nº. 05/2010-SRH-MP, publicada no D.O.U. de 13/10/2010. Estou ciente que, conforme orientação do Ministério da Educação e Nota Informativa nº 421/2012/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP, o benefício ora requerido será concedido a partir da data de requerimento do mesmo. COMPROMETO-ME em apresentar, <u>mensalmente</u>, boleto com comprovante de pagamento de plano de assistência à saúde, pois ESTOU CIENTE de que o pagamento deste auxílio está <u>condicionado</u> a esta apresentação deste boleto. DECLARO ainda, estar ciente de que a inveracidade das informações prestadas constitui falta grave, passível de punição prevista na Lei nº. 8.112/90. AUTORIZO a reposição ao erário de valores recebidos indevidamente. DADOS DOS DEPENDENTES (só devem constar aqui os dependentes legais para fins deste requerimento, em conformidade com a Portaria Normativa nº. 05/2010-SRH-MP, e somente serão aceitos dependentes previamente cadastrados no sistema SIAPE através do formulário RH-065 (encaminhar o formulário à GCAD/CAP/PRORH). <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 35%;">NOME</th> <th style="width: 15%;">PARENTESCO</th> <th style="width: 20%;">DATA DE NASC.</th> <th style="width: 30%;">CPF</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> Juiz de Fora, ____ de ____ de ____ Assinatura do(a) Requerente Servidor/pensionista.		NOME	PARENTESCO	DATA DE NASC.	CPF			/ /				/ /				/ /				/ /	
NOME	PARENTESCO	DATA DE NASC.	CPF																		
		/ /																			
		/ /																			
		/ /																			
		/ /																			

Cortar aqui	
PROTOCOLO PARA O SERVIDOR _____ Declaro que, nesta data, foi entregue pelo servidor acima identificado documentação, conforme consta do processo por mim aberto. Em ____ / ____ / ____ Secretário (Assinatura com carimbo)	

Anexo I

DECLARAÇÃO

Para uso do servidor

Eu, , SIAPE _____, declaro, para fins de adesão ou manutenção no plano de saúde institucional, que meu (s) filho (s) com idade entre 21 e 24 anos, estudante(s), abaixo informado(s) é (são) meu(s) dependente(s) econômico(s) legal(is):

NOME DO FILHO (A)	CPF DO FILHO (A)

Estou ciente de que a inveracidade da declaração por mim firmada constitui falta grave, passível de punição prevista na Lei 8112/90.

Juiz de Fora, de de .

Assinatura do(a) servidor(a)

Anexo II

PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS



**AUXÍLIO DE CARÁTER INDENIZATÓRIO
(RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE)**

RH-057 A

DECLARAÇÃO DE CONFORMIDADE

Por meio da presente, a _____, inscrita no CNPJ/MF nº _____, com endereço: _____,

DECLARA, sob as penas da Lei, que o Plano de Assistência à Saúde Suplementar contratado pelo servidor/pensionista: _____, Matrícula SIAPE nº _____, está registrado na Agência Nacional de Saúde - ANS sob o nº _____, e cumpre todas as exigências e condições previstas na Lei nº 9.656/98 e nas Resoluções da ANS, como também atende ao Termo de Referência Básico, anexo da Portaria Normativa SRH/MP nº 05/2010, assegurando ao servidor, dentre outros requisitos previstos no Termo de Referência Básico, aqueles indicados no anexo que acompanha aquela Portaria: o atendimento de urgência e emergência em todo território nacional (Art. 18, III); a inclusão sem carências de pensionistas, dentro de 30 (trinta) dias do óbito do titular (Item 2.2.1); o pagamento de reembolso pelo prazo de 12 (doze) meses contados da data do evento (Item 6.4); a obtenção de autorização prévia no prazo de até 01 (um) dia útil contado da data da solicitação (Item 8.4); instauração de Junta Médica no prazo máximo de 48 (quarenta e oito) horas para solucionar divergências na concessão da autorização (Item 8.5); e a cobertura dos procedimentos relacionados com agravos ocupacionais e suas consequências, incluindo cirurgia plástica reparadora no caso de doenças ocupacionais e moléstia profissional (Item 3.4).

A presente **DECLARAÇÃO** destina-se a possibilitar a concessão do Auxílio de Caráter Indenizatório ao servidor da Universidade Federal de Juiz de Fora, para ressarcimento parcial dos custos com o Plano de Assistência à Saúde contratado.

Estamos cientes de que a falsidade das informações aqui prestadas incorre no disposto no art. 299 do Código Penal Brasileiro – CPB.

_____, _____ de _____ de _____

Responsável pela operadora de Plano de Assistência à Saúde

Anexo III

TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO.

Para Servidor ativo e aposentado

Pelo presente TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO, eu,

(nome completo do/da servidor/a)

ocupante do cargo/emprego de _____, do quadro de pessoal da Universidade Federal de Juiz de Fora, Matrícula no SIAPE nº _____, assumo, voluntariamente, sob as penas da Lei, os seguintes compromissos:

- 1) *Solicitar cancelamento do benefício Auxílio de Caráter Indenizatório, por escrito, junto à Pró-Reitoria de Recursos Humanos/UFJF, caso eu e/ou meus dependentes venha(mos) aderir ao Plano de Assistência à Saúde oferecido pela UFJF;*
- 2) *Solicitar cancelamento do benefício Auxílio de Caráter Indenizatório, por escrito, junto à Pró-Reitoria de Recursos Humanos/UFJF, caso eu e/ou meus dependentes tenha(mos) custeio de plano de Assistência à Saúde por parte da Administração Pública;*
- 3) *Estou ciente de que, caso o comprovante de despesas com mensalidade de Plano de Assistência à Saúde seja encaminhado via e-mail (ressarcimentoplanosaude.prorh@ufjf.edu.br) ou caso seja apresentado fotocópia sem apresentação do documento original, a Universidade Federal poderá solicitar-me a apresentação do comprovante original a qualquer tempo;*
- 4) *Estou ciente ainda de que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos poderá solicitar-me a qualquer tempo documentações complementares;*
- 5) *Comprometo-me em comunicar de imediato e por escrito à Pró-Reitoria Recursos Humanos/UFJF qualquer alteração que ocorra e que divirja do que ora é requerido por mim;*
- 6) *Comprometo-me em manter atualizado meu Cadastro de Dependentes junto à Pró-Reitoria de Recursos Humanos/UFJF. Dessa forma, comprometo-me ainda, caso possua ou venha a possuir dependente (filho) com idade compreendida entre 21 e 24 anos, estou ciente de que deverei apresentar semestralmente comprovante de matrícula em curso superior reconhecido pelo Ministério da Educação e Declaração de dependência econômica destes dependentes (filhos) a mim.*
- 7) *Quanto a meus dependentes, estou ciente que receberei per capita (cota de ressarcimento) somente daqueles que estiverem devidamente cadastrados no sistema SIAPE.*
- 8) *Declaro que autorizo a reposição ao erário de valores recebidos indevidamente.*
- 9) *Estou ciente de que, para recebimento do benefício, dependentes como companheiros (as), enteados (as) e filhos inválidos devem possuir cadastro junto a esta Pró-Reitoria de Recursos Humanos/UFJF, formalizado por meio de processo de designação de dependência;*

Ciente estou ainda de que o descumprimento dos compromissos aqui firmados e que a inveracidade das informações por mim prestadas, constituem falta grave, passível de punição prevista na Lei 8112/90.

Juiz de Fora, ____/____/____.

Assinatura do (a) servidor (a)

Anexo III

TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO.

Para Pensionistas

Pelo presente TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO, eu,

_____,
(nome completo do/da pensionista)

Beneficiário do sr (a) _____, pensionista junto à
Universidade Federal de Juiz de Fora, Matrícula no _____ SIAPE nº
_____, assumo, voluntariamente, sob as penas da Lei, os
seguintes compromissos:

- 1) *Solicitar cancelamento do benefício Auxílio de Caráter Indenizatório, por escrito, junto à Pró-Reitoria de Recursos Humanos/UFJF, caso eu venha aderir ao Plano de Assistência à Saúde oferecido pela UFJF;*
- 2) *Solicitar cancelamento do benefício Auxílio de Caráter Indenizatório, por escrito, junto à Pró-Reitoria de Recursos Humanos/UFJF, caso eu e/ou meus dependentes tenha custeio de plano de Assistência à Saúde por parte da Administração Pública;*
- 3) *Estou ciente de que, caso o comprovante de despesas com mensalidade de Plano de Assistência à Saúde seja encaminhado via e-mail (ressarcimentoplanosaude.prorh@uff.edu.br) ou caso seja apresentado fotocópia sem apresentação do documento original, a Universidade Federal poderá solicitar-me a apresentação do comprovante original a qualquer tempo;*
- 4) *Estou ciente ainda de que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos poderá solicitar-me a qualquer tempo documentações complementares;*
- 5) *Comprometo-me em comunicar de imediato e por escrito à Pró-Reitoria Recursos Humanos/UFJF qualquer alteração que ocorra e que divirja do que ora é requerido por mim;*
- 6) *Declaro que autorizo a reposição ao erário de valores recebidos indevidamente.*

Ciente estou de que o descumprimento dos compromissos aqui firmados e que a inveracidade das informações por mim prestadas, constituem falta grave, passível de punição prevista na Lei 8112/90.

Juiz de Fora, ____/____/____.

Assinatura do pensionista

ANEXO B – PERGUNTAS E RESPOSTAS DE PROCEDIMENTOS – MODELO

PROCEDIMENTOS DE ASSISTÊNCIA A SAÚDE SUPLEMENTAR

PLANO DE SAÚDE

1. CONFERÊNCIA DOU - REDISTRIBUIÇÃO

- 1.1 Caso tenha sido publicada uma **redistribuição** em que o servidor vem para a UFJF, o que devo fazer?

Resposta: Nenhum procedimento é necessário na Assistência a Saúde Suplementar.

- 1.2 Caso tenha sido publicada uma **redistribuição** em que o servidor se desliga da UFJF, o que devo fazer?

Resposta: Excluir o servidor do plano. Para isso siga os seguintes passos:

PASSO 01: verificar se o servidor possui plano. No >CDCOINDFUN é possível fazer essa verificação.

PASSO 02: caso o servidor tenha plano, enviar telegrama comunicando a exclusão (telegrama enviado via e-mail para protocolo – protocolo.proinfra@ufjf.edu.br). O modelo do telegrama (e-mail padrão) encontra-se na pasta telegrama (disponível no e-mail do plano). Já o endereço do servidor pode ser conferido no SIGA, no SIAPE (>CDCOINDPES) ou na planilha de controle do plano. É importante verificar se existe divergência. No caso de divergência, o endereço oficial é o que consta do siape, contudo deve-se avaliar a situação em cada caso concreto.

PASSO 03: Após envio do telegrama, enviar exclusão via formulário à Unimed. Toda exclusão tem que ser enviada antes do último dia útil do mês.

- Via da Unimed: Formulário e Portaria do DOU.
- Via da UFJF: Formulário; Portaria DOU; e-mail encaminhado ao protocolo; exclusão do sistema SIAPE. A exclusão do SIAPE deve ser feita somente após o fechamento da folha do mês corrente.
 - O envio deve ser feito via motoboy com protocolo de recebimento da Unimed para fins de arquivo na UFJF.

PASSO 04: Após retorno da documentação (com protocolo de recebimento) arquivar documentos na ficha do servidor.

2. CONFERÊNCIA DOU – EXERCÍCIO PROVISÓRIO

- 2.1 Caso tenha sido publicada um exercício provisório em que o servidor vem para a UFJF, o que devo fazer?

Resposta: Nenhum procedimento é necessário na Assistência a Saúde Suplementar.

2.2 Caso tenha sido publicada um exercício provisório em que o servidor se sai da UFJF, o que devo fazer?

Resposta: Nenhum procedimento é necessário na Assistência a Saúde Suplementar, pois o servidor continuará a ter remuneração na UFJF.

3. PERDA DE SUBSÍDIO

3.1 Caso um servidor procure a área de Assistência à Saúde Suplementar e informe que seu filho (dependente legal – com custeio) concluiu curso de graduação ou, ainda, que não é mais seu dependente econômico o que devo fazer?

Resposta: neste caso o dependente não poderá ter custeio, conforme determina a Portaria Normativa 5/2010 SRH. Seguir os seguintes passos:

PASSO 01: Primeiro passo é confirmar no siape se realmente o referido dependente possui custeio, ou seja, ir no >CDCODEPEND e verificar se o dependente é cadastrado e se o mesmo possui o código “05” referente à Assistência à Saúde Suplementar.

PASSO 02: caso não tenha o código ou cadastro nada precisará ser feito. Comunique ao servidor que o dependente já não possui custeio.

PASSO 03: Caso possua custeio, o servidor deverá preencher declaração que informe a conclusão do curso e/ou cessação de dependência econômica. Deve ainda declarar estar ciente sobre a perda do subsídio.

PASSO 04: De posse da declaração, o código 05 deve ser finalizado no siape. Para tal utilize a transação >CDIADEPEND. O motivo do fechamento será “cessação de benefício”.

PASSO 05: a Unimed deverá ser comunicada via e-mail sobre a perda do subsídio. Existe no endereço de e-mail planodesaude.prorh@ufjf.edu.br um modelo de comunicado salvo na pasta de “filhos 21 e 24 anos”.

PASSO 05: Declaração, email encaminhado à Unimed e comprovação de cessação de benefício no siape devem ser arquivados junto à documentação de plano de saúde do servidor.