

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: a utilização
do Modelo de Conversão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Assistência Estudantil da
Universidade Federal de Juiz de Fora**

JOÃO PAULO GUILHERMINO DE LUCCA

JUIZ DE FORA

2019

JOÃO PAULO GUILHERMINO DE LUCCA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: a utilização
do Modelo de Conversão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Assistência Estudantil da
Universidade Federal de Juiz de Fora**

Dissertação apresentada como requisito para
defesa do Mestrado Profissional em
Administração Pública, da Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Cássia Viviani Silva Santiago

JUIZ DE FORA

2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Lucca, João Paulo Guilhermino de.

Gestão do conhecimento no setor público brasileiro : a utilização do modelo de conversão do conhecimento na Pró-Reitoria de Assistência Estudantil da Universidade Federal de Juiz de Fora / João Paulo Guilhermino de Lucca. -- 2019.

129 f. : il.

Orientadora: Cássia Viviani Silva Santiago

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2019.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Modelo de Conversão do Conhecimento. 3. Assistência Estudantil. I. Santiago, Cássia Viviani Silva, orient. II. Título.

JOÃO PAULO GUILHERMINO DE LUCCA

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: A utilização do Modelo de Conversão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Assistência Estudantil da Universidade Federal de Juiz de Fora

Dissertação apresentada como requisito para defesa do Mestrado Profissional em Administração Pública, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Cássia Viviani Silva Santiago (Orientadora)

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof^a. Dr^a. Soraia Marcelino Vieira

Universidade Federal Fluminense

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço aos meus maiores incentivadores: meus pais, Gisele e Francisco; minha irmã, Gabriela; e minhas avós, Maria José e Olguita.

À UFJF, por ser uma fonte de oportunidades e inspiração nas minhas jornadas pessoal, acadêmica e profissional, desde a época da graduação.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Cássia, sou grato pelo direcionamento, paciência e confiança na minha visão de pesquisa.

Aos participantes da banca, Prof. Dr. Victor e Prof^a. Dr^a. Soraia, obrigado por fazerem parte deste estudo; a contribuição de vocês foi fundamental para o aprimoramento da dissertação.

Também gostaria de expressar minha gratidão aos amigos que fiz por meio do mestrado, os “supremos”. Conhecer vocês foi um dos maiores presentes que o PROFIAP proporcionou.

À minha amiga Karina, obrigado pelo suporte dado quando tive dúvidas sobre qual direção tomar, no início do estudo.

Por fim, agradeço à equipe da PROAE e ao Pró-Reitor Marcos por terem acolhido a pesquisa de forma receptiva e solícita.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida a partir do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (FACC/UFJF). O caso de pesquisa teve como tema o gerenciamento do conhecimento, utilizando como metodologia de estudo o Modelo de Conversão do Conhecimento, composto por quatro eixos (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). O local escolhido para a realização deste trabalho foi a Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PROAE), setor situado na UFJF, onde se buscou verificar de que forma o Modelo de Conversão do Conhecimento pode ser utilizado no gerenciamento do conhecimento. Assim, o objetivo geral estabelecido foi analisar a Gestão do Conhecimento da PROAE com base no Modelo de Conversão do Conhecimento. Para alcançar esse objetivo, a dissertação perpassou os seguintes caminhos: apresentação do Modelo, com detalhamento explicativo dos quatro eixos; diagnóstico referente à administração do conhecimento na PROAE; e a elaboração de um Plano de Ação, contemplando os resultados obtidos por meio da pesquisa. A realização do diagnóstico foi possível a partir da aplicação de um questionário semiestruturado com os servidores da PROAE, de modo a captar suas percepções acerca de cada eixo do Modelo; da análise documental, que abrangeu materiais impressos e virtuais utilizados pelo setor; e de relatório advindo da pesquisa participante, considerando que o autor da pesquisa atua como servidor do local de enfoque deste estudo. Com base nos resultados obtidos, foi possível elencar as principais necessidades observadas para cada eixo que compõe o Modelo de Conversão do Conhecimento, tais como: desenvolvimento de ferramentas que promovam a integração da equipe, criação de meios de aprimoramento da manipulação dos dados que possam ser utilizados no processo de tomada de decisão; aplicação de práticas que melhorem a memória da PROAE e o resgate evolutivo da história setorial; registro de reuniões e conhecimentos advindos de cursos de capacitação e eventos. A partir dessas e outras constatações verificadas na pesquisa, elaborou-se um Plano de Ação indicando um conjunto de ferramentas que possam ser aplicadas na PROAE, de modo a melhorar o gerenciamento do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Modelo de Conversão do Conhecimento. Assistência Estudantil.

ABSTRACT

The present dissertation was developed from the Professional Master in Public Administration (PROFIAP), Faculty of Administration and Accounting Sciences of the Federal University of Juiz de Fora (FACC / UFJF). The research case had as its theme the knowledge management, using as a study methodology the Knowledge Conversion Model, composed of four axes (Socialization, Outsourcing, Combination and Internalization). The place chosen to carry out this work was the Student Assistance Department (PROAE), a sector located at UFJF, where it was sought to verify how the Knowledge Conversion Model can be used in knowledge management. Thus, the general objective was to analyze the Knowledge Management of PROAE based on the Knowledge Conversion Model. To reach this goal, the dissertation covered the following paths: presentation of the Knowledge Conversion Model, with explanatory detail of the four axes; diagnosis related to knowledge management in PROAE; and the elaboration of an Action Plan, contemplating the results obtained through the diagnosis. The realization of the diagnosis was possible through the application of a semi-structured questionnaire with the PROAE servers, in order to capture their perceptions about each axis of the Model; of the documentary analysis, which included printed and virtual materials used by the sector; and of report coming from the participant research, considering that the author of the research acts as server of the place of focus of this study. Based on the results obtained, it was possible to list the main needs observed for each axis that makes up the Knowledge Conversion Model, such as: development of tools that promote the integration of the team, creation of means to improve the manipulation of data that can be used in the decision-making process; application of practices that improve the memory of PROAE and the evolutionary rescue of the history of the sector; registration of meetings and knowledge arising from training courses and events. From these and other findings verified in the research, an Action Plan was prepared indicating a set of tools that can be applied in PROAE, in order to improve knowledge management.

Keywords: Knowledge management. Knowledge Conversion Model. Student Assistance.

LISTA DE ABREVIATURAS

CCDP	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
CFAP	Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CSO	Central de Serviços Online
EAD	Educação à Distância
GESQUALI	Programa de Gestão da Qualidade
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OCDE	Organização para a Cooperação Econômica
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNAES	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PROAE	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
PROADES	Programa de Avaliação de Desempenho
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROQUALI	Programa de Apoio à Qualificação
REUNI	Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAA/MEC	Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da UFJF	20
Figura 2	Vertentes da Gestão do Conhecimento na UFJF.....	22
Figura 3	Organograma da PROAE	26
Figura 4	Constituição do Conhecimento	38
Figura 5	Modelo de Conversão do Conhecimento	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Quantitativo de Bolsas Manutenção (2010-2014)	31
Gráfico 2	Média anual de discentes apoiados pela Bolsa Manutenção (2010-2014)	32
Gráfico 3	Adequação das formas de repasse e compartilhamento de informações entre os turnos de trabalho (n=21)	76
Gráfico 4	Proporção de respondentes que consideram que os servidores do setor deles estariam dispostos a compartilharem o seu conhecimento, caso fossem solicitados (n=21)	79
Gráfico 5	Proporção de respondentes que declararam ter conhecimento de todos os projetos em desenvolvimento pela PROAE (n=21)	81
Gráfico 6	Estímulo dado pela PROAE ao intercâmbio de conhecimentos entre o setor e outras instituições (n=21)	82
Gráfico 7	Estruturação das fontes de informações técnicas de forma a facilitar o acesso (n=21)	85
Gráfico 8	Proporção de servidores que consideram os documentos internos claros e facilmente interpretáveis (n=21)	86
Gráfico 9	Acesso a registros sobre as melhores práticas para os processos da PROAE (n=21)	88
Gráfico 10	Disponibilidade de repositórios de memória corporativa e de evolução histórica da PROAE (n=21)	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Ações de memória organizacional	50
Quadro 2	Ferramentas de Gestão do Conhecimento	59
Quadro 3	Diferenças entre organizações públicas e organizações privadas	62
Quadro 4	Pesquisa documental	69
Quadro 5	Principais necessidades de melhoria da PROAE no gerenciamento do conhecimento	93
Quadro 6	Formalização do treinamento a novos servidores (<i>shadowing</i>)	95
Quadro 7	Promoção de jogos corporativos (<i>teambuilding</i>)	96
Quadro 8	Prática de contar histórias (<i>storytelling</i>)	98
Quadro 9	Retomar o ato da realização de reuniões do fórum estudantil	99
Quadro 10	Formalização de intercâmbios com outros setores e instituições (<i>benchmarking</i>)	101
Quadro 11	Desenvolvimento de relatórios provenientes de eventos e cursos de capacitação	102
Quadro 12	Utilização do <i>brainstorming</i> como catalisador das representações mentais	104
Quadro 13	Criação de um quadro informativo sobre o andamento de projetos e ações	105
Quadro 14	Realização de cópias de segurança (<i>back up</i>) da <i>Intranet</i>	106
Quadro 15	Criação de um ícone de “perguntas e respostas” no <i>site</i> da PROAE	107
Quadro 16	Finalização do mapeamento de processos	109
Quadro 17	Elaboração de atas de reuniões	110
Quadro 18	Criação da Biblioteca PROAE	112
Quadro 19	Elaboração de manuais descritivos das atividades principais	113
Quadro 20	Criação de um manual de melhores práticas	114
Quadro 21	Levantamento de cursos de capacitação	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Mudanças no quadro funcional da PROAE (2015-2017)	27
Tabela 2	Formas de repasse de informações a novos servidores	74
Tabela 3	Formas de repasse e compartilhamento de informações entre os turnos de trabalho	75
Tabela 4	Formas de comunicação com os discentes sobre processos e informações relevantes	77
Tabela 5	Formas com que o conhecimento adquirido se torna acessível aos demais servidores	80
Tabela 6	Formas de arquivamento dos processos e documentos no segmento de atuação	84
Tabela 7	Formas de registro das deliberações feitas em reuniões	87
Tabela 8	Forma com que a descrição das atividades desempenhadas pelos servidores do setor é disponibilizada	90

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	14
1	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO E SUA APLICAÇÃO NA PROAE/UFJF	18
1.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO ...	18
1.2	COMO O CONHECIMENTO É GERIDO NA UFJF	19
1.3	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROAE	25
1.3.1	Estrutura do setor	26
1.3.2	Funcionamento setorial	27
1.3.3	Conhecimento na PROAE	33
2	GERENCIANDO O CONHECIMENTO	37
2.1	CONCEITOS RELEVANTES ASSOCIADOS AO CONHECIMENTO	38
2.1.1	Dado, informação e conhecimento	38
2.1.2	Conhecimento tácito e Conhecimento explícito	40
2.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO AO LONGO DO TEMPO	42
2.3	CAPITAL INTELECTUAL	45
2.4	GESTÃO DO CONHECIMENTO	46
2.5	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	48
2.6	MODELO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	51
2.6.1	Socialização (conhecimento compartilhado)	53
2.6.2	Externalização (conhecimento conceitual)	55
2.6.3	Combinação (conhecimento sistêmico)	56
2.6.4	Internalização (conhecimento operacional)	57
2.7	FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	58

2.8	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO	61
2.9	METODOLOGIA	66
2.9.1	Orientação	66
2.9.2	Método de abordagem	67
2.9.3	Tipos de pesquisa e levantamento de dados	67
2.9.3.1	Pesquisa Bibliográfica	68
2.9.3.2	Pesquisa Documental	68
2.9.3.3	Estudo de Caso	70
2.9.3.4	Pesquisa de Campo	70
2.9.3.5	Pesquisa Participante	71
2.9.4	Universo e amostra	72
2.9.5	Tratamento dos dados	72
2.9.6	Limitações do método	72
2.10	RESULTADOS DA PESQUISA	73
2.10.1	Pesquisa sobre o eixo Socialização	73
2.10.2	Pesquisa sobre o eixo Externalização	78
2.10.3	Pesquisa sobre o eixo Combinação	83
2.10.4	Pesquisa sobre o eixo Internalização	87
2.10.5	Aquisição de novos conhecimentos	91
3	PLANO DE AÇÃO PROPOSTO	93
3.1	AÇÕES PROPOSTAS PARA O EIXO SOCIALIZAÇÃO	94
3.1.1	Formalização do treinamento a novos servidores (<i>shadowing</i>)	95
3.1.2	Promoção de jogos corporativos (<i>teambuilding</i>)	96
3.1.3	Prática de contar histórias (<i>storytelling</i>)	97
3.1.4	Retomar o ato da realização de reuniões do fórum estudantil	99
3.2	AÇÕES PROPOSTAS PARA O EIXO EXTERNALIZAÇÃO	100

3.2.1	Formalização de intercâmbio com outros setores e instituições (<i>benchmarking</i>)	100
3.2.2	Desenvolvimento de relatórios provenientes de eventos e cursos de capacitação	102
3.2.3	Utilização do <i>brainstorming</i> como catalisador das representações mentais	103
3.2.4	Criação de um quadro informativo sobre o andamento de projetos e ações (formato 4Q1POC)	104
3.3	AÇÕES PROPOSTAS PARA O EIXO COMBINAÇÃO	105
3.3.1	Realização de cópias de segurança (<i>back up</i>) da <i>Intranet</i>	106
3.3.2	Criação de um ícone de “perguntas e respostas” no <i>site</i> da PROAE	107
3.3.3	Utilização do mapeamento de processos como ferramenta de gestão	108
3.4	AÇÕES PROPOSTAS PARA O EIXO INTERNALIZAÇÃO	109
3.4.1	Elaboração de atas de reuniões	110
3.4.2	Criação da Biblioteca PROAE	111
3.4.3	Elaboração de manuais descritivos das atividades principais	112
3.4.4	Criação de um manual de melhores práticas	114
3.5	PROSPECÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS	115
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICES	122

INTRODUÇÃO

Ao observar os fatores que podem influenciar a eficiência e eficácia das instituições do setor público, é possível elencar vários itens, como recursos financeiros, nível de qualificação técnica dos servidores, qualidade das estruturas físicas (prédios e equipamentos), dentre outros. Com a crescente exigência dos cidadãos por maiores transparência e informações, uso mais frequente de ferramentas tecnológicas como aliadas na gestão pública, constantes rotatividade e renovação no quadro de servidores e adaptações implantadas ao modelo burocrático na forma de administrar as organizações, uma área se destaca por sua relevância: a Gestão do Conhecimento.

Com base em pesquisas sobre a utilização da Gestão do Conhecimento no setor público brasileiro, é possível dizer que sua aplicação nesse segmento ainda é incipiente e embrionária. Esse fato faz com que os estudos sobre o tema adquiram importância no sentido de facilitar sua disseminação e consequente prática nessas organizações, além de possibilitarem reflexões acerca do assunto no ambiente institucional.

Ao analisar o contexto no qual as instituições públicas de ensino superior estão inseridas, é plausível dizer que o conhecimento tem papel de destaque. Além de possuírem funções relacionadas à construção e à disseminação de conhecimento, as Universidades utilizam-no em suas diversas atribuições e rotinas operacionais. Considerando a complexidade e abrangência dos serviços prestados dentro de uma instituição de ensino, o bom gerenciamento de informações e dados pode promover melhorias no atendimento às demandas internas (relacionadas à comunicação e à integração entre os diversos setores, unidades acadêmicas e Pró-Reitorias) e externas (comunidade acadêmica, parceiros, outros órgãos públicos e sociedade).

Na verificação de como esse tipo de abordagem é tratado na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), local de base para o presente estudo, foi percebido que a atenção da instituição nesse assunto é recente. Constatou-se que a Gestão do Conhecimento foi incluída na estrutura do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), divulgado em 2015, e tem sido implantada, desde então, por meio de algumas ações, a citar: criação, em 2016, do Escritório de Processos, setor que atua no mapeamento dos processos da Universidade, e aderência da instituição ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI), em 2017, pelo setor de Arquivo Central.

A relevância do trabalho proposto deve-se ao fato de que a utilização do conhecimento como estratégia de excelência e melhoria na qualidade dos serviços prestados tem sido,

principalmente nas últimas décadas, demandada de forma mais intensa. Além disso, o uso mais acentuado da tecnologia e de seus avanços como aliados na organização e administração de recursos exige que as instituições façam adaptações nas suas formas de funcionamento e nos processos de trabalho.

Considerando o caráter incipiente de aplicação dos conceitos associados à Gestão do Conhecimento na UFJF e no setor público em geral, este trabalho pode servir como fomentador de reflexões aos leitores e incentivador às organizações que queiram desenvolver o gerenciamento do conhecimento em seu ambiente funcional. Além disso, espera-se que o percurso metodológico seguido para obtenção dos objetivos deste estudo possa ser replicado por outras instituições que tenham interesse em dar enfoque numa melhor administração de seus conhecimentos.

O presente trabalho deu foco à Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PROAE), uma vez que o autor da pesquisa é servidor lotado nesse setor e identificou a importância de se analisar a PROAE no quesito Gestão do Conhecimento. Em 2016, o pesquisador e outro servidor do setor iniciaram a elaboração de um mapeamento de processos, solicitado pelo Pró-Reitor da PROAE. Essa solicitação, por si só, já representou um indício da preocupação gerencial com relação ao gerenciamento do conhecimento. Durante o desenvolvimento do mapeamento, foi possível identificar algumas das dificuldades que o setor enfrenta na Gestão do Conhecimento. Isso serviu como motivação para o autor pesquisar sobre o assunto com o intuito de propor melhorias.

As constantes mudanças do quadro de servidores da PROAE observadas nos últimos anos (aliadas à baixa retenção do conhecimento), ausência de registros de deliberações relevantes em reuniões, o crescimento na demanda de discentes pelos serviços oferecidos e a complexidade dos processos de trabalho reforçam a relevância da presente pesquisa.

A partir da finalização deste trabalho, foi possível obter um diagnóstico sobre como a PROAE aborda a Gestão do Conhecimento, com base nos quatro eixos do Modelo de Conversão do Conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), bem como a proposição de um Plano de Ação, contemplando um conjunto de ferramentas e práticas que possam ser aplicados no setor.

Inspirados pelas formas bem sucedidas de aplicação do conhecimento por parte das empresas japonesas, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram o Modelo de Conversão do Conhecimento, que abrange quatro eixos de análise, a saber: Socialização (processo de compartilhamento de experiências, gerando conhecimento tácito), Externalização (transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos), Combinação (processo de

mesclar, de forma sistematizada, diferentes conhecimentos explícitos) e Internalização (incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito).

Os quatro eixos do Modelo foram abordados por meio da Pesquisa Documental e da aplicação de questionários semiestruturados, respondidos por 21 servidores lotados na PROAE.

Cabe ressaltar que, apesar da delimitação do presente estudo circundar os limites da PROAE, espera-se que o percurso metodológico, discussão teórica e resultados apresentados inspirem e sirvam como base para que outros setores da UFJF e instituições também aperfeiçoem o gerenciamento do conhecimento.

A partir do exposto, a questão de pesquisa apresentou-se como: “De que forma o Modelo de Conversão do Conhecimento pode ser utilizado na Gestão do Conhecimento da PROAE?”

Apontada a questão de pesquisa proposta, o trabalho teve como objetivo geral analisar a Gestão do Conhecimento da PROAE a partir do Modelo de Conversão do Conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

Foram buscados, também, os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar o Modelo de Conversão do Conhecimento;
- Diagnosticar como a Gestão do Conhecimento ocorre na PROAE;
- Propor Plano de Ação com práticas de Gestão do Conhecimento que possam ser aplicadas na PROAE.

A pesquisa teve foco específico de estudo a PROAE, no período entre Outubro de 2017 e Julho de 2018. Este intervalo foi definido considerando os prazos estipulados pelo PROFIAP. O início da pesquisa, Outubro de 2017, coincidiu com a finalização da etapa de disciplinas obrigatórias do programa; e o fim do estudo, Julho de 2018, foi marcado pelo término da etapa de resposta dos questionários. A partir disso, o pesquisador concluiu a fase de pesquisa aplicada para tratar os dados e elaborar o Plano de Ação.

Esta dissertação está composta por três capítulos, a saber: “Gestão do Conhecimento no setor público brasileiro e sua aplicação na PROAE/UFJF”, “Gerenciando o conhecimento” e “Plano de Ação proposto”.

O capítulo um tem como objetivo apresentar o caso em estudo, contextualizando o tema de Gestão do Conhecimento no setor público brasileiro, bem como na instituição e setor de foco, UFJF e PROAE, respectivamente.

O capítulo dois, composto pelo referencial teórico, metodologia, e resultados da pesquisa tem o intuito de promover a discussão teórica do tema, trazendo um diálogo dos autores de referência, além de pesquisas relacionadas ao assunto do estudo. Também traça o percurso metodológico pelo qual o autor desenvolveu a presente pesquisa, bem como os resultados e análises provenientes da coleta de dados.

No capítulo três, são propostas ferramentas e técnicas que possam ser aplicadas na PROAE a fim de aprimorar a Gestão do Conhecimento. O Plano de Ação foi concebido a partir do diagnóstico feito no setor analisado acerca do tema de estudo e também da literatura apresentada no referencial teórico.

1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO E SUA APLICAÇÃO NA PROAE/UFJF

Este capítulo introduz o caso da PROAE, setor integrante da UFJF, no que se refere ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento. Antes de adentrar as especificações do setor e da instituição em questão, faz-se necessário discorrer brevemente sobre como a Gestão do Conhecimento tem sido tratada pelo setor público brasileiro.

Dessa forma, o capítulo está subdividido em três seções. A primeira, “Gestão do Conhecimento no setor público brasileiro”, pretende fazer uma breve contextualização sobre como o setor público brasileiro aplica práticas voltadas para gerenciar o conhecimento. A segunda, “Como o conhecimento é gerido na UFJF”, objetiva apresentar a instituição e discorrer sobre o tratamento dado acerca do tema de pesquisa. Por fim, a terceira, “Contextualização da PROAE”, tem como enfoque expor as características estruturais e funcionais do setor.

1.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

As organizações, assim como a humanidade, passaram por transformações no decorrer do tempo. Desde o desenvolvimento da agricultura e passando pela Revolução Industrial, a sociedade sofreu impactos na forma de se organizar. A partir da era da globalização e conseqüente queda das barreiras de comunicação, atualmente é possível dizer que a atual fase é caracterizada como Sociedade do Conhecimento, na qual o poder de transformação está na direção da expansão da mente humana. Dessa forma, o sucesso das organizações passa a associar-se não somente ao bom uso de recursos financeiros e estruturais, mas também à capacidade de gestão do capital intelectual (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

É no contexto da Sociedade do Conhecimento, em que o capital intelectual é percebido como valor que impacta no sucesso organizacional, que a Gestão do Conhecimento está inserida. Dentro do espectro da administração pública, esse tipo de gestão pode ser entendido como

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 49).

Apesar de já existir um conceito da Gestão do Conhecimento que possa ser adequado às especificidades da área pública, observa-se que a efetiva aplicação desse gerenciamento nessas esferas ainda é incipiente, como se pode observar no capítulo dois desta dissertação, a partir da apresentação dos resultados de algumas pesquisas desenvolvidas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Ainda que a Gestão do Conhecimento não seja amplamente desenvolvida e institucionalizada nas esferas públicas, o gerenciamento de ativos intangíveis é realizado, ainda que de forma não estruturada, em diferentes graus de refinamento. Na próxima seção, será analisado como esse tipo de gerenciamento ocorre na UFJF.

1.2 COMO O CONHECIMENTO É GERIDO NA UFJF

Na seção anterior, foi possível identificar a relevância no tema de Gestão do Conhecimento e verificar que sua implantação, no setor público brasileiro, ainda se encontra em estágio incipiente. Nesta seção, é dada uma breve contextualização histórica sobre a UFJF e como a instituição efetua o gerenciamento do conhecimento.

De acordo com informações apresentadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento disponível no *site* da Universidade¹, a UFJF foi criada em 1960, por meio de um ato do até então presidente Juscelino Kubitschek. Ainda na década de 60, o Hospital Universitário foi criado e a Cidade Universitária construída, para que os cursos ficassem concentrados em um único local.

Atualmente, o *campus* sede possui 20 unidades acadêmicas (fragmentadas em Faculdades, Institutos e o Colégio de Aplicação João XXIII) e oferece 64 cursos de graduação, 71 de especialização, 36 de mestrado, 17 de doutorado, 30 programas de residência médica, 26 de programas de residência multiprofissional e cursos de Educação Básica. Com relação às modalidades, além da disponibilização de cursos na modalidade presencial, a instituição conta com o programa Educação a Distância (EAD). O número de matrículas nos cursos de graduação ultrapassa a marca de 15.000.

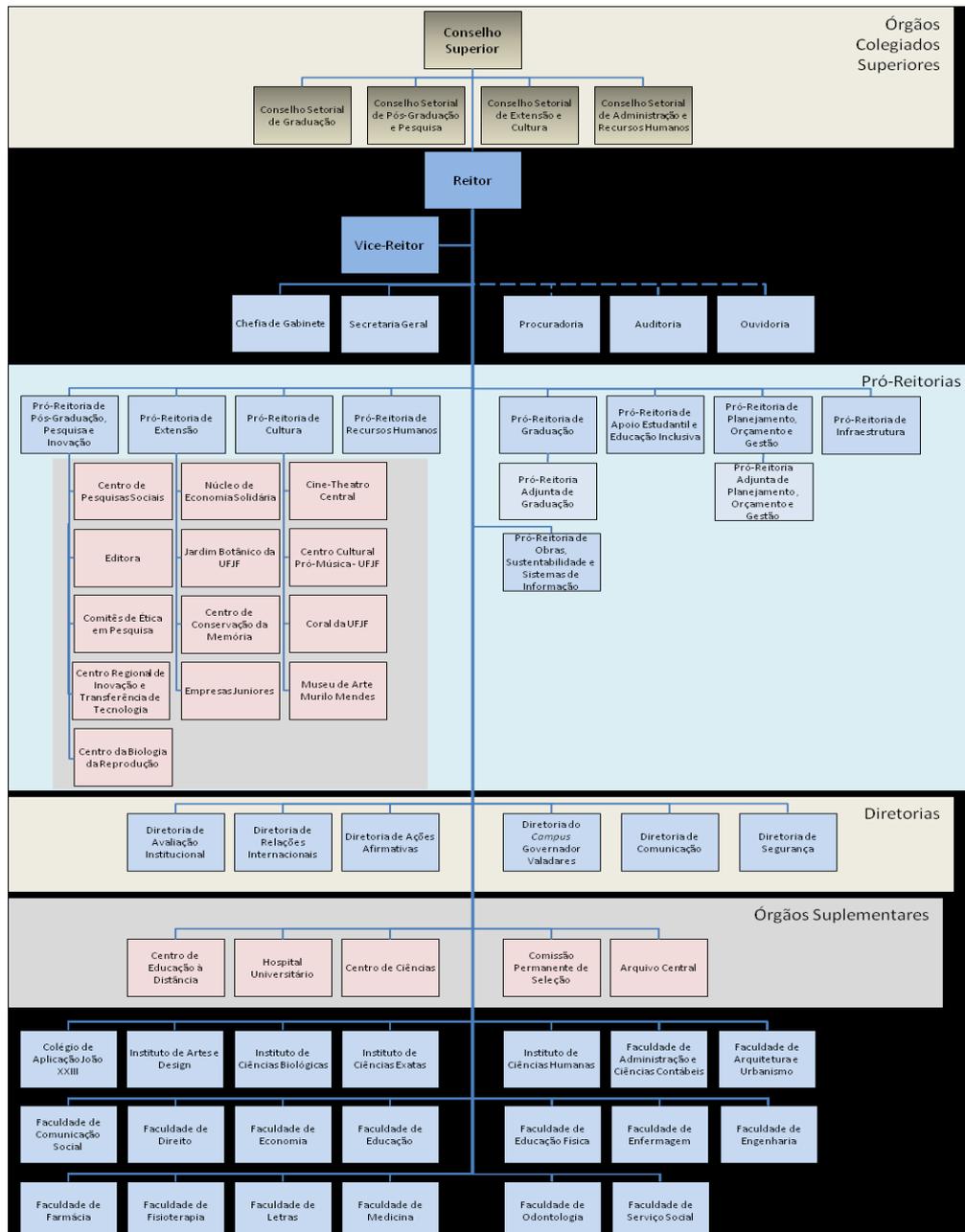
O PDI ainda traz algumas informações relacionadas à expansão de vagas, iniciada em 2007. Nesse ano, a UFJF aderiu ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), aumentando o número de vagas em mais de 50%, entre o período de 2008 (2.140 vagas) e 2014 (4.496 vagas).

¹ <http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/legislacao/plano-de-desenvolvimento-institucional/>.

Ainda segundo dados do PDI, além do *campus* sede, a UFJF criou, em 2012, o *campus* avançado em Governador Valadares, cidade também localizada no estado de Minas Gerais.

No intuito de demonstrar visualmente a estrutura da UFJF, a Figura 1 traz o organograma da UFJF, cuja atualização mais recente está disponível no *site* da Universidade:

Figura 1 - Organograma da UFJF



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 (UFJF, 2015, p. 16).

Como representado visualmente na Figura 1 e de acordo com o artigo 7º do Estatuto da UFJF², a Universidade conta com uma estrutura composta por Órgãos Colegiados Superiores, Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e Órgãos Suplementares. Cabe ressaltar que o setor em foco no presente estudo, PROAE, teve seu nome modificado após elaboração do organograma mais recente da UFJF. Dessa forma, de Pró-Reitoria de Apoio Estudantil e Educação Inclusiva, conforme disposto na Figura 1, passou a ser chamada de Pró-Reitoria de Assistência Estudantil. Essa alteração foi institucionalizada por meio da Resolução nº25 de 2017³, no item VI do artigo 2º.

No PDI, são destacados os objetivos gerais da UFJF, sendo eles: garantir a excelência acadêmica; assegurar a democratização do ensino; promover qualidade de vida; otimizar processos organizacionais e infraestrutura; fortalecer a inovação social, a inserção e o desenvolvimento regional; e consolidar o desenvolvimento do *campus* de Governador Valadares.

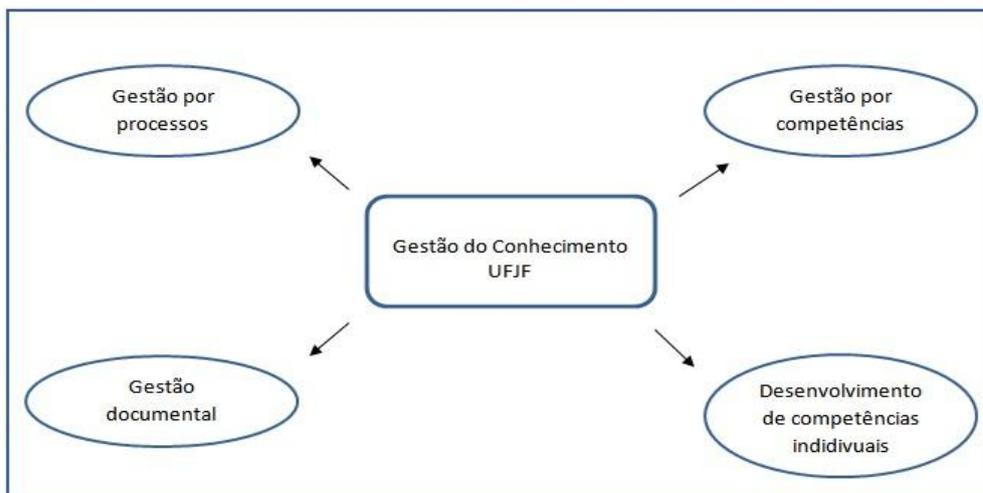
Considerando que o enfoque do presente estudo está relacionado à Gestão do Conhecimento, é interessante observar que, dentre os objetivos gerais citados anteriormente, o que diz “otimizar processos organizacionais e infraestrutura” sinaliza a inserção desse tema na estrutura organizacional. Isso pode ser constatado a partir da leitura dos objetivos específicos relacionados a esse objetivo geral. Como exemplos: estabelecer uma nova dinâmica administrativa para a comunicação e publicização de atos normativos elaborados no âmbito da UFJF e aprimorar o modelo de divulgação e padronização de normas editadas pelos órgãos administrativos da UFJF.

Além disso, no PDI, existe um tópico especificamente direcionado ao tema da Gestão do Conhecimento. Nele, é mencionado que a instituição tem desenvolvido práticas de Gestão do Conhecimento organizacional por meio da Diretoria de Assuntos Administrativos (com apoio do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional), da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e do Arquivo Central. O documento especifica que as práticas estão condensadas em quatro vertentes, como pode ser visualizado no esquema da Figura 2. São eles: a gestão por processos, a gestão por competências, a gestão documental e o desenvolvimento de competências individuais.

² <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2015/10/estatuto.pdf>.

³ http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_25.2017_Altera-a-estrutura-organizacional-da-Reitoria-da-UFJF1.pdf.

Figura 2 - Vertentes da Gestão do Conhecimento na UFJF



Fonte: elaborada pelo autor, a partir de dados do Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 (UFJF, 2015)

A primeira vertente, gestão por processos, está associada ao mapeamento e modelagem de processos da UFJF, sendo sua implantação de responsabilidade da Coordenação de Processos. Uma das motivações para a aplicação da gestão por processos foi que a Pró-Reitoria de Planejamento conduziu, em 2014, um levantamento diagnóstico de demandas administrativas a partir do Programa de Gestão da Qualidade (GESQUALI). Nesse estudo, verificaram-se os principais desafios administrativos que, segundo os gestores das Unidades Acadêmicas, fazem com que a gestão da instituição seja menos eficiente e eficaz. Alguns deles são: burocratização de procedimentos, duplicidade de procedimentos que possuem o mesmo fim e falta de clareza institucional em relação aos processos administrativos. Outra razão que reforça a importância da gestão por processos pode ser encontrada na diretriz estratégica da gestão da UFJF de título “Processos e Infraestrutura”.

Ainda tomando como base o PDI, é mencionado que o desenvolvimento de uma gestão voltada para processos na UFJF almeja o aumento da visibilidade dos procedimentos administrativos (documentação e publicação do conhecimento para acesso aos interessados), busca de conformidade legal, melhor gerenciamento do desempenho dos processos, integração dos setores responsáveis pelos processos, contribuição para atender as exigências dos órgãos de controle e melhor atender as demandas da comunidade acadêmica.

Um setor relevante para a gestão por processos na UFJF é o Escritório de Processos. Criado a partir da Portaria n.º 13 de 2016⁴, o setor teve suas atribuições divulgadas na Portaria

⁴ <http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/Portaria-n%C2%BA-013-2016-Ajustar-Estrutura-Organizacional.pdf>.

n.º 15 de 2016⁵, sendo algumas delas: definição de padrões, regras e políticas que forneçam base para o gerenciamento de processos de negócio; oferta de suporte metodológico e ferramental aos gestores de processos; fomento da cultura de gestão por processos; disseminação do conhecimento sobre o gerenciamento de processos e promoção de capacitação na disciplina; possibilitar a visibilidade dos processos de negócio a toda a instituição; alinhamento das iniciativas de gestão por processos aos objetivos estratégicos da UFJF e contribuir para a desburocratização dos procedimentos administrativos da organização. Até o momento da escrita do presente estudo (dezembro de 2018), o Escritório de Processos contribuiu para o mapeamento de 16 processos da UFJF⁶, abrangendo dez setores. Outros mapeamentos ainda estão em fase de desenvolvimento, incluindo o da PROAE.

Outro setor que merece destaque por impactar direta e indiretamente os processos da UFJF é o Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO)⁷, responsável pela utilização de recursos da tecnologia da informação na gestão universitária. Dentre os serviços prestados por esse setor, está o *software* Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), que abrange as áreas acadêmica e administrativa da UFJF. O sistema foi criado por técnicos da instituição, sendo acessado pela Internet e contendo uma estrutura de módulos integrados. É utilizado por discentes, docentes e servidores, que podem acessar diversas informações, tais como biblioteca, documentos, empenhos, itens patrimoniais, materiais, dentre outros.

Em dezembro de 2015, o CGCO desenvolveu uma nova ferramenta de comunicação para atender as demandas dos usuários, denominada Central de Serviços Online (CSO). Em manual do usuário disponibilizado no *site* do setor⁸, é mencionado que a inovação possibilita o acompanhamento da demanda e resposta aos questionamentos do usuário, além da consulta de solicitações anteriores e suas resoluções.

A segunda vertente da Gestão do Conhecimento na UFJF, gestão por competências, está atrelada à utilização de uma metodologia de diagnóstico de competências para os cargos docentes e técnicos, sendo sua implementação de responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Os objetivos esperados com a efetivação da gestão por competências, de acordo com informações contidas no PDI, são melhorar a seleção de pessoal, o treinamento e desenvolvimento do quadro efetivo da instituição, adequar as

⁵ <http://www.ufjf.br/escritoriodeprocessos/files/2016/07/Portaria-015-2016-atribui%C3%A7%C3%A3o-de-fun%C3%A7%C3%B5es-escritorio-de-processos.pdf>.

⁶ <http://www.ufjf.br/escritoriodeprocessos/portfolio/>.

⁷ <http://www.ufjf.br/cgco/>.

⁸ http://www.ufjf.br/cgco/files/2014/06/manual_usuario.pdf.

competências requeridas ao cargo às competências do servidor e obter ganho de performance. As ações associadas a essa vertente são desenvolvidas pela PROGEPE, especificamente na Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP). Dentre os programas relacionados a essa vertente, cabe citar: Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES); Programa de Apoio à Qualificação (PROQUALI); Progressão, promoção e retribuição docentes e Progressão e incentivo à qualificação de Técnico-Administrativo em Educação (TAE).

A terceira vertente, a gestão documental, refere-se à política de gestão das informações e documentos de arquivo da UFJF. A partir de notícia divulgada em julho de 2017, no site da UFJF⁹, o setor de Arquivo Central da instituição iniciou a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na Universidade. Esse sistema é um *software* público criado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª região e tem como principal característica a utilização de uma plataforma digital em substituição ao uso de papel. Assim, a criação e a tramitação de processos e documentos serão feitas exclusivamente por meio eletrônico. Segundo a notícia que divulga a implantação do SEI, essa inovação permitirá maior eficiência, segurança e agilidade, ampliará as ações da instituição no âmbito da sustentabilidade ambiental, aumentará a transparência das ações institucionais e vai gerar economias de verbas públicas (papel, impressoras, malotes, dentre outros).

A normatização e a coordenação do Sistema de Arquivos da UFJF são de responsabilidade do Arquivo Central, criado em 2011. Com base em informações encontradas no *site* do setor¹⁰, as atividades estão divididas em três segmentos: gestão documental (normatização da transferência de documentos, instruções normativas e pesquisa ao acervo institucional), pesquisa (acervo documental e biblioteca) e institucional (orientação quanto à racionalização da produção documental, capacitação de servidores para a gestão documental, atuação nas áreas de conservação e preservação, ação no manejo de arquivos intermediários e permanentes).

Ainda sobre a gestão documental, em dezembro de 2015 foi instituído o procedimento de memorando eletrônico, pelo CGCO, em parceria com a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Gestão e com o Arquivo Central¹¹. De acordo com o Manual do Usuário, disponibilizado virtualmente pela instituição¹², a implementação do Memorando Eletrônico é

⁹ <http://www.ufjf.br/noticias/2017/07/25/ufjf-inicia-implantacao-do-sistema-eletronico-de-informacoes/>.

¹⁰ <http://www.ufjf.br/arquivocentral/>.

¹¹ <http://www.ufjf.br/secom/2015/11/27/sistema-de-memorando-eletronico-sera-implantado-no-dia-1o-de-dezembro/>.

¹² <http://www.ufjf.br/cgco/files/2014/06/Manual-do-Usua%CC%81rio-Memorando-Eletronico.pdf>.

parte de um projeto organizacional mais abrangente, o qual pretende fazer a migração eletrônica de outros procedimentos que, atualmente, são realizados de forma física: publicação de portarias e resoluções, formulários referentes à gestão de pessoas, processos administrativos, dentre outros. Ainda de acordo com o documento, são elencados alguns benefícios esperados com o desenvolvimento da inovação: maior agilidade na tramitação processual, economia de recursos (como papel e materiais de impressora), maior transparência e clareza sobre o trâmite de memorandos na UFJF, padronização e classificação dos assuntos abordados.

A quarta e última vertente, o desenvolvimento de competências individuais, está ligada à oferta de cursos de capacitação e treinamento, além da existência de programas de qualificação. As ações institucionais voltadas para essa vertente são executadas pela PROGEPE, mais especificamente na Coordenação da Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP)¹³. Dentre elas, cabe citar a disponibilização de cursos na plataforma *moodle*, oferta de cursos de língua estrangeira e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* para servidores. Anualmente, é disponibilizada aos servidores uma agenda de capacitação, sendo parte do Plano Anual de Capacitação (PAC).

A partir dos dados apresentados nessa seção, é possível afirmar que a UFJF tem aplicado iniciativas que incluem o gerenciamento do conhecimento na estrutura organizacional: a criação do escritório de processos, o desenvolvimento de ferramentas voltadas ao conhecimento (CSO, memorando eletrônico), a implantação da gestão por competências e a adesão ao projeto SEI são exemplos disso.

Considerando que a Universidade é composta por diversos setores e unidades acadêmicas, cada parte do todo apresenta características próprias que influenciam na Gestão do Conhecimento. Assim, como forma de realizar um recorte analítico mais específico, o presente estudo enfocou a PROAE, a ser contextualizada na próxima seção.

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROAE

Na seção anterior, foram apresentados dados que representam como a UFJF tem trabalhado no gerenciamento do conhecimento. Nesta seção, propõe-se fazer uma apresentação do setor de enfoque do estudo, a PROAE. Cabe ressaltar que, apesar de a PROAE estar presente nos dois *campi*, Juiz de Fora e Governador Valadares, a pesquisa aqui

¹³ <http://www.ufjf.br/progepe/inicial/ccdp/>.

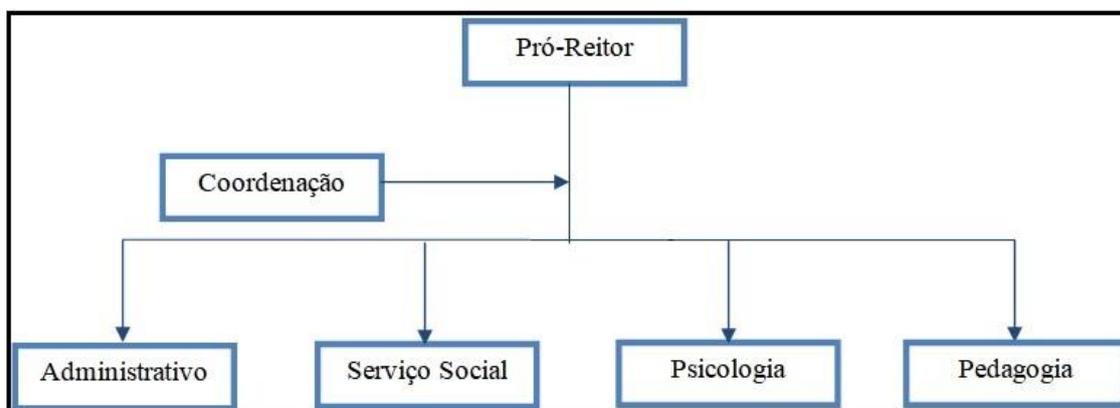
desenvolvida foi baseada no *campus* Juiz de Fora, uma vez que é onde a maioria das atividades é realizada e o local em que o autor atua.

A seção está dividida nas seguintes subseções: “Estrutura do setor”, em que são detalhados os segmentos que compõem a PROAE; “Funcionamento setorial”, cujo intuito é de demonstrar como são executadas as principais ações do setor; e “Conhecimento na PROAE”, que apresenta uma contextualização de como o conhecimento é tratado pelo local de pesquisa.

1.3.1 Estrutura do setor

Localizado no prédio central da Reitoria, o setor conta, atualmente, com 23 servidores, sendo eles: um Pró-Reitor, uma Coordenadora, oito Assistentes Sociais, duas Pedagogas, seis Psicólogos, um Administrador e quatro Assistentes em Administração. A Figura 3 retrata o organograma da PROAE, contendo os segmentos que compõe o setor:

Figura 3 - Organograma da PROAE



Fonte: elaborado pelo autor.

Nos últimos anos, a estrutura do organograma da PROAE tem permanecido constante. A única modificação foi a inclusão, no ano de 2016, do cargo de Coordenação, assumido por uma Pedagoga que já fazia parte do quadro funcional do setor. Apesar de haver uma estabilidade na estrutura do organograma, é percebida rotatividade no número de servidores. Para embasar essa afirmação, segue Tabela 1, que retrata as mudanças no quadro funcional da PROAE entre os anos de 2015 e 2017.

Tabela 1 – Mudanças no quadro funcional da PROAE (2015-2017)

Grupo funcional	Rotatividade (desde 2015)
Pró-Reitor	4 Pró-Reitores
Administrativo	Saídas: 2; Entradas: 3
Serviço Social	Saídas: 3; Entradas: 8
Pedagogia	Entradas: 2
Psicologia	Saídas: 3; Entradas: 3

Fonte: elaborada pelo autor, com base na pesquisa Documental.

Além das mudanças no quadro funcional percebidas a partir dos dados apresentados na Tabela 1, a equipe é jovem, quando se analisa o tempo de atuação no setor. Dos vinte e três servidores lotados na PROAE atualmente, apenas um está na Pró-Reitoria há mais de cinco anos.

Os dados referentes às modificações no quadro de servidores e ao tempo de atuação no setor revelam que a retenção de conhecimento é fator relevante para a continuidade de oferta dos serviços de forma fluida e eficaz. Essa relevância reside no fato de que, ao sair do setor, o servidor leva consigo experiências e aprendizados que podem ser aproveitados pelo novo ingressante.

Em termos de estrutura física, a PROAE está situada no prédio central da Reitoria e conta com três espaços físicos no *campus* Juiz de Fora. São eles: uma sala central em que a maior parte da equipe desempenha suas atividades (Assistentes Sociais, Psicólogos, Pedagogas e Assistentes em Administração), um gabinete utilizado pelo Pró-Reitor e uma sala de atendimento, utilizada pelos Psicólogos e Assistentes Sociais para a realização de atendimentos individuais.

1.3.2 Funcionamento setorial

O atendimento aos discentes e ao público em geral ocorre em dois turnos, que somados totalizam doze horas: manhã (de oito horas da manhã às duas horas da tarde) e tarde/noite (das duas horas da tarde às oito horas da noite). As formas de contato podem ser presencial (sala central, localizada no prédio da Reitoria), virtual (além do *site* institucional da PROAE, cada grupo de profissionais do setor possui *e-mail* próprio) e telefônico (atualmente, há três ramais na sala central e um ramal no gabinete do pró-reitor).

Dentre os serviços oferecidos pela PROAE, pode-se citar o apoio pedagógico, o atendimento psicológico, concessão de bolsas e auxílios e a realização de projetos voltados aos eixos estabelecidos pelo Plano Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes). Estão vinculados à PROAE o Restaurante Universitário (RU) e a Moradia Estudantil.

Na área Administrativa do setor, as atividades desempenhadas estão atreladas ao atendimento do público, encaminhamento de demandas aos demais grupos de profissionais do setor, elaboração de documentos oficiais, abertura e tramitação de processos, requisição de materiais e equipamentos, arquivamento de documentos, inclusões e exclusões de bolsistas (mediante análises do Serviço Social e solicitações da Coordenação), além da elaboração das folhas de pagamento.

Até o mês de julho de 2018, um gargalo observado na área Administrativa era o desenvolvimento da folha de pagamento do auxílio transporte. Esse auxílio monetário é equivalente aos dias letivos de cada mês e número de passagens que o discente utiliza do endereço de residência informado no formulário socioeconômico até o *campus* (ida e volta). A base de cálculo do auxílio possui três variáveis: valor da passagem, número de passagens diárias e número de dias letivos.

Considerando que a UFJF conta com três calendários acadêmicos (um do *campus* de Juiz de Fora e dois do *campus* de Governador Valadares) e as possibilidades de passagens são duas (dois ou quatro vales por dia), todo mês existem seis valores diferentes para este auxílio. Uma vez que o sistema de lançamento dos valores dá duas opções ao requisitante (pagamento em bloco ou pagamento individual), os servidores da área Administrativa faziam cada lançamento individualmente. O auxílio transporte tem uma média de 1.300 discentes apoiados por mês, o que demandava uma grande quantidade de tempo dos servidores que realizam a atividade.

Durante o primeiro semestre de 2018, o CGCO realizou um conjunto de modificações do módulo “Bolsas”, utilizado para o lançamento de valores a serem pagos e geração das folhas de pagamento. A partir de reuniões com os servidores do segmento Administrativo da PROAE, foi possível remodelar o formato de pagamento do auxílio transporte, o que possibilitou uma melhoria substancial na elaboração das folhas de pagamento. Antes da modificação, os lançamentos de valores do auxílio transporte demandavam uma média de cinco dias de trabalho; após a modificação, esse processo pode ocorrer em um dia, permitindo que os servidores possam dedicar o restante do tempo para executar outras atividades. Além disso, a possibilidade da ocorrência de erros é reduzida.

É importante ressaltar que essa modificação do módulo “Bolsas” decorreu do gerenciamento do conhecimento e foi obtida por meio de reuniões para identificação dos pontos de melhoria e das conseqüentes alterações no sistema computacional. A partir dessa melhoria no sistema, diversos setores que fornecem bolsas e auxílios foram beneficiados.

Com relação ao segmento da Pedagogia, pode-se dizer que o apoio pedagógico tem como objetivos a diminuição das deficiências pedagógicas, o estímulo à permanência do estudante no curso e o assessoramento de discentes nas demandas didáticas e acadêmicas. Durante o ano, são realizadas oficinas pedagógicas, que tem como objetivo fornecer ferramentas de organização do tempo no contexto acadêmico e outras práticas que melhorem o desempenho do discente em provas e apresentações de trabalho¹⁴.

O serviço de Psicologia visa oferecer um espaço de acolhimento ao discente por meio de atendimentos breves e encaminhamento para outros serviços, se necessário. O serviço de atendimento psicológico era disponibilizado por meio de agendamento. Atualmente, ocorre no formato de plantão, em três dias da semana (terças, quartas e quintas), com nove horários. Com base no “Relatório de atividades PROAE – 2017”, disponibilizado pela equipe de Psicologia, foi possível constatar alguns números relacionados aos atendimentos psicológicos: no ano de 2017, foram realizados 1.092 atendimentos (356 discentes).

Dentre os grupos que compõe a PROAE, o Serviço Social se destaca como um dos que recebe grande demanda por serviços, especificamente o de análise socioeconômica para a concessão de bolsas e auxílios. Até o ano de 2015, as análises eram realizadas por meio de editais de seleção, geralmente lançados semestralmente.

Com o aumento no número de inscritos no processo seletivo e manutenção do quadro funcional de Assistentes Sociais em número reduzido, o setor não conseguiu responder à demanda no prazo estipulado. Em notícia veiculada no site da PROAE, em 18 de setembro de 2015, foi divulgado um boletim¹⁵ em resposta ao atraso no resultado do primeiro edital daquele ano. No documento, é relatada a decisão de contratação temporária e excepcional de Assistentes Sociais para a conclusão das análises. Os resultados do Edital 01/2015 foram divulgados no final de outubro de 2015.

Em 2016, na tentativa de dar maior fluidez na execução das análises socioeconômicas e diminuir a concentração de um número elevado de análises em determinados períodos, houve uma modificação no formato do processo seletivo. Como resultado, foi decidido aplicar

¹⁴ <http://www.ufjf.br/proae/2017/07/05/cadastro-de-interessados-para-as-atividades-da-proae-oficinas-pedagogicas-e-grupo-de-boas/>.

¹⁵ <http://www.ufjf.br/proae/files/2015/09/Boletim-Informativo-18.09.2015.pdf>.

o formato de fluxo contínuo, já implantado com sucesso em outras instituições, como a Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), e após experiência piloto com o edital 02/2015 da PROAE.

Com essa mudança, o discente interessado em participar do processo seletivo pode entrar com o pedido de solicitação a qualquer momento do ano. Em notícia publicada no site da Assistência Estudantil em 27 de agosto de 2016¹⁶, o novo formato foi divulgado: “A partir da experiência piloto realizada no Edital 02/2015, a equipe da PROAE deu continuidade à metodologia de avaliação em fluxo contínuo, que permite que o(a) discente possa solicitar as bolsas e auxílios a qualquer momento (...)”.

Atualmente, A PROAE oferece duas modalidades de bolsas (Bolsa PNAES e Bolsa Permanência) e quatro modalidades de auxílios (Alimentação, Creche, Moradia e Transporte). O artigo 6º da Resolução nº 33 de 2014¹⁷ traz o detalhamento das modalidades citadas:

[...] I-A – Bolsa Permanência: incentivo pecuniário mensal, concedido nos termos do Programa de Bolsa Permanência do Ministério da Educação;
 I – Bolsa PNAES: incentivo pecuniário mensal, com valor equiparado ao da Bolsa Permanência, concedido nos termos dessa resolução, edital próprio e observado o número de bolsas a ser definido anualmente, nos limites orçamentários da UFJF;
 II – Auxílio Alimentação: refeições gratuitas no Restaurante Universitário;
 III – Auxílio Moradia: incentivo pecuniário mensal, exclusivo para alunos (as) provenientes de outras cidades, de caráter provisório, a ser reavaliado, ao se definirem políticas e normas sobre moradia estudantil da UFJF;
 IV – Auxílio Transporte: recebimento de vale-transporte mensalmente para o deslocamento da residência ao respectivo Campus Universitário durante os períodos letivos, sendo a quantidade de vales estipulada conforme endereço comprovado, trajeto e comprovante de matrícula;
 V – Auxílio Creche: concessão de auxílio financeiro para custeio parcial das despesas com os (as) dependentes legais do (a) beneficiário (a), até o limite de idade de 05 (cinco) anos, 11 (onze) meses e 29 (vinte e nove) dias. [...] (UFJF, 2014, p. 2-3).

Até março de 2015, a alocação das bolsas e auxílios ocorria de forma diferente, sendo as modalidades divididas em: Manutenção, Alimentação, Moradia e Transporte. De acordo com o Art. 6 da Resolução nº 21 de 1999¹⁸, a modalidade de Manutenção consistia numa combinação de incentivo financeiro mensal de 340 reais, além de refeições gratuitas no Restaurante Universitário e transporte de ida e volta ao *campus*. Na redação do artigo em questão, a oferta das modalidades até então existentes estava limitada a quinhentos estudantes.

¹⁶ <http://www.ufjf.br/proae/2016/08/27/proae-inicia-o-programa-de-bolsas-e-auxilios-estudantis-para-2016/>

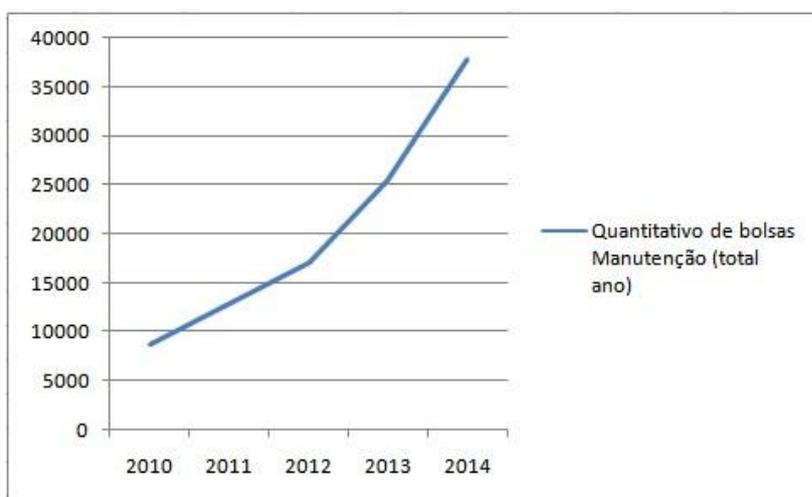
¹⁷ <http://www.ufjf.br/proae/files/2008/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-33-2014-CONSU.pdf>

¹⁸ <http://www.ufjf.br/proae/files/2008/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-33.2014-Anexo-Resolu%C3%A7%C3%A3o-21.19991.pdf>

Ao longo dos anos, no entanto, foi possível identificar um aumento significativo na disponibilização das bolsas e auxílios.

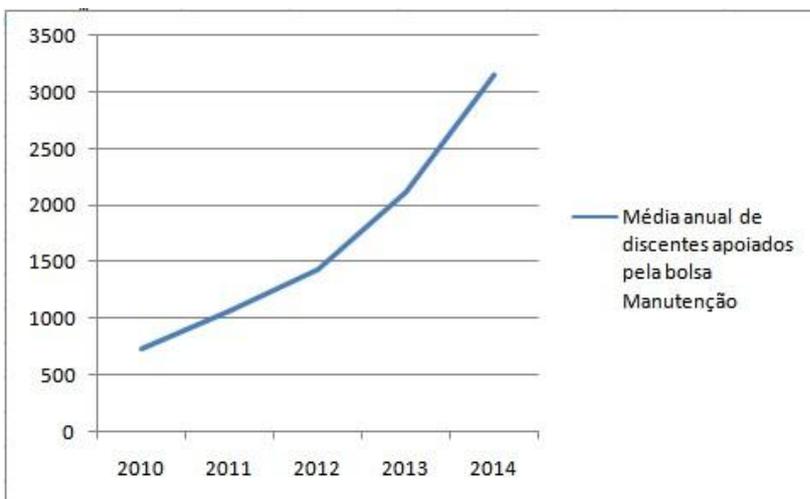
Sobre esse aumento, o Gráfico 1 demonstra o quantitativo anual de bolsas da modalidade Manutenção oferecido entre os anos 2010 a 2014, enquanto o Gráfico 2 apresenta números médios da quantidade de bolsistas, uma vez que ocorre flutuação no decorrer dos meses. Esses dados foram obtidos por meio do SIGA. Cabe ressaltar que a escolha do período entre 2010 e 2014 se deve ao fato de a Bolsa Manutenção ter sido vigente nesses anos, o que viabiliza uma análise comparativa.

Gráfico 1 - Quantitativo de Bolsas Manutenção (2010-2014)



Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados provenientes do SIGA.

Como é possível averiguar no gráfico 1, o número da oferta de bolsas Manutenção apresentou um crescimento expressivo no período entre 2010 e 2014. Considerando o número total de bolsas oferecidas ao longo do ano, em quatro anos o crescimento foi de 328,7%.

Gráfico 2 - Média anual de discentes apoiados pela Bolsa Manutenção (2010-2014)

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de dados provenientes do SIGA.

A partir dos gráficos 1 e 2, é possível constatar que, em 2010, foram distribuídas 8.808 bolsas Manutenção para um número médio de 734 discentes, enquanto em 2014 o número de bolsas distribuídas aumentou para 37.759, representando um número médio de 3.147 discentes.

Para que o discente possa receber qualquer tipo de bolsa e auxílio, é necessária a realização de avaliação socioeconômica. Vale destacar que o crescimento observado nos gráficos acima ocorreu sem que houvesse aumento proporcional no quadro funcional da PROAE. É possível dizer que a elevação da demanda sem incremento no número de servidores da equipe pode ter impactado no atraso das análises, conforme observado no processo seletivo de 2015, citado anteriormente.

A ampliação de ofertas de bolsas e auxílios está diretamente ligada à implementação do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), cujo decreto foi aprovado em 2010¹⁹. Segundo o Decreto nº 7.234 de 2010, que regulamenta o PNAES, o programa tem como finalidade a ampliação das condições de permanência dos estudantes na educação superior pública federal e tem como órgão executor o Ministério da Educação. Com relação aos objetivos do programa, o texto do Decreto traz, no art. 2º:

- I- democratizar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal;
- II- minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação superior;
- III- reduzir as taxas de retenção e evasão; e

¹⁹ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm.

IV- contribuir para a promoção da inclusão social pela educação (BRASIL, 2010, p. 1).

As ações de assistência estudantil propostas no PNAES devem ser desenvolvidas em áreas como: moradia estudantil, alimentação, transporte, atenção à saúde, inclusão, cultura, creche, apoio pedagógico, dentre outros. Cabe ressaltar que, para que as ações sejam efetivadas, há previsão de alocação de recursos provenientes do Ministério da Educação. Dessa forma, com a implantação do Pnaes, houve um aumento nos recursos destinados à Assistência Estudantil na UFJF a partir de 2010.

Além da oferta de bolsas e auxílios financeiros e atendimentos psicológicos e pedagógicos, a PROAE conta com alguns projetos que buscam atender aos critérios de atuação estabelecidos pelo PNAES.

Com base em informações contidas no relatório do 8º ciclo do PROADES, alguns projetos desenvolvidos pelo setor são: “De boas”, sendo uma abordagem em grupo que objetiva trabalhar a ansiedade com os discentes; “Programa Fora de Casa”, em que foram criados programas de integração e diálogo com os discentes a fim de se discutir as dificuldades de adaptação à realidade acadêmica; “Projeto Tempero Cultural”, relacionado ao incentivo das habilidades artísticas e culturais dos estudantes; e “Roda de Conversa”, sendo uma abordagem em grupo que permite maior aproximação com a comunidade estudantil, fornecendo atenção primária em saúde mental.

1.3.3 Conhecimento na PROAE

A partir da vivência do pesquisador no setor em questão, observação cotidiana da realização das atividades e pesquisa documental, é possível realizar algumas considerações sobre como o conhecimento é tratado na PROAE.

Com relação ao treinamento de novos servidores, não foi verificado na pesquisa documental nenhum registro de repasse do conhecimento. Dessa forma, quando um servidor ingressa no setor, a transmissão de informações sobre as atividades é geralmente realizada por outro servidor do mesmo cargo que tenha mais experiência. Entretanto, não foi possível identificar padronização na forma como os treinamentos são efetuados.

No que diz respeito ao repasse de informações rotineiras, é realizada uma reunião geral, em que todos os servidores são convidados a participar, com periodicidade quinzenal. Há registro de atas decorrentes das primeiras reuniões (duas atas em junho de 2016, duas em

julho de 2016 e uma em agosto de 2016); entretanto, a partir de agosto de 2016, não foi possível encontrar mais documentos de registro das reuniões, mesmo que elas continuem ocorrendo até os dias atuais.

Uma vez que o teor das reuniões inclui trocas e repasses de informações e deliberações, a inexistência de atas representa um prejuízo à Gestão do Conhecimento. Isso ocorre porque a falta de registro dos assuntos abordados em reuniões dificulta e, em alguns casos, até mesmo inviabiliza o resgate de decisões e discussões relevantes.

Outro fator relacionado ao repasse de informações e que carece de atenção na PROAE é a forma como determinadas solicitações são efetuadas, sem padronização. Em algumas situações, observou-se o repasse de solicitações no formato de “recado” (em papel proveniente de bloco de notas) e *e-mails* sem padronização. Em alguns casos, como nas solicitações de inclusões e exclusões de bolsistas, esse tipo de formato prejudica o planejamento e geração das folhas de pagamento, além de dificultar o rastreamento do histórico de modificações que ocorrem com os discentes apoiados.

Na tentativa de padronizar a solicitação de inclusões e exclusões de bolsistas, alguns servidores da área Administrativa elaboraram um formulário de formalização de inclusões e exclusões, documento em que são compiladas as solicitações relacionadas às modificações nas folhas de pagamento. Além disso, estabeleceu-se que esse formulário seja repassado por memorando eletrônico, para facilitar o registro e reduzir o uso de papel.

Ainda sobre o repasse de informações, cabe ressaltar que o setor funciona em dois turnos, nos quais as equipes são distintas. Assim, decisões que são tomadas por uma equipe de determinado turno devem ser comunicadas aos demais, de forma a proporcionar uma sinergia no conhecimento do setor como um todo.

Com relação à disseminação de informações internamente, a PROAE conta com uma rede interna (*Intranet*), denominada pela equipe de “Compartilhado”. Dessa forma, quaisquer arquivos adicionados nessa pasta ficam disponibilizados para os usuários que acessarem os computadores existentes na sala central. A existência dessa plataforma virtual de compartilhamento de informações facilita o acesso de arquivos, planilhas e documentos por todos os servidores do setor.

Outra forma de comunicação entre os membros da equipe ocorre por meio de um grupo no aplicativo *whatsapp*, sendo utilizado para repasse de informações e recados. Cabe ressaltar que nem todos os servidores do setor optaram por participar do grupo; dessa forma, seu impacto sofre limitações de alcance.

Além da existência de *e-mails* institucionais para os servidores, cada segmento dentro da PROAE (Pró-Reitor, Serviço Social, Administrativo, Psicologia e Pedagogia) possui *e-mail* próprio, sendo uma forma de comunicação muito usada pela equipe.

A preocupação com o gerenciamento do conhecimento na PROAE pode ser evidenciada por meio da solicitação do Pró-Reitor, em 2016, de um mapeamento de processos, a fim de redesenhar os processos principais do setor (Análise Sócioeconômica e Pagamento) e sugerir modificações no SIGA. Para tal, foram escolhidos dois servidores do setor para trabalhar conjuntamente com uma equipe do Escritório de Processos na elaboração do mapeamento.

Inicialmente, os dois servidores da PROAE passaram por um treinamento direcionado aos conceitos e etapas do mapeamento de processos, bem como do uso do *software* Bizagi, utilizado pelo Escritório de Processo no desenvolvimento das representações gráficas (chamadas fluxogramas) dos processos mapeados. Na metodologia proposta, o mapeamento perpassa duas etapas: na primeira, denominada *as is* (como é), os processos são representados da forma como ocorrem na realidade cotidiana; já na segunda etapa, chamada *to be* (como será), as representações do *as is* são analisadas criticamente e redesenhadas, buscando aprimoramentos.

O mapeamento de processos da PROAE encontra-se na segunda etapa. Um desafio encontrado pelos servidores da PROAE responsáveis pelo mapeamento relaciona-se ao fato de ocorrerem mudanças constantes nas rotinas de trabalho, o que dificulta a modelagem.

Outra evidência da tentativa de aprimorar a Gestão do Conhecimento na PROAE é observada com a inclusão do item “Acesso à informação”, no site do setor²⁰. Nesse segmento, foram disponibilizadas listas contendo os nomes dos discentes apoiados, por modalidade. O objetivo da listagem é permitir maior transparência, tornando público dados referentes às bolsas e auxílios.

A partir das constatações feitas neste capítulo, é possível verificar que o conceito e as ferramentas de Gestão do Conhecimento vêm ganhando destaque na UFJF, principalmente a partir de sua inclusão no PDI. Para que haja sinergia entre a instituição e seus diversos setores, departamentos e unidades acadêmicas, os esforços no sentido de implantação desse tipo de gerenciamento precisam ser disseminados.

Foi nesse contexto que o pesquisador do presente estudo objetivou analisar a PROAE. A partir de suas experiências como servidor lotado no setor e das percepções obtidas durante

²⁰ <http://www.ufjf.br/proae/acesso-a-informacao/>.

o processo de mapeamento de processos, verificou-se a importância e necessidade de se fazer um diagnóstico sobre a Gestão do Conhecimento na PROAE e sugerir formas de melhoria. Essa necessidade pode ser observada na falta de padronização de atividades e processos, escassez de registros documentais (atas de reuniões, por exemplo), rotatividade de servidores e uma disparidade entre o contínuo crescimento da demanda pelos serviços prestados pelo setor e a quantidade de servidores na equipe.

O próximo capítulo é destinado a apresentar os conceitos teóricos relacionados à Gestão do Conhecimento, incluindo o Modelo de Conversão do Conhecimento e algumas ferramentas que facilitam o gerenciamento do conhecimento, e explicar pesquisas já desenvolvidas acerca do tema no contexto do setor público brasileiro. Além disso, os aspectos metodológicos são detalhados, juntamente com as análises obtidas com a coleta de dados do presente estudo na PROAE.

2 GERENCIANDO O CONHECIMENTO

Após contextualização do segmento escolhido para pesquisa, pretende-se apresentar, neste capítulo, uma discussão teórica sobre a Gestão do Conhecimento e seus desdobramentos. O capítulo está composto por dez seções.

A primeira seção, “Conceitos relevantes associados ao conhecimento”, busca fazer uma explanação conceitual acerca dos principais termos associados, na literatura, ao tema de pesquisa.

A segunda seção, “Contextualização do conhecimento ao longo do tempo”, apresenta uma trajetória histórica do conhecimento, desde a antiguidade até a atualidade.

Na terceira seção, “Capital intelectual”, é discorrida a importância que o conhecimento dos membros das organizações adquiriu nos últimos tempos, enquanto ativo organizacional.

A necessidade e a relevância do gerenciamento do conhecimento institucional são abordadas da quarta seção, intitulada “Gestão do Conhecimento”.

A quinta seção, “Aprendizagem organizacional”, revela como a organização pode utilizar o gerenciamento do conhecimento para aprender.

O modelo utilizado para embasar o presente estudo é explicado na sexta seção, “Modelo de Conversão do Conhecimento”, na qual os quatro eixos são definidos e são apresentadas as contribuições de diversos autores sobre cada vertente.

Após apresentação do Modelo de Conversão do Conhecimento, são citadas, na seção “Ferramentas de Gestão do Conhecimento”, algumas práticas e ações que podem promover e facilitar o gerenciamento do conhecimento em organizações.

A oitava seção, denominada “Gestão do Conhecimento no setor público”, traz algumas pesquisas que buscam identificar como as instituições públicas têm aplicado o gerenciamento do conhecimento em suas rotinas de trabalho e no planejamento organizacional.

A nona seção, de título “Metodologia”, apresenta o percurso metodológico sobre o qual o pesquisador baseou o estudo.

Por fim, na décima seção, intitulada “Resultados da pesquisa”, são expostos os principais resultados obtidos durante a realização do estudo, bem como suas possíveis implicações.

2.1 CONCEITOS RELEVANTES ASSOCIADOS AO CONHECIMENTO

Ao tratar o tema Gestão do Conhecimento, pode-se observar que existem alguns termos utilizados de forma frequente na literatura especializada. Assim, antes de adentrar no diálogo dos autores de referência sobre os diversos aspectos que o gerenciamento do conhecimento abrange, faz-se importante uma descrição conceitual das principais expressões associadas ao assunto.

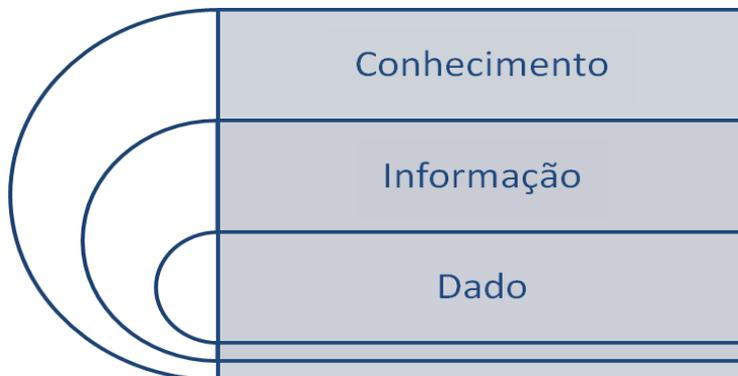
Nesse sentido, a seção está composta pelas subseções: “Dados, informação e conhecimento” e “Conhecimento tácito e conhecimento explícito”. O entendimento desses conceitos promove maior compreensão acerca das discussões relacionadas ao tema de Gestão do Conhecimento.

2.1.1 Dado, informação e conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 1), saber a diferença entre dado, informação e conhecimento é fator importante no gerenciamento do conhecimento. Para os autores, “[...] O sucesso ou o fracasso organizacional pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles”.

Verifica-se, na literatura, que esses três termos são abordados de forma interligada, num movimento construtivo do conhecimento. Para facilitar a compreensão, o esquema elaborado na Figura 4 sintetiza essa ideia:

Figura 4 - Constituição do Conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor.

Com base na Figura 4, pode-se constatar que a construção do conhecimento perpassa o entendimento de dados e informações, que juntos compõe o conhecimento. Para simplificar a análise das distinções entre essas expressões, Carvalho (2012) faz a seguinte analogia: o dado é como uma semente, a informação como um jardim e o conhecimento uma floresta. Cada um dos termos será analisado individualmente.

Para Davenport e Prusak (1998), os dados são um conjunto de fatos objetivos relacionados a eventos, sendo geralmente armazenados pelas organizações em sistemas tecnológicos. Eles têm um caráter essencialmente descritivo, não fornecendo significado, julgamento nem interpretação que embasem a tomada de decisão. Considerando que os dados são matéria-prima para a criação da informação, todas as organizações necessitam deles, sendo essa necessidade mais fortemente observada em segmentos como bancos, seguradoras, serviços públicos e órgãos do governo.

Carvalho (2012) considera que, comparativamente à informação e ao conhecimento, os dados são os menores e mais simples elementos do sistema, sendo uma unidade indivisível, objetiva e abundante. No entanto, isso não significa que os dados não sejam importantes; além de serem essenciais para que o sistema de construção do conhecimento ocorra, todas as organizações precisam deles em algum momento. De acordo com Alvarenga (2008), os dados são a essência da informação, que passa a ser reconhecida como conhecimento quando possui valor permanente.

A partir da coleta, classificação e aglutinação dos dados tratados, contextualizados e categorizados, ocorre a criação da informação. As informações, de acordo com a visão de Alvarenga (2008), podem ser analisadas como representações mentais do mundo. A transformação dos dados em informações se dá a partir da contextualização dos dados e da carga subjetiva, gerando significado. Nesse sentido, o envolvimento do indivíduo é fundamental, uma vez que “é preciso a implicação de pelo menos um sujeito para que o conjunto de dados seja coordenado de forma significativa” (CARVALHO, 2012, p. 7).

Davenport e Prusak (1998, p. 4, grifo no original) descrevem a informação como uma mensagem que tem por objetivo modificar o modo como o receptor vê algo, influenciando seu comportamento e interpretação. Nesse sentido, “[...] O significado original da palavra ‘informar’ é ‘dar forma a’, sendo que a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*”.

Ainda segundo os autores, a informação pode ser movimentada na organização por meio de duas redes: *hard* e *soft*. A primeira é caracterizada por ter uma infra-estrutura

definida, que pode abranger correio eletrônico, correio tradicional e transmissões via Internet/intranet. A segunda é circunstancial e menos formal, como recados e anotações.

Já o conhecimento, segundo Alvarenga (2008), decorre da informação e é desenvolvido a partir da ação humana, num nível de complexidade maior. Complementando essa ideia, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64) afirmam que “[...] tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas”.

Complementando os pensamentos de Alvarenga (2008) e Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998) abordam o conhecimento como uma inter-relação de vários elementos, sendo que, para ser desenvolvido, a participação humana é fundamental. Os autores apontam que, para que a informação seja transformada em conhecimento, é preciso que os indivíduos implementem habilidades de comparação, análise de consequências, estabelecimento de conexões e conversação.

O nível de complexidade verificado na criação do conhecimento é também explanado por Carvalho (2012), que considera uma série de elementos influenciadores dessa formação, tais como o contexto, outras informações, aparato psíquico, finalidade e tomada de decisão. Assim, para ser transformada em conhecimento, a informação perpassa um caminho multifatorial:

Ao ser absorvida, ela interage com processos mentais lógicos e não lógicos, experiências anteriores, insights, valores, crenças, compromissos e inúmeros outros elementos que subjazem na mente do sujeito. Conscientemente ou não, ele usa seu aparato psíquico para trabalhar a informação e, a partir daí, tomar uma decisão de acordo com o contexto no qual ele está inserido. Nesse sentido, o conhecimento se configura nessa tomada de decisão (CARVALHO, 2012, p. 9).

Apresentado o arcabouço construtivo do conhecimento, faz-se relevante conceituar dois tipos de conhecimento, cujo entendimento facilita a compreensão do Modelo de Conversão do Conhecimento, base de pesquisa deste trabalho. Tal classificação é dividida em: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

2.1.2 Conhecimento tácito e Conhecimento explícito

Segundo Alvarenga (2008, p. 263), no conhecimento tácito, ou implícito, são observadas formas de pensamento de caráter subjetivo e intuitivo. Assim, esse tipo de conhecimento “[...] está imbricado nas ações, atitudes e experiências de um indivíduo, bem

como em suas emoções, valores ou ideais”. Complementando esse pensamento, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento tácito inclui elementos cognitivos (esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista) e técnicos (*know-how* concreto, técnicas e habilidades).

As organizações possuem um grande arcabouço de conhecimento tácito, representado por mentalidades, regras não escritas, regras gerais e intuições. A grande vantagem desse tipo de conhecimento é seu caráter automático, o que pode trazer agilidade nos processos de trabalho. Entretanto, essa característica pode acarretar desvantagem quando a rapidez e automatismo não promovem períodos de reflexão sobre os processos vigentes. Outros pontos que merecem atenção são que o conhecimento tácito pode estar incorreto e é de difícil modificação e comunicação, uma vez que nem sempre é explicitado (STEWART, 1998).

A transmissão do conhecimento tácito se dá, geralmente, de forma oral. Sobre esse ponto, Stewart (1998, p. 66) comenta que “[...] o conhecimento tácito se dissemina quando as pessoas se encontram e contam histórias, ou se elas empreenderem um esforço sistemático para descobri-lo e torná-lo explícito”.

Já o conhecimento explícito, ou expresso, pode ser definido, na visão de Alvarenga (2008, p. 262), como “[...] representações manifestas ou explicitadas em algum tipo de linguagem codificada, comunicada e compartilhada sob a forma de dados, conceitos, fórmulas científicas, procedimentos ou princípios universais”. Ainda segundo a autora, esse tipo de conhecimento faz um acesso consciente às representações até então implícitas.

A mobilização do conhecimento tácito, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65, grifo no original), faz-se necessária para a criação do conhecimento. De forma sintetizada, os autores apontam que “[...] o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou ‘codificado’ refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.

Fazendo uma correlação entre os conceitos de dados, informação, conhecimento, conhecimento tácito e conhecimento explícito, Longo *et al.* (2014, p. 26) apontam:

Ao conceito de informação como dados contextualizados, aos quais atribuímos poder e significado, acrescentamos a constatação de que a informação é o conhecimento tácito dos indivíduos e/ou grupos explicitado e registrado em algum meio ou suporte. A informação, ou conhecimento explícito, além de refletir o conhecimento tácito gerado pelos indivíduos, é um insumo poderoso para a criação de novos conhecimentos, que são a fonte geradora de inovação e desenvolvimento.

Dessa forma, é possível dizer que os conceitos apresentados (dado, informação, conhecimento, conhecimento tácito e conhecimento explícito) são complementares e relacionam-se de forma co-criativa.

Ainda que a criação desses termos e o enfoque das organizações sobre o conhecimento tenha se dado há poucas décadas, a influência que ocorre na relação entre humanidade e conhecimento é observada desde as civilizações antigas, a ser retratada na próxima seção.

2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO AO LONGO DO TEMPO

Após conceituação dos principais termos que envolvem o tema de estudo, esta seção tem como objetivo fornecer ao leitor uma evolução histórica do conhecimento, de forma a contextualizar o conhecimento nos dias atuais. Para isso, cabe mencionar um breve recorte evolutivo da humanidade, uma vez que a forma como a sociedade se organiza e vê o mundo impacta no modo como o conhecimento é percebido.

Apesar de sua importância reconhecida na sociedade e nas organizações atuais, “[...] o conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis” (DAVENPORT; PRUSAK, p. 14-15).

A tentativa de organização, preservação e transferência do conhecimento remonta à época das civilizações antigas, há cerca de quatro mil anos. Exemplos disso são os arquivos do palácio de Sumer e Akkad, localizados na Mesopotâmia, caracterizados por gravações cuneiformes em argila úmida, além de grandes bibliotecas, como a de Alexandria, no Egito, criada no século III a.C e que perdurou por mil anos (GORDON, 2000).

Anteriormente ao estabelecimento de populações em territórios fixos, os indivíduos movimentavam-se continuamente em busca de alimento, de acordo com as condições climáticas. Certa estabilidade só foi possibilitada pelo domínio de técnicas ligadas à agricultura, que permitiram o povoamento de áreas para cultivo e criação de animais. (LONGO *et al.*, 2014)

O papel relevante desempenhado pelo desenvolvimento de técnicas agrícolas na forma como a humanidade evoluiu é reforçado por Gordon (2000, p. 228), que diz:

O foco da existência era a agricultura e o abastecimento de comida tornou possível o surgimento de pequenas cidades. Então, há aproximadamente 5 mil anos, cidades-Estado e impérios começaram a se formar no Oriente Médio, Egito, Índia e China. Nesse tempo, todos os sistemas básicos da civilização foram desenvolvidos, tais

como: escrita, matemática, astronomia, códigos civis e o governo central, embora a grande maioria das pessoas vivesse como camponeses pobres e analfabetos, sem grandes perspectivas de progresso material.

Os avanços nas áreas da comunicação e aprendizado permitiram o desenvolvimento de novas formas de criação e disseminação do conhecimento, como ocorreu com a criação do alfabeto escrito e a consequente utilização de papiros e pergaminhos, com o objetivo de gravação de informações (GORDON, 2000).

Outros fatores que caracterizaram a evolução da humanidade foram a invenção da moeda, que substituiu a então prática de troca do escambo, e o desenvolvimento dos transportes marítimos, de propulsão a vapor e da locomotiva, o que promoveu a expansão e exploração de novos territórios (LONGO *et al.*, 2014).

O estabelecimento de agrupamentos populacionais em territórios delimitados, o refinamento das negociações e das relações comerciais e o desenvolvimento de novas formas de transporte, fornecem o ambiente que deu início à Revolução Industrial. O surgimento dos agrupamentos sociais revelou a importância que o conhecimento passou a ter em tal contexto. De acordo com a análise de Longo *et al.* (2014, p. 37):

Desde que o homem passou a viver em grupamentos sociais, o conhecimento representou um diferencial para o contexto em que estava inserido. Dessa forma, quem dominava processos, como plantar, construir, manufaturar, adquirir, controlar, trocar, armazenar, etc., destacava-se dos demais. Embora a atitude da humanidade tenha ido sempre na direção do domínio sobre seus semelhantes e sobre a natureza, há que se observar que as ferramentas por meio das quais a humanidade exerce esse domínio mudam conforme o entendimento que ela processa do contexto histórico em que está inserida.

Como forma de facilitar o entendimento sobre o tratamento dado ao conhecimento pelas organizações a partir desse momento, Rossatto (2002) propõe uma divisão entre duas eras: a Era Industrial e a Era do Conhecimento. Distinção similar é feita por Sveiby (1998), que, ao refletir sobre a forma como o mundo é percebido pelas organizações e sociedades, identifica dois paradigmas: o industrial e o do conhecimento.

A Era Industrial está atrelada à Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII. Até então, o conhecimento era fundamentalmente utilizado na busca do aprimoramento individual. Com a Revolução Industrial, a concepção do conhecimento toma novo direcionamento, passando a ter aplicação no desenvolvimento econômico, a partir de novos meios de produção de bens. Entre o final do século XIX e o início do século XX, os processos de trabalho observados na produção em larga escala exigiam dos trabalhadores um ritmo

comparado a uma máquina, sem grandes possibilidades de inserções criativas por parte deles. (SCHLESINGER *et al.*, 2008)

A Era do Conhecimento, ou Era da Informação, surge num ambiente marcado por mudanças significativas no contexto econômico, social e tecnológico: a globalização, que ampliou as fronteiras comerciais e de comunicação; a informatização, a partir do maior uso das tecnologias da informação e das redes de computadores; tendência a diminuição de níveis hierárquicos nas organizações e maior valorização de fatores intangíveis (STEWART, 1998).

Nesse cenário, as organizações passam a tratar o conhecimento de forma mais enfática. Sobre isso, Terra (2000, p. 19) aponta que “[...] vivemos, assim, um momento de importante transição do ambiente econômico, em que a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central”.

Complementando os apontamentos de Terra (2000) e Stewart (1998), Longo *et al.* (2014) indicam que o contexto no qual as organizações do século XXI estão inseridas é caracterizado por mudanças constantes, imprevisibilidade e complexidade. Nessa configuração, o conhecimento se mostra como um importante elemento de redução das incertezas e ansiedade.

Com o advento da imprensa e posteriormente das ferramentas digitais, houve um aumento expressivo na disseminação do conhecimento. Essa grande disponibilidade de informação trouxe reflexões por parte de pensadores no sentido de possíveis problemas relacionados à acessibilidade da informação e a sua conversão em conhecimento. A transmissão de conhecimento, antes majoritariamente realizada de forma oral e/ou visual (por observação), passou a ser realizada no formato principalmente impresso (textual) (GORDON, 2000).

Ambos os formatos (multissensorial e texto impresso) apresentam importância no processo de transferência e internalização do conhecimento, podendo ser utilizados de forma combinada. Um não exclui o outro. De acordo com Gordon (2000, p. 219), “[...] cada um afeta o desempenho humano de forma diferente. Quando a comunicação é feita apenas por meio da escrita, existem limites ao tipo de conhecimento que pode ser transferido, ao tipo de inteligência aplicado e ao tipo de desempenho atingido”.

Enquanto as organizações da Era Industrial eram estruturadas com base no capital financeiro e na mão de obra, as organizações da Era do Conhecimento passaram a focar nos capitais intelectual, estrutural e de relacionamento (ROSSATTO, 2002).

Com as transformações observadas nas estruturas organizacionais e das concepções sobre trabalho e conhecimento, o papel do indivíduo ganha relevância. Sobre esse novo papel,

Rossatto (2002, p. 1) afirma que “[...] enquanto a Era Industrial enxergava o ser humano como uma peça nas engrenagens que moviam o processo produtivo, a Era do Conhecimento se baseia no homem, valorizando-o sem deixar de vislumbrar a qualidade e a otimização dos processos”.

Em consonância com a visão de Rossatto (2002), Schlesinger *et al.* (2008, p. 5) comentam que o trabalhador na Era do Conhecimento “[...] deixa de ser especialista numa área do conhecimento, tornando-se mais flexível e multidisciplinar, apto para a realização de trabalhos em equipe, com objetivo comum de solucionar os problemas da organização”.

A mudança de perspectiva sobre o conhecimento observada entre as Eras Industrial e do Conhecimento fez com que a atenção, que antes estava voltada prioritariamente para aspectos organizacionais tangíveis (áreas produtivas e financeiras), fosse também direcionada aos aspectos organizacionais intangíveis, como o capital intelectual, a ser abordado na próxima seção.

2.3 CAPITAL INTELECTUAL

A partir das mudanças de perspectivas com relação ao papel do conhecimento dentro das organizações observadas após a Era do Conhecimento, foi possível identificar o surgimento de um novo termo designado a tratar do potencial contributivo dos profissionais: o capital intelectual, também podendo ser chamado de ativo intelectual ou ativo intangível.

De acordo com Xavier (1998, p. 9), capital intelectual pode ser definido como “[...] o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos”. Ainda segundo o autor, numa era em que as modificações ocorrem de formas dinâmicas e constantes, o capital intelectual é considerado um ativo privilegiado, uma vez que apresenta menor vulnerabilidade em períodos de crises econômicas. Inclusive, são em épocas de crise que seu valor é ressaltado.

Complementando a definição de capital intelectual feita por Xavier (1998), Alvarenga (2008) inclui aspectos que envolvem o conhecimento individual do membro da organização somado aos conhecimentos que ele adquire a partir das interações com outros membros institucionais e com a comunidade externa. Nesse sentido, “[...] O conhecimento é, então, um composto de experiências, valores, informações contextuais, que fornecem uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e novas informações” (ALVARENGA, 2008, p. 261).

Um fator que impacta na forma como o capital intelectual pode ser aproveitado pelas organizações é o elemento humano. De acordo com Terra (2000, p. 157), “[...] a criação de conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico”.

O trabalho realizado num contexto em que o capital intelectual possui relevância caracteriza-se por tarefas essencialmente humanas, tais como “[...] sentir, julgar, criar, desenvolver relacionamentos. Longe de estar alienado das ferramentas de seu ofício e do fruto de seu trabalho, o trabalhador do conhecimento os leva consigo, com seu cérebro” (STEWART, 1998, p. 47).

Em consonância com os pensamentos de Terra (2000) e Stewart (1998), Alvarenga (2008, p. 261) sustenta que “[...] o conhecimento organizacional sustenta-se através das pessoas, suas competências e saberes acumulados, além das estratégias de gestão ou a modificação do conhecimento ocorrida através da interação entre os co-participantes da organização”.

Assim, um ambiente organizacional em que o elemento humano é estimulado pode favorecer a geração e manutenção de um capital intelectual que promova melhorias no funcionamento institucional. Logo, “[...] Para que qualquer mudança tenha campo fértil para acontecer com efetividade, é preciso que a organização, como um todo, esteja em condições de investir no propósito e muito receptivo, motivado na sua concentração” (ALVARENGA, 2008, p. 274).

No sentido de sintetizar o capital intelectual adquirido e promover o aprendizado organizacional de forma contínua, é fundamental o planejamento e implantação de práticas e ferramentas que mantenham o processo de conhecimento fluindo de forma eficaz. É nesse contexto que a Gestão do Conhecimento pode ser institucionalizada.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Considerando as modificações que foram ocorrendo ao longo da história, nos aspectos estruturas e de paradigmas, é possível constatar uma evolução na forma como o conhecimento adquiriu enfoque pela humanidade. Atualmente, na chamada Era do Conhecimento, exige-se que as organizações façam adequações e se mobilizem para organizar e promover seu capital intelectual. Assim, a Gestão do Conhecimento passa a ter papel de destaque nesse cenário.

As tentativas de gerenciar o conhecimento, ainda que tenham adquirido maior relevância institucional nas últimas décadas, não são restritas às organizações atuais. Segundo Terra (2000, p. 202), “[...] a Gestão do Conhecimento sempre existiu em todos os tipos de empresas. O que é novo é o fato de ela estar se tornando um objetivo explícito ou mesmo uma área organizacional em algumas empresas, principalmente nos países desenvolvidos”.

Em consonância com Terra (2000), Carvalho (2012, p. 33) expressa que

[...] o conhecimento é inerente aos seres humanos. Considerando esse fato, você verá que a gestão do conhecimento não é algo completamente revolucionário nem demanda uma alteração radical dentro da organização. De fato, a maior inovação desse tipo de gestão é a mudança de foco que ela propõe ao demonstrar que as organizações produzem conhecimentos a todo o momento e que elas podem potencializar essa criação.

Longo *et al.* (2014, p. 18) comentam que “[...] a gestão do conhecimento surge para gerenciar o capital intelectual, ou seja, o conhecimento que está na mente das pessoas e em suas experiências, com o objetivo de criar diferenciais competitivos para as empresas”.

A relação entre o gerenciamento do conhecimento e o capital intelectual também é citada por Rossatto (2002, p. 7), ao afirmar que “[...] a gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento”.

Complementando a definição proposta por Rossatto (2002), Terra (2000, p. 70) afirma:

A Gestão do Conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

O gerenciamento pode ser desenvolvido, em nível organizacional, a partir da implantação de ações, métodos ou procedimentos voltados para o conhecimento. Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998) elencam alguns fatores que contribuem para o sucesso em projetos relacionados ao conhecimento, tais como: uma cultura orientada para o conhecimento, infraestrutura técnica e organizacional, apoio da alta gerência, orientação para processos, clareza de visão e linguagem, elementos motivadores não triviais, algum nível da estrutura do conhecimento, e, por fim, múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

Na seleção e implantação de ferramentas que visem promover o gerenciamento do conhecimento, muitas organizações limitam seu espectro de atuação ao uso de tecnologias da informação. De acordo com Terra (2000, p. 149-150), “[...] a associação entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento”.

Complementando Terra (2000), Davenport e Prusak (1998) apontam que os sistemas de informação possuem a capacidade de ampliar o alcance da transferência do conhecimento e torná-la mais rápida, possibilitando sua extração, estruturação e utilização entre os segmentos da organização. Apesar das vantagens, os autores ressaltam que a aplicação da tecnologia colabora no processo de gerenciamento do conhecimento, mas não substitui o elemento humano.

Dessa forma, o fator humano e a mudança comportamental devem ser levados em consideração durante o processo de Gestão do Conhecimento. Ou seja, “[...] É mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários e não, simplesmente, aumentar a quantidade de informação disponível. A tecnologia da informação deve ser vista como apenas mais um elemento facilitar do compartilhamento do conhecimento” (TERRA, 2000, p. 158).

Na seção 2.7, são apresentadas ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações a fim de promover um gerenciamento do conhecimento de forma estruturada.

Independentemente do uso de tecnologias de informação, o gerenciamento do conhecimento dentro de uma organização pode levar ao aprendizado coletivo e institucional. É sobre esse ponto que a próxima seção apresenta considerações.

2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para que o fluxo de conhecimento dentro de uma organização ocorra de forma efetiva, é interessante que a capacidade de aprendizado institucional seja reforçada. Segundo Alvarenga (2008, p. 274), “[...] todos aprendem, todos ensinam, e trocam. A sinergia que se estabelece é um dos bens mais importantes quando se trata de desenvolvimento de uma organização. A aprendizagem tornou-se pedra de toque”.

Em consonância com o pensamento de Alvarenga (2008), Senge (2012, p. 178) traz a importância do papel dos funcionários no processo de aprendizagem, afirmando que “[...] as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual

não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”.

O processo de aprendizado numa organização envolve muitas variáveis. A partir da visão de Alvarenga (2008, p. 279), a aprendizagem “[...] inicia-se pela determinação da informação e conhecimento necessário, passa pela busca, obtenção e tratamento para torná-la útil. O apoio em mecanismos de retroalimentação auxilia a absorção das mudanças tanto internas como externas”.

A aprendizagem organizacional pode promover o resgate e a manutenção da história institucional. Maricato (2008) considera que memória e história são conceitos relacionados aos fatos importantes que tiveram, e possam ainda ter, influência sobre o modo de funcionamento da organização. Ele reforça que, apesar de ser um conceito de simples constatação, grande parte das organizações ainda não internalizaram as contribuições que o auto-conhecimento pode gerar. Além disso, percebe-se uma tendência de que a sociedade demande esse tipo de informação:

A configuração clara da origem, dos acervos que fizeram e fazem parte da trajetória das empresas, assim como suas realizações e ações, tem sido cada vez mais cobradas pela sociedade. Dessa forma, o conhecimento da história da empresa passa a ser um novo critério a ser observado, em razão de seu potencial em agregar valor aos produtos e serviços das organizações (MARICATO, 2008, p. 128).

A memória organizacional é retirada por meio do compartilhamento e registro de conhecimento relevante. O mau uso desses meios pode causar disfunções, tais como a amnésia corporativa, o *overload* informacional corporativo e o *infojunk* corporativo. A amnésia organizacional, caracterizada pela falha de informação na memória ao lidar com uma nova informação, ocorre principalmente quando a instituição carece de mecanismos de compartilhamento informacional. O oposto é observado em situações em que há excesso de registros, sem critérios estabelecidos (*overload* informacional corporativo) e registros de informações que não agregam significado para a instituição (*infojunk* corporativo), o que pode prejudicar as rotinas e os processos de trabalho (CASTRO, 2014).

Terra (2000) também chama a atenção para o excesso de informações ao dizer que muitas organizações tratam o conhecimento como um dado bruto, e não como uma ferramenta de melhoria da inteligência institucional. A busca incessante e indiscriminada de informações e conhecimento pode gerar sobrecarga mental e ansiedade nos membros da equipe.

No entendimento de Castro (2014, p. 169), para evitar que a memória corporativa siga os caminhos que o mau uso ocasiona, é importante que sejam estabelecidos e implantados

processos que objetivem “[...] localizar, representar, registrar, compartilhar de forma sistemática e organizada as informações e os conhecimentos da corporação [...]”.

Como forma de que a memória organizacional seja resgatada e facilmente acessível, Maricato (2008) sugere o desenvolvimento de algumas ações que podem ser executadas. Dentre eles, estão: Acervo Documental; Biblioteca, Hemeroteca, ‘Midioteca’ e Videoteca; Banco de Imagens; Edições Históricas; Museu Empresarial; e Periódicos e Materiais Impressos. Cada ação é descrita no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Ações de memória organizacional

Ação	Descrição
Acervo Documental	Processamento, catalogação e armazenamento dos documentos históricos da organização, de maneira que possam ser disponibilizados e consultados. (Maricato, 2008, pg. 130)
Biblioteca, Hemeroteca, 'Midioteca' e Videoteca	Catalogação, armazenagem e disponibilização de obras literárias, jornais, periódicos e materiais digitais ou em vídeo do universo da organização ou que por ela foram elaborados. (Maricato, 2008, pg. 130)
Banco de Imagens	Catalogação, armazenagem e disponibilização de fotografias, comunicação visual, material promocional e outros, em papel, CD, meios digitais, etc. (Maricato, 2008, pg. 130)
Edições Históricas	Elaboração de material histórico (livros, álbuns fotográficos, site na internet, DVDs, CDs ou outras mídias) para registro oficial da história da empresa. (Maricato, 2008, pgs. 130 e 131)
Museu Empresarial	Disponibilização de espaço interativo onde o visitante possa ter contato com a realidade da organização. É possível ressaltar as principais fases pelas quais a entidade passou, suas principais benfeitorias, evolução tecnológica e tantos outros aspectos interessantes. (Maricato, 2008, pg. 131)
Periódicos e Materiais Impressos	Confecção de material impresso ou digital com a temática histórica. Podem-se também desenvolver fascículos ou coleções com veiculação predeterminada. (Maricato, 2008, pg. 131)

Fonte: elaborado pelo autor.

Como pode ser visualizado no Quadro 1, todas as ações promovem algum tipo de registro. O registro do conhecimento tem relevância no sentido de retirar a dependência da memória dos indivíduos. Sobre esse ponto, Castro (2014, p. 175) afirma que “[...] a compreensão de que aprender a aprender é tão importante como aquilo que é aprendido, mas é preciso ter mais do que a memória de um ou dois indivíduos para guardar as respostas e soluções baseadas nesse aprendizado”.

A autora também explana sobre a importância da continuidade do registro de ideias, projetos e ações, não só para a construção da memória corporativa, mas também no intuito de servir como orientação para ações futuras. Entretanto,

[...] os primeiros rascunhos do nascedouro das ideias, na maioria das vezes, ficam perdidos em fundos de gaveta até serem descartados, quando seu mentor for despedido ou atuar em outra corporação e levar o aprimoramento de seu saber fazer, suas pesquisas de novas possibilidades, para aplicar a outros produtos e serviços (CASTRO, 2014, p. 174).

Com isso, a organização pode perder um conjunto de informações com potencial de aplicação em determinado momento de seu funcionamento.

Assim como a aprendizagem organizacional é observada como fator importante para o desenvolvimento institucional, é igualmente relevante que a organização tenha maturidade de desaprender o que já não é mais adequado diante de um novo contexto. Sobre essa questão, Alvarenga (2008, p. 280) aponta que “[...] é preciso rever premissas, tendências e pressuposições, crenças e valores, processos e estratégias, mantendo em uso apenas a parte que possa enriquecer”.

A fim de que o gerenciamento do conhecimento possa promover o aprendizado organizacional, a instituição pode fazer uso de modelos, metodologias e ferramentas que direcionem e embasem suas ações e procedimentos internos. O presente estudo traz como foco de pesquisa o Modelo de Conversão do Conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), bem como um conjunto de ferramentas que podem viabilizar o aprimoramento de cada eixo contido no Modelo.

2.6 MODELO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

A presente seção tem como foco explicar o Modelo de Conversão do Conhecimento, que serviu como norteador do diagnóstico da Gestão do Conhecimento na PROAE. Além de apresentar a teoria dos autores que desenvolveram o método, Nonaka e Takeuchi (1997), são introduzidas contribuições apontadas por outros autores, bem como a apresentação de algumas ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações no desenvolvimento de cada eixo do Modelo.

Para facilitar o entendimento dos eixos que compõe o modelo (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), a seção está subdividida em quatro partes.

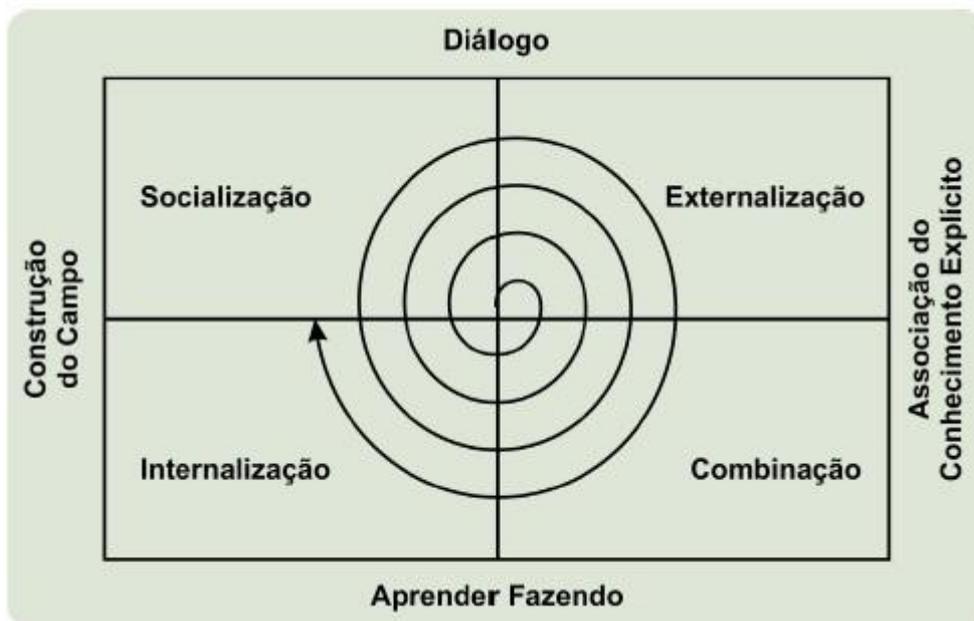
O modelo dinâmico da criação do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67), “[...] está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é

criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Essa interação, segundo os autores, é denominada conversão do conhecimento, e está baseada num processo de intercâmbio entre indivíduos, e não de forma isolada em uma pessoa.

A respeito da necessidade interativa durante a conversão de conhecimentos, defendido por Nonaka e Takeuchi (1997), Rossatto (2002, p. 4) reforça que “[...] a conversão do conhecimento não pode ocorrer isoladamente, sendo imprescindível a interação dos indivíduos e da ocorrência de diversas ações que garantam todo o processo e propaguem os conhecimentos pela empresa”.

O Modelo de Conversão do Conhecimento é também conhecido como Espiral do Conhecimento, dada sua natureza cíclica e contínua, conforme representado na Figura 5:

Figura 5 - Modelo de Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Sobre o caráter contínuo preconizado pelo Modelo de Conversão do Conhecimento, simbolizado na Figura 5, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) afirmam que “[...] a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações”.

Stewart (1998, p. 67) também faz menção ao caráter contínuo do processo de conversão, afirmando que “[...] é um ciclo que nunca termina: identificação do conhecimento tácito; sua explicitação, permitindo que seja formalizado, capturado e alavancado; estímulo para que o novo conhecimento tome impulso e torne-se tácito”.

Complementando o pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997), Rossatto (2002) e Stewart (1998), Terra (2000, p. 69) aponta que

[...] os vários processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito ocorrem num ciclo ascendente de comunidades de interação, do indivíduo até pontos de contato da organização com o ambiente. E, nesse processo, o indivíduo assumiria o papel de criador; o grupo, de sintetizador; e a organização, de amplificadora do conhecimento.

Apresentadas as principais características do Modelo, as próximas subseções são destinadas a detalhar cada eixo que o compõe.

2.6.1 Socialização (conhecimento compartilhado)

Nesta subseção, é analisado o eixo de Socialização, que está relacionado ao compartilhamento de experiências por meio de modelos mentais e habilidades técnicas.

Na visão de Carvalho (2012), o conhecimento é iniciado a partir de um indivíduo, sendo as relações que ele estabelece com outras pessoas fator que desencadeia a troca de conhecimento tácito. Nesse sentido, a Socialização pode ser entendida como a primeira forma de conversão do conhecimento, sendo ela de conhecimento tácito para conhecimento tácito.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a Socialização está relacionada ao compartilhamento de experiências, por meio de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito simplesmente a partir da observação, imitação e prática. Nesse sentido, os autores reforçam a importância de que a transferência de informações ocorra no formato de experimentação, para que o conhecimento seja repassado de forma mais eficaz.

Similarmente à visão de Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2000, p. 67) aborda a Socialização como sendo “[...] o processo pelo qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados”.

Para Rossatto (2002, p. 16), a Socialização “[...] é a troca de conhecimentos tácitos que ocorre mediante a interação entre os indivíduos, a qual estimula, facilita e propicia o

compartilhamento de suas experiências, modelos mentais, habilidades, pensamentos, emoções, percepções, idéias, ideais e sentimentos”.

Essa troca entre conhecimentos tácitos pode ser impulsionada pela organização a partir da implantação de ferramentas ou procedimentos metodológicos guiados. Com base nos trabalhos de Terra (2000), Nonaka e Takeuchi (1997) e Rossatto (2002), pode-se citar o treinamento envolvendo experimentação, observação e imitação; sessões de *brainstorming*; sessões de *benchmarking*; e interações organizacionais com clientes e fornecedores.

Um elemento impulsionador no desenvolvimento da Socialização é a existência de redes informais no compartilhamento de conhecimento organizacional. A partir da visão de Davenport e Prusak (1998, p. 44), “[...] dentro dessas redes, as pessoas perguntam umas às outras quem conhece o quê – quem anteriormente forneceu conhecimento que acabou se relevando confiável e útil”.

Sobre as redes informais, Grando (2008, p. 236 e 237) aponta:

As redes informais estabelecem-se como linguagem nas organizações, como tentativa de proporcionar o diálogo que muitas vezes a rede formal não proporciona. A predisposição à participação, no âmbito interno das organizações, revela-se na existência da rede informal. As organizações devem posicionar-se enquanto fomentadoras da participação, necessitando para isso, aproximar-se dos grupos ligados a ela, ouvindo suas vozes, conhecendo-os para que se concretize a formação de autênticos públicos.

A informalidade característica desse tipo de rede se revela tanto como uma vantagem quanto desvantagem. As vantagens estão relacionadas à confiança proporcionada no intercâmbio boca a boca e são dinâmicas, uma vez que os atores institucionais estão em contato de forma praticamente contínua. A principal desvantagem advinda das redes informais é a escassez de documentação e registros (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Apesar da desvantagem relativa à falta de registros, as redes informais possibilitam a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento, o que é importante para a organização. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 108), “[...] embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas”. Uma dessas estratégias, de acordo com os autores, pode ser a realização de narrativas, com o objetivo de transmitir significado.

Consonante com a visão de Davenport e Prusak (1998), Grando (2008) afirma que, mesmo não possuindo uma estruturação de fácil conhecimento, a rede informal deve ser

reconhecida como uma atividade normal e natural dentro da organização. Para a autora, “[...] é preciso que compreendamos que os processos de comunicação informal são fato natural em toda e qualquer organização dita sadia. A morte desse sistema tornaria impraticável o desenvolvimento do espírito de equipe, das motivações e da identificação do pessoal com a empresa [...]” (GRANDO, 2008, p. 230)

Uma vez que o conhecimento tácito seja captado e socializado entre os membros da organização, sua codificação em conhecimento explícito caracteriza o próximo eixo de conversão, denominado Externalização.

2.6.2 Externalização (conhecimento conceitual)

Aqui, é explicada a vertente de Externalização, associada a um processo de diálogo e reflexão coletiva.

A importância da conversão observada na Externalização, do conhecimento tácito em conhecimento explícito, é mencionada por Davenport e Prusak (1998, p. 99), quando afirmam que “[...] ter acesso ao conhecimento somente quando seu portador tem tempo para compartilhá-lo ou perdê-lo definitivamente quando ele deixa a empresa são problemas importantes que ameaçam o valor do capital do conhecimento da organização”.

Assim, as instituições devem desenvolver mecanismos que promovam a retenção de conhecimento, o que pode ser alcançado por meio da explicitação do conhecimento tácito de seus membros (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

De acordo com Terra (2000, p. 67 -68), o eixo de Externalização “[...] seria o modo de conversão mais importante, porque permite a criação de novos e explícitos conceitos”. Para o autor, o desenvolvimento do eixo pode ocorrer a partir da articulação do conhecimento tácito em explícito, a partir da criação de metáforas, analogias, modelos e conceitos.

Com relação à conversão pressuposta neste eixo, de conhecimento tácito para conhecimento explícito, Castro (2014, p. 170) afirma que “[...] significa descobrir meios de dizer o indizível, onde o contexto multidisciplinar de um centro de memória possibilita identificar a importância dada à estratégia da empresa através da documentação que comprova suas ações históricas, estratégias e culturais, desde a fundação até a atualidade”.

Para Rossatto (2002, p. 17), a Externalização pode ser entendida como

[...] a conversão do conhecimento tácito em explícito, a qual transforma um conhecimento pessoal e subjetivo em outro transmissível e articulável. Como o conhecimento tácito é de difícil formulação, representação, expressão, transmissão,

comunicação e processamento, torna-se necessário o uso de metáforas, analogias, imagens, gráficos, símbolos, gestos, encenações, hipóteses ou outros recursos que permitam ao transmissor atrair a atenção do receptor e passar o conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a Externalização é um processo no qual ocorre diálogo e reflexão coletiva, criando-se conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Após a criação do conhecimento explícito, este pode ser modelado por meio da Combinação.

2.6.3 Combinação (conhecimento sistêmico)

Nesta subseção, é discutida a Combinação, atrelada à sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento.

Ao tratar da combinação, Carvalho (2012, p. 18) faz a seguinte elucidação:

Uma vez que o grupo de indivíduos explicitou o conhecimento por meio de um novo conceito, cabe à organização disponibilizar esse conhecimento explícito de modo que todos os demais grupos sejam capazes de fazer a combinação desse conhecimento explícito com outros que já existem em seu ambiente interno e externo. Assim, eles poderão combinar os conjuntos de conhecimentos explícitos e sistematizar cada conceito em um sistema de conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a Combinação está atrelada à sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, que incluem as redes de comunicação computadorizadas, banco de dados e operacionalização da visão organizacional.

Na concepção de Rossatto (2002, p. 17), a Combinação pode ser vista como:

[...] o agrupamento de conhecimentos explícitos em um sistema de conhecimentos. Os conhecimentos gerados na externalização são armazenados, combinados, categorizados, contextualizados e integrados aos existentes na base de conhecimentos da organização, podendo criar novos ou gerar protótipos de produtos e modelos de serviços. Esses conhecimentos passam a fazer parte da cultura organizacional, devendo ser utilizados para orientar as tarefas dos colaboradores e os processos de negócios da empresa e suas atividades.

Segundo Terra (2000, p. 68), o eixo de Combinação é fortemente utilizado pelas organizações ocidentais, “[...] uma vez que se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação. Envolve, pois, bastante o uso de mídias como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas e, também, o de redes computadorizadas”.

Enquanto na Socialização e Externalização as redes informais são mais fortemente observadas, no eixo de Combinação as redes formais passam a ter um papel mais atuante. Segundo definição de Castro (2008, p. 228), “[...] a rede formal compõe-se de todos os canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente, deliberada e planejada segundo a estrutura organizacional, e de onde provém a criação de um modelo formal e padronização de comunicações orais e escritas”.

A combinação de diferentes conhecimentos explícitos pode promover novos conhecimentos explícitos, a serem internalizados pela prática organizacional. Essa internalização, a ser abordada na próxima subseção, transforma o novo conhecimento explícito em conhecimento tácito.

2.6.4 Internalização (conhecimento operacional)

Nesta seção, a Internalização é apresentada, caracterizada pela criação de um novo conhecimento tácito.

A partir da visão de Terra (2000, p. 68), o eixo de Internalização caracteriza-se a partir do aprendizado com a prática, “[...] em que os membros da organização passariam a vivenciar o resultado prático do novo ‘conhecimento’, ou seja, desenvolveriam um conhecimento operacional”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a Internalização ocorre a partir da incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, num processo de “aprender fazendo”. Para que a criação do conhecimento organizacional seja viabilizada, esse novo conhecimento tácito deve ser socializado com os demais membros da instituição, iniciando, dessa forma, uma nova espiral da criação do conhecimento. Algumas das ferramentas sugeridas pelos autores são a elaboração de documentos e manuais.

Para Rossatto (2002, p. 17-18), a Internalização pode ser compreendida como

[...] a conversão do conhecimento explícito em tácito, a qual resulta da interpretação de conhecimentos explícitos presentes em livros, manuais, documentos, mensagens, meios de comunicação em massa, entrevistas, aulas, palestras ou em outro veículo de divulgação e embutidos em produtos, serviços e modelos em uso na empresa ou no mercado. Essa interpretação pode levar o receptor a reviver a experiência do transmissor, a aprender fazendo, a sentir o realismo do fato ou se imaginar no contexto e a enviar retornos para o transmissor ou fabricante com sugestões e opiniões sobre o assunto.

Complementando a visão de Rossatto (2002), Carvalho (2012, p. 19) afirma que, “[...] nessa etapa da criação do conhecimento, a elaboração de manuais e documentos é

fundamental para o processamento do conhecimento explícito, ao passo que programas de treinamento e estágios ajudam na capacitação do indivíduo”.

No desenvolvimento do eixo de Internalização, tanto as redes informais quanto as formais podem ser observadas. Cabe ressaltar que, apesar de determinados eixos terem consonância com uma das redes primordialmente, ambas podem ocorrer de forma conjunta. Grandó (2008) revela que as redes internas de comunicação, informais e formais, são sistemas orgânicos. De acordo com a autora, “[...] Estes sistemas são responsáveis por dar vida e organicidade aos aspectos produtivos e de convivência no âmbito da organização, sendo a comunicação organizacional o elemento responsável por estabelecer tanto o diálogo interno quanto externo [...]”.

Assim, ao considerar que, nas instituições, coexistem as redes formais e informais, negligenciar um desses processos pode comprometer o bom funcionamento organizacional. Nesse sentido, o sistema de informações deve ser ativo e eficiente, seja a fonte formal ou informal (GRANDO, 2008).

A partir da explanação de cada um dos quatro eixos que compõem o Modelo de Conversão do Conhecimento, faz-se relevante identificar algumas ferramentas relacionadas ao gerenciamento do conhecimento que podem auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento do Modelo.

2.7 FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na seção anterior, foi apresentado o Modelo de Conversão do Conhecimento, cuja utilização permite o diagnóstico do gerenciamento do conhecimento de determinado contexto.

Ainda que o processo de diagnosticar a organização seja importante, o que é feito com os resultados apresenta-se também como uma etapa relevante. Nesse sentido, realizado o diagnóstico, a organização elabora um conjunto de ações que possam aprimorar o cenário atual. A esse respeito, Longo *et al.* (2014, p. 99) sugerem que “[...] a gama de opções é grande e, graças a essa variedade, pode-se optar por uma ou várias ações que facilitem a implementação das opções disponíveis para corrigir as falhas e possíveis soluções indicadas pelo diagnóstico”.

A partir das sugestões indicadas por Longo *et al.* (2014), foi criado o Quadro 2 com uma compilação das principais ferramentas que podem ser utilizadas no gerenciamento do conhecimento:

Quadro 2 - Ferramentas de Gestão do Conhecimento (continua)

Ferramenta	O que é	Aplicação
Análise de documentos	Avaliação de dados e indicadores existentes nos documentos em uso e nos arquivos da empresa.	Fomentar a tomada de decisão para outras ações de Gestão do Conhecimento.
Banco de dados	Criação de um banco de dados que pode ser de cases de sucesso, boas/melhores práticas, mapeamento do conhecimento, memória organizacional, etc.	Alimentar os interessados com informações relevantes.
Benchmarking	Comparação de produtos, serviços, processos e práticas com outras organizações, utilizando como modelo instituições reconhecidas.	Identificar as organizações de referência e se esforçar para adaptar suas melhores práticas.
Brainstorming (tempestade cerebral ou tempestade de ideias)	Método que propicia um grande número de ideias, alternativas e soluções rápidas.	Exercitar o debate criativo e inovador, estimulando o encontro de soluções e a tomada de decisão. Também serve para idealizar cenários futuros, projetando problemas e vislumbrando novos produtos ou serviços.
Capacitação externa ou interna (oficinas, workshops, seminários, e-learning)	Transferência de conteúdo via cursos, educação corporativa ou e-learning.	Compartilhar o conhecimento adquirido e desenvolver as habilidades de reflexão, indagação, argumentação, articulação de saberes para construção coletiva da inteligência organizacional.
Grupo eletrônico	Grupo que se comunica por meio eletrônico (e-mail), utilizando o fluxo de mensagens para solicitar informações, aprofundar discussões sobre temas de interesse comum, gerar comprometimento dos participantes e permitir a participação intensa e contínua de seus membros.	Facilitar a comunicação e fomentar discussões.
Jogos cooperativos / <i>Teambuilding</i>	Jogos que têm a finalidade de gerar confiança recíproca e melhorar o desempenho da equipe.	Conseguir que os envolvidos compreendam a necessidade de organização de seu tempo dentro da instituição e se disponham a cooperar e compartilhar seus projetos e ações.
Mapa do conhecimento	Um mapa real, um banco de dados, um guia.	Apontar para pessoas, documentos ou banco de dados.
Portal corporativo	Site na internet ou intranet que agrega diversas ações e ferramentas, tais como e-learning, loja virtual, etc.	Atende a todos os vértices da organização (clientes, fornecedores e público interno) e serve para disseminar a cultura organizacional.
Shadowing	O termo pode ser interpretado como "criação de uma sombra", no sentido de seguir e imitar o outro.	Um profissional recém-chegado acompanha um profissional mais experiente na execução de suas tarefas diárias, comparecendo a reuniões e assumindo algumas tarefas.

Quadro 2 - Ferramentas de Gestão do Conhecimento (conclusão)

Storytelling	O ato de contar histórias.	Tem o objetivo de trazer valor e significado, transferindo conhecimento, culturas e valores.
Tecnologia da Informação	Softwares desenvolvidos pela área de Tecnologia da Informação.	Diversas e customizadas.
Reuniões	Consideradas mais produtivas quando tem duração inferior à uma hora, com discussão objetiva e clara dos itens em pauta.	Tem como intuito a criação, alinhamento e compartilhamento da estratégia e operação de determinado grupo organizacional.
Diálogo	Sessões que estimulem os membros da equipe na emissão e discussão de opiniões, troca de experiências, relato de dificuldades e sucessos, além do compartilhamento de ideias.	Obtenção de novas perspectivas, integração da equipe, definição do padrão organizacional e criação de novos significados.
Ambiente propício ao compartilhamento	Alterações no ambiente de trabalho de forma que o compartilhamento entre os pares seja estimulado.	Criação de sentidos (aromas, obras de arte, espaços vivenciais, dentre outros) e significados (valores e objetivos, por exemplo).
Indicadores	Medição do nível de funcionalidade das ações organizacionais escolhidas.	Ao determinar os indicadores de determinado projeto, o estabelecimento de metas coerentes possibilita o acompanhamento da ação.
Mapeamento de processos	Ferramenta que permite aprimoramento dos processos existentes e auxiliar na implantação de uma nova estrutura voltada para processos.	Mapeamento dos processos iniciando-se pelo sistema inteiro de processos como um único bloco modular, e, a partir disso, expandir em processos mais detalhados.

Fonte: adaptado nas informações de Longo *et al.* (2014, p. 101-128).

Cabe ressaltar que o Quadro 2 indica somente parte do espectro de ações que uma organização pode desenvolver para aprimorar o gerenciamento do conhecimento. Como Longo *et al.* (2014, p. 100, grifo no original) apontam, “[...] não existe uma fórmula para a escolha das ações, mas elas podem ser aplicadas de maneira conjunta ou isolada – conforme o caso – e como resultado pode-se obter uma melhoria na comunicação, nos processos de trabalho e na atuação junto aos *stakeholders*”.

Apresentadas algumas das ferramentas que podem potencializar a Gestão do Conhecimento, a partir do diagnóstico dos eixos do Modelo de Conversão do Conhecimento, a próxima seção tem como objetivo adentrar no setor público brasileiro e verificar como o gerenciamento do conhecimento ocorre na esfera pública.

2.8 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Os ativos intangíveis, dentre eles o conhecimento e o capital intelectual, têm adquirido papel relevante no cenário organizacional nas últimas décadas. Uma das formas de organizar esse tipo de ativo é por meio do gerenciamento do conhecimento, que pode ser norteado com a implantação de modelos e ferramentas.

Considerando esse contexto, já detalhado nas seções anteriores, o intuito desta seção é afunilar as discussões do gerenciamento do conhecimento, adentrando no setor público. Esse caminho de análise está em consonância com o método de abordagem escolhido para a pesquisa, o dedutivo, em que se parte de um tópico amplo até chegar num recorte mais específico.

O autor direcionou o presente estudo sobre a Gestão do Conhecimento com enfoque na gestão pública, mais especificamente na PROAE. Esse recorte é justificado pelas diferenças existentes entre as organizações do setor público e do setor privado, o que impactam as estratégias que embasam o gerenciamento do conhecimento. O Quadro 3 traz um conjunto comparativo entre organizações públicas e privadas, de acordo com determinadas características.

Quadro 3 - Diferenças entre organizações públicas e organizações privadas

Características	Organizações públicas	Organizações privadas
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: i) garantia de transparência de ações e atos; e ii) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de "mercado", estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os "clientes" atuais e potenciais.
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.

Fonte: adaptado de Batista (2012, p. 16).

De acordo com o Quadro 3, é possível identificar algumas características que diferenciam organizações do setor público e do setor privado, sendo as primeiras mais direcionadas aos interesses da sociedade, ao desenvolvimento sustentável, à utilização dos recursos de forma eficiente e à garantia do atendimento aos princípios que norteiam a administração pública, como a transparência e a impessoalidade. Dessa forma, ao desenvolver estratégias de gerenciamento do conhecimento, é importante observar essas especificidades do setor público para uma melhor aplicação de ferramentas e práticas que auxiliarão no alcance dos objetivos traçados.

O estudo de Angelis (2011) apresenta resultados de uma pesquisa realizada pela Organização para a Cooperação Econômica (OCDE), chamada “Práticas de gestão do conhecimento nos ministérios/departamentos/agências do governo central nos países membros da OCDE”, cujos pontos relacionados ao conhecimento institucional do setor

público abrem caminho para reflexões: o envelhecimento de profissionais e o volume mais acelerado de negócios criam desafios no sentido da manutenção da memória institucional e formação de novos servidores; os cidadãos têm exigido que os governos estejam cientes do conhecimento criado continuamente e de forma rápida; e as metas das políticas públicas estão mais complexas e ambiciosas, o que demanda maior sinergia entre o conhecimento dos diversos atores. A mesma pesquisa revela que o papel desempenhado pelas lideranças na atribuição de valor elevado para a aprendizagem é fator necessário para se criar um ambiente favorável à implantação da gestão do conhecimento.

Outra pesquisa de relevância foi desenvolvida por Bem, Prado e Delfino (2013). Nela, os autores identificaram as principais barreiras à implantação de sistemas de gerenciamento do conhecimento nas organizações públicas federais brasileiras. Sobre o conhecimento nessas instituições, afirmam que

[...] grande parte desses conhecimentos estão desarticulados. E este problema se agrava ainda mais sempre que o governo troca de mãos, seja pela substituição das pessoas que o detém, seja pela descontinuidade de planos e projetos, que muitas vezes não são registrados de maneira explícita e residindo apenas na cabeça das pessoas. (BEM; PRADO; DELFINO, 2013, p. 130)

Assim como na pesquisa de Angelis (2011), o papel da liderança como agente fomentador da cultura de Gestão do Conhecimento é levantado por Bem, Prado e Delfino (2013). Os autores apontam que o desenvolvimento de uma cultura que promova a criação e a disseminação do conhecimento é fundamental para que as práticas de gerenciamento do conhecimento sejam efetivas. A relevância dos gestores nesse processo reside no fato de que, “[...] uma vez que a Gestão do Conhecimento é um assunto estratégico para a organização, o comprometimento e o apoio da alta administração são fatores essenciais e fundamentais para o sucesso de sua implantação” (BEM; PRADO; DELFINO, 2013, p. 131).

A seguir, são apresentadas pesquisas aplicadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) que fazem um diagnóstico de como a Gestão do Conhecimento tem sido implantada no setor público brasileiro, a partir de diversas práticas.

Como forma de estabelecer uma tipologia para averiguar os resultados, três eixos foram definidos, a saber: práticas relacionadas à gestão de recursos humanos de facilitação da transferência, disseminação e compartilhamento do conhecimento; práticas associadas à estruturação dos processos da organização; e, por fim, práticas voltadas à base tecnológica e funcional, que servem como apoio à Gestão do Conhecimento (Batista *et al.*, 2005). Esses eixos foram utilizados como base para os estudos do IPEA expostos a seguir.

No intuito de diagnosticar a aplicação de práticas da Gestão do Conhecimento no setor público brasileiro, o IPEA realizou uma pesquisa cujos resultados estão disponíveis no texto “Gestão do conhecimento da administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento”. Nele, os autores Batista e Quandt (2015) apresentam detalhadamente os processos pelos quais o estudo foi efetuado. A pesquisa foi realizada entre 2013 e 2014, abrangendo 89 organizações públicas, sendo: 67 do Executivo federal, 34 da Administração direta, 7 fundações e autarquias, 9 agências reguladoras, 17 empresas estatais e sociedades de economia mista, 9 empresas, 8 sociedades de economia mista, 2 do Legislativo, 5 do Judiciário, 5 do Ministério Público, uma entidade de direito privado sem fins lucrativos, uma representando o Tribunal de Contas e duas caracterizadas como outras organizações.

Cabe ressaltar que essa mesma pesquisa foi desenvolvida em 2004 (Batista *et al.*, 2005). Assim, o levantamento de 2014 permitiu que fossem feitas análises comparativas entre os resultados da primeira e segunda coleta.

O estudo foi realizado por meio de reuniões com representantes das organizações e os dados foram obtidos mediante questionários. Como resultado do estudo, Batista e Quandt (2015) afirmam:

[...] é possível constatar que as práticas vinculadas principalmente à tecnologia tendem a ser mais adotadas entre as organizações pesquisadas, enquanto as práticas ligadas a processos tendem a apresentar um nível mais baixo de implantação. As práticas relacionadas predominantemente à gestão de pessoas estão presentes entre as mais implantadas e também entre as menos implantadas, em proporções similares. Por outro lado, o alcance é claramente mais amplo nas práticas tecnológicas, em relação às outras duas categorias (BATISTA; QUANDT, 2015, p. 113).

Com relação à forma como as instituições de ensino superior do setor público abordam o tema de gerenciamento do conhecimento, cabe citar um estudo que deu origem ao texto “O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)” (2006). Na pesquisa, foram analisadas 45 IFES no quesito gestão do conhecimento (áreas administrativas e de planejamento), incluindo a UFJF. O estudo foi proposto pela Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação (SAA/MEC) e aplicado pelo IPEA, em 2005.

Com base nos eixos estabelecidos, foram aplicados questionários com os Pró-Reitores de planejamento e de administração das IFES selecionadas, assim como membros de suas equipes.

A partir dos resultados obtidos por meio da pesquisa, foi possível constatar que a implantação de práticas voltadas para a Gestão do Conhecimento nas áreas administrativas e de planejamento das IFES está em estágio inicial, em todos os eixos analisados. Foi constatado que, na maioria das instituições pesquisadas, não há formalização nem explicitação da Gestão do Conhecimento. No tocante à alocação de recursos, a maioria das IFES não possui orçamento nem setor especificamente direcionados a esse tipo de gerenciamento. Houve a identificação de que grande parte das instituições da pesquisa trata aspectos da tecnologia da informação como elemento-chave ao abordar o conhecimento em termos gerenciais (BATISTA, 2006).

Outro ponto que merece destaque na pesquisa foram os principais obstáculos verificados para a implantação da Gestão do Conhecimento pelas IFES analisadas, sendo eles: a constatação de a Gestão do Conhecimento não ser prioridade do governo, baixo entendimento sobre o tema na organização, infra-estrutura deficitária, escassez de incentivos para partilhar o conhecimento, falhas de comunicação e dificuldade na captação do conhecimento não documentado (BATISTA, 2006).

A abrangência das pesquisas de Batista (2006), Batista *et al.* (2005) e Batista e Quandt (2015) permite a obtenção de um recorte específico de como a gestão do conhecimento é desenvolvida pelas instituições federais de ensino superior no Brasil.

Conforme resultados das pesquisas apresentadas nesta seção, é possível constatar que o setor público brasileiro ainda precisa avançar na implantação de práticas e ferramentas voltadas para o gerenciamento do conhecimento organizacional.

Além disso, é relevante que os servidores das organizações públicas, ao planejarem e instituírem ações voltadas ao gerenciamento do conhecimento, estejam cientes dos desafios caracterizadores do cenário público.

Diante dos resultados apresentados nas pesquisas mencionadas nesta seção, alguns dos desafios são: a implantação de sistemas de Gestão do Conhecimento ainda encontra-se em estágio inicial das instituições públicas brasileiras; observa-se uma descontinuidade de projetos e planos, nas trocas de gestão; rotatividade de servidores e baixa retenção do conhecimento; e os conhecimentos, geralmente, são desarticulados.

Apresentado o contexto no qual a Gestão do Conhecimento está inserida nas instituições públicas, a próxima seção destina-se a apontar o trajeto metodológico percorrido no intuito de realizar um diagnóstico de um setor específico da UFJF, a PROAE, considerando o gerenciamento do conhecimento como foco.

2.9 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os principais procedimentos que foram aplicados na condução da pesquisa, assim como as classificações pertinentes ao tipo de trabalho executado.

2.9.1 Orientação

A orientação adotada na pesquisa teve caráter predominantemente qualitativo. Acerca de tal método, Segundo Prodanov (2013, p.70) esclarece:

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva.

A PROAE foi o ambiente natural da pesquisa aqui desenvolvida, setor em que ocorreram as coletas de dados que embasaram o estudo. Também foi realizada uma análise descritiva da UFJF, com objetivo de contextualizar o ambiente no qual a PROAE está inserida.

O pesquisador, além de agente promotor da associação entre o setor de pesquisa e o tema em estudo, atua como servidor no local analisado.

O caráter descritivo da pesquisa foi caracterizado pela apresentação das características estruturais e de funcionamento da PROAE, com foco no gerenciamento do conhecimento.

Além do cunho qualitativo de estudo, também foi observado caráter quantitativo, uma vez que houve aplicação de questionário aos servidores do setor. Segundo Prodanov (2013, p. 69), a pesquisa orientada em caráter quantitativo “[...] considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las [...]”. Dessa forma, a partir das respostas obtidas por meio da aplicação dos questionários, foi possível obter dados numéricos que representaram, em síntese, as opiniões dos servidores da PROAE acerca dos eixos do Modelo de Conversão do Conhecimento.

A análise quantitativa dos dados foi realizada através do cálculo das frequências absolutas (n) e das porcentagens (%) das respostas às questões fechadas do questionário. Os resultados das questões com múltiplas respostas foram apresentados por meio de tabelas de frequência. Para as questões com apenas uma opção de resposta, foram utilizados gráficos de barras com a representação das frequências relativas (porcentagens). O teste Qui-Quadrado e

o teste Exato de Fisher, quando apropriado, foram utilizados para testar diferenças entre as proporções das respostas, partindo do pressuposto de igualdade na distribuição percentual das respostas, sendo adotado o nível de significância de 5%.

As análises estatísticas foram realizadas no software IBM SPSS, versão 21.0 (IBM Corp., Armonk, NY).

2.9.2 Método de abordagem

A pesquisa foi conduzida de modo dedutivo, método que, na visão de Prodanov (2013, p. 27), “[...] é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica”.

Pretendeu-se, a partir do estudo em questão, realizar uma avaliação sobre como a Gestão do Conhecimento é realizada na PROAE, com base no Modelo de Conversão do Conhecimento. A partir dos resultados desse diagnóstico, foi desenvolvido um Plano de Ação contendo ferramentas que podem aprimorar o gerenciamento do conhecimento no setor em foco.

Dessa forma, a abordagem escolhida partiu dos conceitos mais abrangentes da Gestão do Conhecimento, afunilando pelo Modelo de Conversão do Conhecimento e utilizando-o como forma de recorte analítico na PROAE.

2.9.3 Tipos de pesquisa e levantamento de dados

Em relação aos fins, com base na taxonomia sugerida por Vergara (2014), a pesquisa pode ser classificada como Aplicada, uma vez que objetivou analisar uma questão específica no contexto da PROAE. Também é Descritiva, na medida em que apresentou características particulares do setor em análise, dando um enfoque nas especificidades do tema desta dissertação. De acordo com a definição proposta por Gil (2002, p. 42), “[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos meios, com base na mesma taxonomia, a pesquisa é Bibliográfica, uma vez que houve busca da literatura relacionada aos objetos de estudo; Documental, na medida em que ocorreram análises de documentos do setor; Estudo de Caso, considerando que a pesquisa foi delimitada dentro de um setor específico da UFJF; de Campo, na medida em que

foram aplicados questionários semiestruturados com servidores lotados no setor em estudo; e Participante, uma vez que o autor da pesquisa atua na PROAE.

2.9.3.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida a partir de material já elaborado, podendo ser acessado por meio de livros, publicações periódicas (jornais e revistas) e impressos diversos (GIL, 2002).

De acordo com Gil (2002, p. 45), “[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisa diretamente”.

A partir de um processo de etapas desenvolvido por Gil (2002), o autor do presente estudo adaptou o modelo proposto nas seguintes fases: escolha do tema, formulação do problema, busca das fontes, leitura do material, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto.

Dessa forma, o estudo bibliográfico foi iniciado com a escolha da Gestão do Conhecimento como tema principal e posterior formulação do problema, definido como a utilização do Modelo de Conversão do Conhecimento na PROAE. Com base no tema de estudo e problema de pesquisa, o autor deu início à procura de materiais relacionados aos assuntos de Gestão do Conhecimento que pudessem enriquecer e direcionar a pesquisa, bem como possibilitar um diálogo entre os principais autores que discorrem sobre o tema.

Os principais materiais foram: obras de referência e periódicos científicos. Cada material escolhido foi fichado, sendo que, em cada fichamento, determinadas palavras-chave foram marcadas de forma de facilitar a organização lógica por assunto. Após compilação dos fichamentos, o autor deu início à escrita do referencial teórico.

2.9.3.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental apresenta similaridades com a pesquisa bibliográfica, diferenciando-se pela natureza das fontes:

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002, p. 45).

As fontes documentais podem ser caracterizadas como “de primeira mão”, ou seja, que não passaram por processo analítico (documentos em arquivos de instituições públicas e privadas, cartas, gravações, memorandos, regulamentos, boletins, dentre outros); ou “de segunda mão”, sendo aquelas que tiveram alguma análise (relatórios de pesquisa, tabelas estatísticas, dentre outros) (GIL, 2002).

Tal pesquisa apresenta uma série de vantagens. Algumas delas são: os documentos representam fonte estável de dados e podem ser comparados ao longo do tempo, o que indica sua importância em análises históricas; baixo custo; e não há necessidade de contato com os sujeitos da pesquisa (GIL, 2002).

A partir de um modelo em etapas proposto por Gil (2002), o autor desta dissertação fez algumas adaptações e seguiu os seguintes passos, conforme representado no Quadro 4: determinação dos objetivos, identificação das fontes, localização das fontes e obtenção do material e tratamento dos dados.

Quadro 4 - Pesquisa documental

Objetivo	Fonte	Localização/obtenção	Tratamento
Quantificar a evolução de discentes contemplados pelo Auxílio Manutenção	SIGA	Dados quantitativos em gráfico	Foi realizada análise histórica, com base nos dados dos gráficos.
Verificar os meios de comunicação utilizados na PROAE	Memorandos e atas	Pasta "Compartilhado", na intranet: atas; e, no SIGA: memorandos	Análise baseada na quantidade de atas, considerando a frequência das reuniões, e o quantitativo geral dos memorandos.
Analisar o formato da intranet no setor	Intranet	Pasta específica, chamada "Compartilhado", disponível em todos os computadores da PROAE	Observação das pastas (disposição, nomes e organização)
Compilar informações referentes a atividades e projetos realizados pela PROAE atualmente	Relatório de Gestão (PROADES)	Pasta "Compartilhado", na intranet.	Leitura e síntese dos pontos mais relevantes para esta pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos por meio do modelo do Quadro 4 foram utilizados na contextualização da PROAE, no primeiro capítulo, bem como no estudo de caso, detalhado na seção 2.10.

2.9.3.3 Estudo de Caso

Segundo definição proposta por Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Um de seus objetivos é a descrição de um contexto no qual determinada situação está sendo investigada.

Complementando a definição de Gil (2002), Yin (2001, p. 19, grifo no original) aponta que “[...] os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Yin (2001) sugere que o estudo de caso perpassasse as seguintes etapas: preparação para a coleta de dados, coleta de evidências, análise das evidências do estudo de caso e composição de um relatório. Como adaptação ao presente estudo, a composição do relatório foi realizada desde a fase de coleta de evidências.

Na etapa de preparação para a coleta de dados, foram definidos: o local do estudo (PROAE) e os focos de coleta (documentos e relatórios do setor, observação direta). Além disso, a pesquisa passou por avaliação do Comitê de Ética da UFJF, obtendo aprovação em Maio de 2018. Também foi feita solicitação de pesquisa ao Pró-Reitor da PROAE, de modo que ele estivesse ciente do teor pesquisado e autorizasse o estudo.

Na fase da coleta de evidências, o autor do presente estudo fez anotações, em formato de relatório virtual, daquilo que observou durante a pesquisa, dentro dos objetivos (geral e específicos) definidos. Algumas informações levantadas nesta etapa foram utilizadas na construção da contextualização da PROAE, presente do capítulo um desta dissertação.

A última etapa, referente à análise das evidências do estudo de caso, consistiu em reunir as informações do relatório virtual desenvolvido e separá-las de acordo com os quatro eixos do Modelo de Conversão, o que permitiu uma complementação às coletas de dados documentais e por questionários.

2.9.3.4 Pesquisa de Campo

A pesquisa de Campo pode ser caracterizada, de acordo com Gil (2002, pg. 53), como:

[...] o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é

desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo [...].

As vantagens da realização de uma pesquisa de Campo estão relacionadas a resultados fidedignos, uma vez que o estudo ocorre no local em que os fenômenos analisados ocorrem. Além disso, é uma pesquisa que tende a ser de baixo custo, por não necessitar de equipamentos especiais para a coleta dos dados. Outro fator positivo é a possibilidade de maior confiabilidade das respostas dadas, considerando que o pesquisador tem alto nível de participação no ambiente analisado (GIL, 2002).

O presente estudo contou com uma etapa exploratória, caracterizada por Gil (2002, p. 130), como “[...] um período de investigação informal e relativamente livre, no qual o pesquisador procura obter, tanto quanto possível, entendimento dos fatores que exercem influência na situação que constitui o objeto de pesquisa”. Considerando que o autor desta pesquisa atua como servidor no setor investigado, essa etapa foi realizada por meio de contínua observação e busca de informações, dados e documentos no local de funcionamento da PROAE. Os resultados obtidos foram fundamentais na elaboração da contextualização da PROAE e da UFJF, apresentados no capítulo 1.

A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de questionários a todos os servidores, no período entre 18 de Maio e 11 de Julho do ano 2018. As perguntas foram desenvolvidas com base no Modelo de Conversão do Conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), que abrange quatro vertentes: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

A elaboração das perguntas e a construção do modelo tiveram como base as quatro vertentes do Modelo de Conversão do Conhecimento, sendo as perguntas desenvolvidas a partir da interpretação que o autor teve sobre cada vertente e inspirado em alguns questionamentos disponíveis na obra de Probst, Raub e Romhardt (2013). O modelo do questionário está apresentado no Apêndice A.

2.9.3.5 Pesquisa Participante

A pesquisa participante é caracterizada como aquela em que há interação entre pesquisadores e os indivíduos inseridos nas situações investigadas (GIL, 2002).

A partir das contribuições de Gil (2002) acerca desse tipo de pesquisa, o autor deste estudo adaptou as fases propostas em: análise crítica dos problemas e elaboração do Plano de

Ação. A análise crítica foi possível graças ao levantamento dos dados, juntamente com os diálogos dos autores no referencial teórico. Já o desenvolvimento de um conjunto de Plano de Ação foi diretamente relacionado às ferramentas de Gestão do Conhecimento explanadas no referencial teórico e as análises de dados obtidas durante a pesquisa.

2.9.4 Universo e amostra

O universo pesquisado foi constituído pelo setor em pesquisa, a PROAE. Não foram utilizadas amostras no presente estudo, uma vez que os questionários semiestruturados foram aplicados a todos os servidores lotados no setor, com exceção de dois servidores (uma das servidoras está em licença capacitação e o outro servidor é o autor deste estudo).

No total, foram aplicados 21 questionários no setor em pesquisa, entre os meses de Maio e Julho de 2018.

2.9.5 Tratamento dos dados

Os dados coletados foram tratados por meio de procedimentos de confronto entre teoria e prática, uma vez que a teoria relacionada aos objetos de estudo foi observada na prática a partir do estudo de caso; e análise do conteúdo, na qual foram feitas verificações acerca de todos os dados levantados.

No tratamento dado às respostas obtidas após a aplicação dos questionários, o procedimento analítico foi predominantemente qualitativo. Para tal, seguiu-se a recomendação dada por Gil (2002), a partir de: redução, categorização e interpretação dos dados. Dessa forma, a redução foi possibilitada por meio da tabulação dos dados em planilha em Excel criada pelo pesquisador, o que permitiu que as respostas dadas pelos respondentes fossem condensadas, de modo a facilitar a interpretação. Posteriormente, houve a categorização das respostas, seguindo os quatro eixos do Modelo de Conversão do Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997). Por fim, a partir da análise das respostas condensadas em cada eixo, realizou-se a interpretação das informações.

2.9.6 Limitações do método

Uma ocorrência limitativa ao estudo foi a dificuldade na obtenção de dados no setor em estudo, uma vez que algumas ações da PROAE não se encontram devidamente

registradas. Tal limitação não inviabilizou a realização do trabalho, mas pode ter impossibilitado que as análises fossem mais enriquecedoras.

Apresentados os aspectos metodológicos utilizados na condução deste estudo, a próxima seção contempla os resultados obtidos após a pesquisa.

2.10 RESULTADOS DA PESQUISA

Na seção anterior, foram descritos os percursos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Nesta seção, são apresentados os resultados das fases de levantamento e análise dos dados provenientes das seguintes fontes: aplicação dos questionários, análise de documentos do setor e relatório desenvolvido durante o Estudo de Caso.

Os resultados foram compilados de forma a abordar cada eixo do Modelo de Conversão do Conhecimento, separadamente. Assim, a seção foi subdividida em quatro subseções, que correspondem aos eixos: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Antes de apresentar os resultados obtidos, faz-se necessário mencionar alguns fatos relevantes observados no decorrer da realização da presente pesquisa e que podem estar relacionados aos efeitos reflexivos e instigadores que o tema do estudo provocou nos servidores da PROAE.

Após aplicação dos questionários, cujo conteúdo perpassa pontos como transmissão e compartilhamento de informações e comunicação entre turnos de trabalho, foram implantadas algumas melhorias e modificações nas rotinas de trabalho, a saber: definição do *e-mail* institucional dos segmentos como forma oficial de transmissão de informações do setor; criação de um mural de avisos na sala principal; inclusão, no *site* do setor, de um espaço contendo informações sobre todos os projetos desenvolvidos pela PROAE; e abertura, nas reuniões gerais, de espaço destinado a apresentações acerca do andamento dos projetos.

Essas modificações corroboram a relevância e justificativa do estudo, além de representarem uma inclinação positiva do setor com relação ao tema pesquisado.

2.10.1 Pesquisa sobre o eixo Socialização

No primeiro eixo proposto no Modelo de Conversão do Conhecimento, Socialização, buscou-se analisar aspectos voltados à comunicação, repasse e compartilhamento do

conhecimento tácito. No caso da PROAE, o conhecimento tácito em pesquisa foi considerado como: experiências (pessoais e profissionais), habilidades funcionais e interações pessoais.

No questionário aplicado aos servidores da PROAE, o eixo socialização contou com cinco questões, sendo quatro delas objetivas e uma discursiva. As questões foram elaboradas de modo a identificar aspectos relacionados ao treinamento de novos servidores, formas de repasse e compartilhamento de informações e interação com os discentes.

Quando questionados sobre as formas que são repassadas as informações relativas à realização das atividades no setor quando um novo servidor é admitido, 29,5% dos respondentes apontaram que não há um sistema de treinamento padronizado, enquanto 25% indicaram que o repasse ocorre por meio da observação de outros servidores realizando atividades e aproximadamente 23% relataram que a leitura de documentos internos também é utilizada. As opções relacionadas à existência de um programa de mentoria padronizado e reuniões com representantes de cargos gerenciais obtiveram as menores frequências de escolha, conforme Tabela 2. Além disso, nenhum respondente assinalou a alternativa associada ao repasse vinculado a manuais padronizados contendo as descrições de atividades.

Cabe ressaltar que, para essa questão, os respondentes tiveram a opção de sinalizar mais de um item; assim, o N total representa o somatório de marcações:

Tabela 2 - Formas de repasse de informações a novos servidores

	N	(%)
Não há sistema de treinamento padronizado	13	29,5
Observação de outros servidores realizando as atividades	11	25,0
Leitura de documentos internos	10	22,7
Programa de mentoria padronizado (orientação de outro servidor mais experiente)	6	13,6
Reuniões com representantes dos cargos gerenciais	4	9,1
Acesso de manuais padronizados com a descrição da(s) atividade(s)	0	0,0
Total	44	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Uma vez que o eixo da Socialização estabelece a troca de experiências e considerando a importância das redes informais na interação entre indivíduos, pode-se considerar a

“observação e prática”, mencionada no capítulo dois, como uma forma efetiva de repasse do conhecimento tácito.

Ainda que a “observação e prática” tenha sido a segunda maior frequência na questão relacionada à capacitação de novos servidores, a inexistência de um programa de treinamento padronizado pode gerar inconsistências na forma de integração de novos servidores às atividades funcionais, principalmente considerando que o setor é composto por diferentes segmentos.

Apesar de alguns servidores relatarem a existência de um programa de mentoria padronizado, não foram identificadas evidências que comprovem a implantação desse tipo de programa na PROAE, durante a Pesquisa Documental. Assim, na verificação de documentos oficiais do setor (memorandos, ofícios, atas, Portarias e Resoluções) e do conteúdo do *site* institucional não há menção sobre quaisquer práticas padronizadas voltadas para o treinamento de novos servidores.

Outro ponto a ser ressaltado nas respostas é a ausência de acesso a manuais padronizados que descrevam as atividades a serem executadas.

Com relação às formas mais utilizadas de repasse e compartilhamento de informações entre os turnos de trabalho, conforme Tabela 3, o e-mail institucional e os recados não padronizados tiveram maior frequência nas respostas, ambos com aproximadamente 23%, seguidos por reuniões de equipe (17,5%), grupo no *whatsapp* e conversas informais (ambos com 14%) e planilha ou documento compartilhado, com quase 9%.

Cabe ressaltar que, para essa questão, os respondentes tiveram a opção de sinalizar mais de um item; assim, o N total representa o somatório de marcações:

Tabela 3 - Formas de repasse e compartilhamento de informações entre os turnos de trabalho

	n	(%)
<i>E-mail</i> institucional	13	22,8
Recados não padronizados	13	22,8
Reuniões de equipe	10	17,5
Grupo no <i>whatsapp</i>	8	14,0
Conversas informais	8	14,0
Planilha ou documento compartilhado	5	8,8
Total	57	100,0

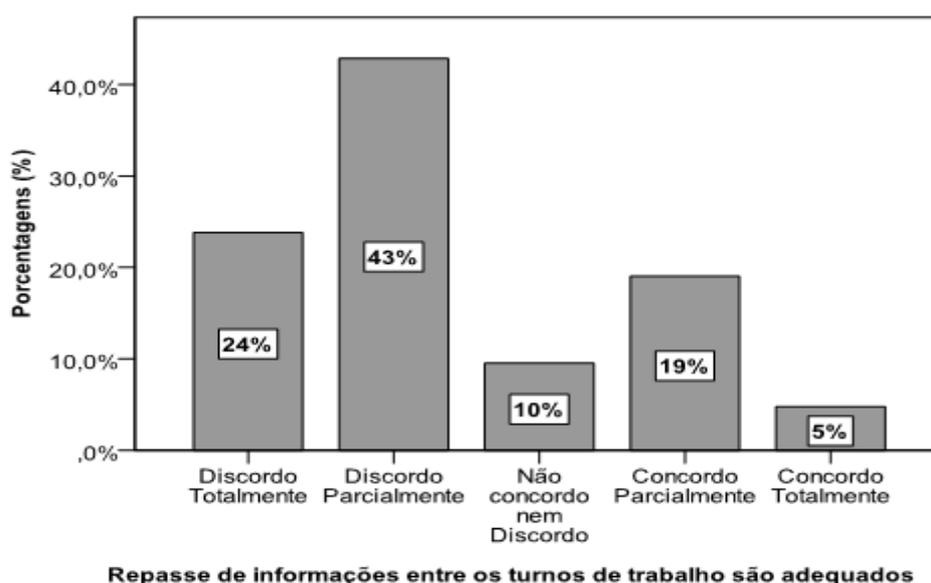
Fonte: dados da pesquisa.

Como pode ser observado na distribuição de respostas da Tabela 3, não existe uma forma predominante de repasse e compartilhamento de informações entre os turnos de trabalho. A falta de um meio unificado de repasse, em que todos possam ter acesso, pode ocasionar ruídos de comunicação. Por exemplo, caso alguma informação relevante seja disponibilizada somente no grupo de *whatsapp*, seu alcance será limitado, uma vez que nem todos os servidores escolheram fazer parte do grupo.

Cabe mencionar que, após aplicação dos questionários aos servidores, foi decidido que o *e-mail* institucional dos segmentos seria a forma oficial de repasse e compartilhamento de informações. Essa decisão já pode representar um efeito positivo trazido pela pesquisa, ao promover a reflexão a partir dos questionamentos apresentados.

Com relação à adequação das formas de repasse, 67% dos respondentes discordam parcial ou totalmente que as formas de repasse e compartilhamento de informações entre os turnos de trabalho sejam adequadas para o bom funcionamento no setor, como representado pelo Gráfico 3 ($p = 0,06$). Enquanto isso, 24% concordam parcial ou totalmente que os meios de compartilhamento de informações são adequados e 10% não se posicionaram:

Gráfico 3 – Adequação das formas de repasse e compartilhamento de informações entre os turnos de trabalho (n=21)



Fonte: dados da pesquisa.

O resultado visualizado no Gráfico 3 pode estar relacionado ao fato de, no ato da aplicação do questionário, não haver na PROAE uma forma unificada de repasse de informações.

Quando questionados sobre os meios utilizados na comunicação com os estudantes, o *site* da PROAE foi a alternativa com maior frequência (aproximadamente 36%), seguida pelo *e-mail* dos discentes (21,4%), atendimentos presencial e telefônico (19,6%) e SIGA (quase 18%). As menores frequências foram constatadas nas opções que mencionaram a ocorrência de reuniões periódicas com representação estudantil (3,6%) e a distribuição de materiais de divulgação (1,8%). Esses resultados estão representados na Tabela 4.

Cabe ressaltar que, para essa questão, os respondentes tiveram a opção de sinalizar mais de um item; assim, o N total representa o somatório de marcações:

Tabela 4 - Formas de comunicação com os discentes sobre processos e informações relevantes

	n	(%)
<i>Site</i> da PROAE	20	35,7
<i>E-mail</i> dos discentes	12	21,4
Atendimentos (presencial e telefônico)	11	19,6
SIGA (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica)	10	17,9
Reuniões periódicas com representação estudantil	2	3,6
Materiais de divulgação (<i>folders</i> , boletins impressos, etc)	1	1,8
Total	56	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Apesar de o item relacionado a reuniões periódicas com representação estudantil representar apenas 4%, aproximadamente, dos resultados mensurados, vale destacar que existe um fórum criado para estabelecer comunicação com o movimento estudantil, por meio de reuniões. Entretanto, durante a Pesquisa Documental foi constatado que não há uma periodicidade definida para essas reuniões, nem divulgação das atas de reuniões anteriores na intranet da PROAE.

Finalmente, a questão discursiva do questionário tratou de identificar junto aos servidores quais eram suas opiniões acerca das formas utilizadas para repasse e compartilhamento de informações entre os turnos de trabalho. Todos os respondentes citaram que as formas atualmente utilizadas são ineficientes e podem ser aprimoradas.

Um dos respondentes afirmou que “as informações são repassadas de forma fragmentada por ser precária a comunicação (quando existe) entre os turnos de trabalho. A reunião de equipe, único momento em que os turnos estão juntos, não favorece esta troca e, por conseguinte, o compartilhamento das informações também fica prejudicado”. Em outra resposta, foi dito que “não há algo padronizado, fazendo com que a comunicação torne-se ineficaz, gerando inclusive conflitos entre a equipe”. Outro apontamento trouxe uma sugestão: “[...] acredito que definir uma única forma ou no máximo duas resolveria alguns problemas de comunicação [...]”.

Em resumo, as respostas dos questionários e a pesquisa documental permitiram a identificação das necessidades que o setor apresenta dentro do eixo Socialização, sendo elas: criar um sistema de treinamento padronizado aos servidores ingressantes, desenvolver ferramentas que melhorem a interação da equipe, aprimorar a proximidade com o movimento estudantil e articular a forma de repasse de informações.

2.10.2 Pesquisa sobre o eixo Externalização

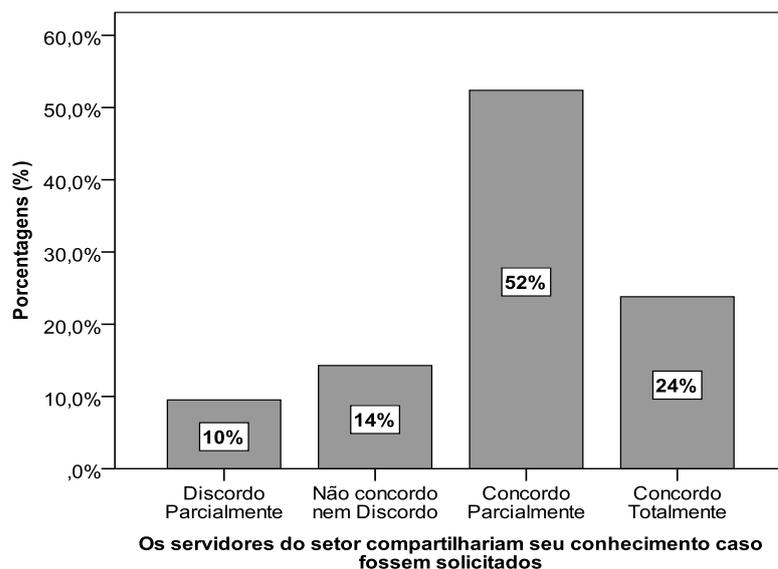
No segundo eixo proposto no Modelo de Conversão do Conhecimento, Externalização, buscou-se verificar de que forma a PROAE faz a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Nesta pesquisa, o conhecimento explícito da PROAE foi considerado como registros (em meios físicos e virtuais) e formulação de conceitos associados ao funcionamento setorial.

No questionário aplicado aos servidores da PROAE, ao eixo Externalização foram atribuídas cinco questões, sendo quatro delas objetivas e uma discursiva. As questões foram desenvolvidas com o objetivo de verificar: o nível de disposição dos servidores em explicitar seu conhecimento tácito, acessibilidade dos conhecimentos adquiridos em cursos e eventos, ciência do andamento dos projetos oferecidos pelo setor, se há estímulo ao intercâmbio entre a PROAE e outros setores ou instituições e de que forma as tomadas de decisão são comunicadas pela gestão.

Quando questionados sobre a percepção em relação à disposição dos colegas de trabalho em repassarem o conhecimento, se fossem solicitados, 76% dos servidores concordam parcial ou totalmente que estariam dispostos. Enquanto isso, 14% dos respondentes preferiram não se posicionar e 10% discordaram parcialmente da

disponibilidade dos servidores em compartilharem seu conhecimento. O Gráfico 4 ($\chi^2 = 9,286$; $p = 0,03$) sintetiza os resultados:

Gráfico 4 - Proporção de respondentes que consideram que os servidores do setor estariam dispostos a compartilharem o seu conhecimento, caso fossem solicitados (n=21)



Fonte: dados da pesquisa.

Dessa forma, é possível supor que haja incerteza, por parte dos respondentes, sobre a disponibilidade dos demais membros da equipe em compartilharem o conhecimento. Isso pode ser constatado pelo número reduzido de servidores, representando 24% do total de respondentes, que consideram que os demais funcionários estariam dispostos a compartilhar seu conhecimento, caso fosse solicitado.

Esse dado revela um ponto de atenção dentro da PROAE, uma vez que a retenção do conhecimento e a indisponibilidade em compartilhá-lo podem fornecer obstáculos ao desenvolvimento de práticas relacionadas ao gerenciamento do conhecimento.

Considerando que o próximo capítulo contempla um Plano de Ação composto por diversas ferramentas que pressupõe a troca de habilidades, informações e conhecimento, o fato de haver um contexto organizacional em que os servidores desempenhem papel colaborativo facilita a implantação das ações e pode promover os resultados desejáveis.

Com relação à acessibilidade dos servidores de conhecimentos advindos de cursos e eventos, 52% dos respondentes apontaram que o conhecimento adquirido e desenvolvido em cursos de capacitação, participação em congressos e vivências do cotidiano funcional não é registrada. Houve 40% na frequência de respostas relatando que esses conhecimentos são

repassados em apresentações nas reuniões, enquanto a alternativa referente a relatórios informais foi escolhida por 8%. Nenhum dos respondentes escolheu as opções que se referem a relatórios formais e banco de dados. A Tabela 5 apresenta as frequências calculadas.

Cabe ressaltar que, para essa questão, os respondentes tiveram a opção de sinalizar mais de um item; assim, o N total representa o somatório de marcações:

Tabela 5 - Formas com que o conhecimento adquirido se torna acessível aos demais servidores

	N	(%)
Não são registrados	13	52,0
Apresentações em reuniões	10	40,0
Relatórios informais	2	8,0
Relatórios formais	0	0,0
Banco de dados	0	0,0
Total	25	100,0

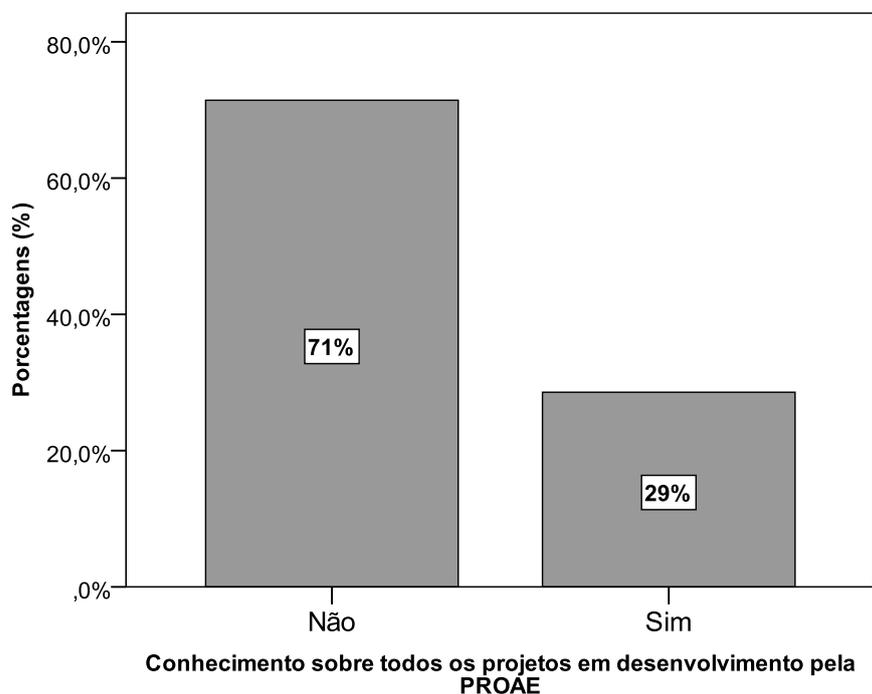
Fonte: dados da pesquisa.

A falta de registro dos conhecimentos que são obtidos por meio de cursos, eventos e vivências, indicada pela maioria dos respondentes, pode dificultar a retenção, o repasse e posterior acesso a informações relevantes e enriquecedoras para o setor. Dessa forma, as informações obtidas por meio de capacitações ficam restritas à memória dos participantes e passíveis de alterações, uma vez que a memória pode apresentar falhas ao longo do tempo e, caso o servidor saia do setor, leva as informações consigo.

Cabe destacar que, apesar de 40% dos respondentes terem afirmado que os conhecimentos adquiridos são repassados nas reuniões gerais, essas reuniões não possuem atas, como corroborado em evidências que serão apresentadas no eixo Internalização. Além disso, não foram encontrados documentos (virtuais ou impressos) nem menções no *site* institucional relacionados a cursos e eventos.

Quando perguntados sobre possuírem conhecimento acerca de todos os projetos que o setor oferece, 71% dos servidores declararam não ter conhecimento sobre todos os projetos em desenvolvimento pela PROAE, conforme Gráfico 5 ($X^2 = 3,857$; $p = 0,05$).

Gráfico 5 - Proporção de respondentes que declararam ter conhecimento de todos os projetos em desenvolvimento pela PROAE (n=21)

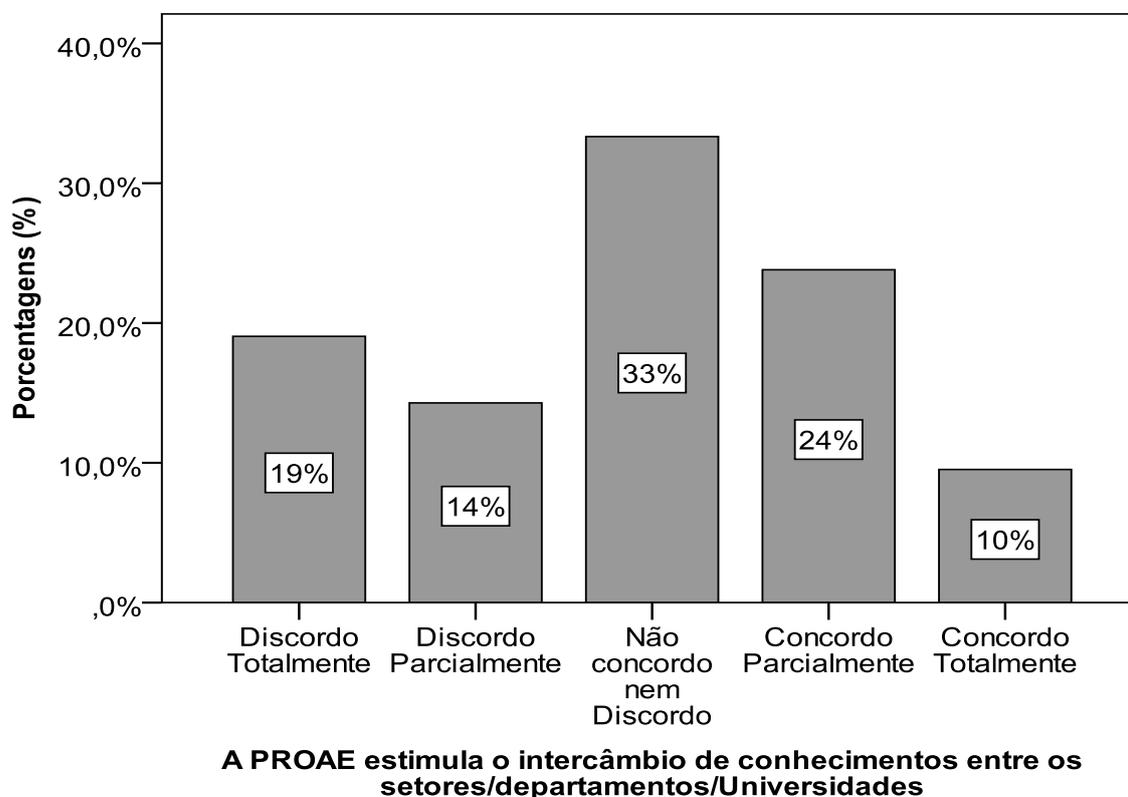


Fonte: dados da pesquisa.

O fato de a maioria dos membros da equipe não possuir informações relacionadas aos projetos oferecidos pelo setor indica um ponto de atenção, uma vez que isso pode gerar ruídos de comunicação entre a equipe, bem como dificultar nos momentos em que o discente chega ao setor para tirar dúvidas sobre algum projeto.

Quanto ao estímulo dado pela PROAE ao intercâmbio de conhecimentos entre o setor e outros departamentos da instituição e demais universidades, não houve diferença estatisticamente significativa na proporção de respostas, como pode ser verificado no Gráfico 6 ($p = 0,52$). Assim, 34% concordam parcial ou totalmente que há estímulo para que ocorra intercâmbio entre a PROAE e outros departamentos e instituições, enquanto 33% discordam parcial ou totalmente e outros 33% não se posicionaram:

Gráfico 6 – Estímulo dado pela PROAE ao intercâmbio de conhecimentos entre o setor e outras instituições (n=21)



Fonte: dados da pesquisa.

Apesar da indefinição dos servidores sobre esse ponto, não foram encontradas evidências (atas, notícias ou arquivos no *site* e na *Intranet*) que demonstrem registros advindos de intercâmbios do setor com outras instituições.

Finalmente, a questão discursiva do questionário buscou verificar como as tomadas de decisões de processos e de gestão da PROAE são compartilhadas com a equipe. Todas as respostas citaram a reunião de equipe como o principal meio de compartilhamento das decisões. Alguns respondentes mencionaram outras formas, sendo elas: recados não padronizados, reuniões de segmento específicas, veículos não oficiais, página da PROAE, conversas, grupo de *whatsapp* e *e-mail*. Alguns respondentes comentaram que algumas decisões não são repassadas a toda a equipe.

Assim como constatado no eixo Socialização, verificou-se, portanto, uma desarticulação na comunicação.

Diante do exposto sobre o eixo Externalização, foi possível identificar as seguintes necessidades do setor: registrar os conhecimentos adquiridos em cursos de capacitação e

eventos, desenvolver meios que informem a equipe sobre os projetos oferecidos e formalizar o intercâmbio que o setor tem com outras instituições ou setores.

2.10.3 Pesquisa sobre o eixo Combinação

No terceiro eixo proposto no Modelo de Conversão do Conhecimento, Combinação, buscou-se diagnosticar fatores vinculados à combinação de diferentes conhecimentos explícitos, de forma sistematizada. No caso da PROAE, essa Combinação pode ser entendida como a capacidade em utilizar e mesclar conhecimentos já externalizados para a criação de um novo conhecimento.

No questionário aplicado aos servidores da PROAE, o eixo Combinação contou com cinco questões, sendo quatro delas objetivas e uma discursiva. Vale destacar que uma das questões objetivas foi desconsiderada, uma vez que os respondentes compreenderam as instruções de formas variadas, o que comprometeu a análise dos resultados. As questões foram elaboradas de maneira a identificar aspectos relacionados à forma de arquivamento dos conhecimentos externalizados mais utilizados, facilidade de acesso das fontes de informação, clareza nos documentos internos e como os dados são transformados em informações que podem auxiliar as tomadas de decisão.

Quanto à forma de arquivamento de processos e documentos, 39,5% dos respondentes relataram que este procedimento ocorre em caixas de arquivo, enquanto 26,3% escolheram a opção referente a pastas suspensas, seguidos por SIGA (aproximadamente 16%), pastas suspensas (quase 8%), *back up* (2,6%) e *e-mail* (2,6%). A alternativa que indica falta de padronização teve frequência de 5,3%. Os resultados estão contemplados na Tabela 6.

Nessa questão, os respondentes tiveram a opção de sinalizar mais de um item; assim, o N total representa o somatório de marcações:

Tabela 6 - Formas de arquivamento dos processos e documentos no segmento de atuação

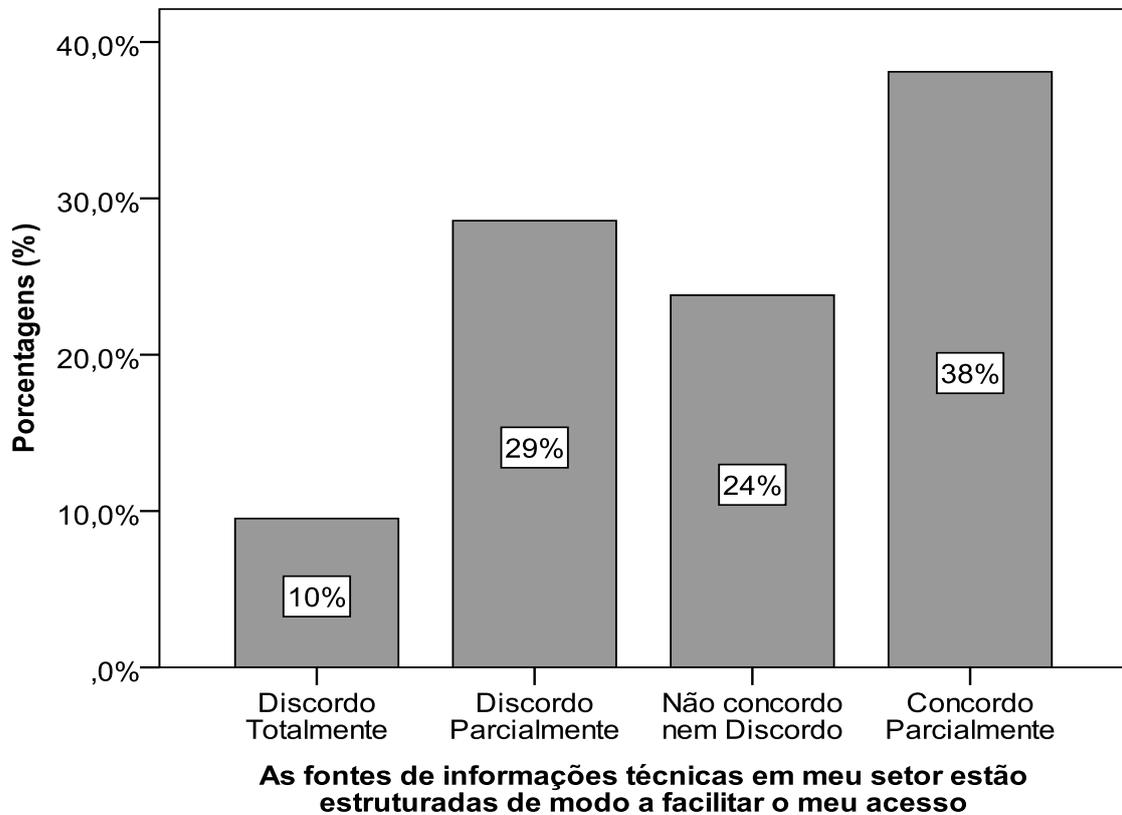
	N	(%)
Caixas de arquivo	15	39,5
Pastas digitais	10	26,3
SIGA (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica)	6	15,8
Pastas suspensas	3	7,9
Não há padronização	2	5,3
<i>Back up</i> (cópia de segurança)	1	2,6
Outra: <i>E-mail</i>	1	2,6
Total	38	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

As diversas formas de arquivamento respeitam os diversos tipos de documentos ou materiais com os quais a PROAE lida rotineiramente, o que representa um ponto favorável. Entretanto, um fator de atenção é a ausência de cópias de segurança da *Intranet* do setor. Isso pode comprometer o resgate de informações, caso haja algum problema no sistema que resulte perda de arquivos contidos no espaço virtual.

Quando perguntados sobre a estruturação das fontes de informação, 39% dos respondentes discordam parcial ou totalmente que estas fontes estão estruturadas de forma que facilitam o seu acesso deles, enquanto 38% concordam parcialmente e 24% não concordam e nem discordam conforme Gráfico 7 a seguir ($X^2 = 3,571$; $p = 0,31$):

Gráfico 7 - Estruturação das fontes de informações técnicas de forma a facilitar o acesso (n=21)

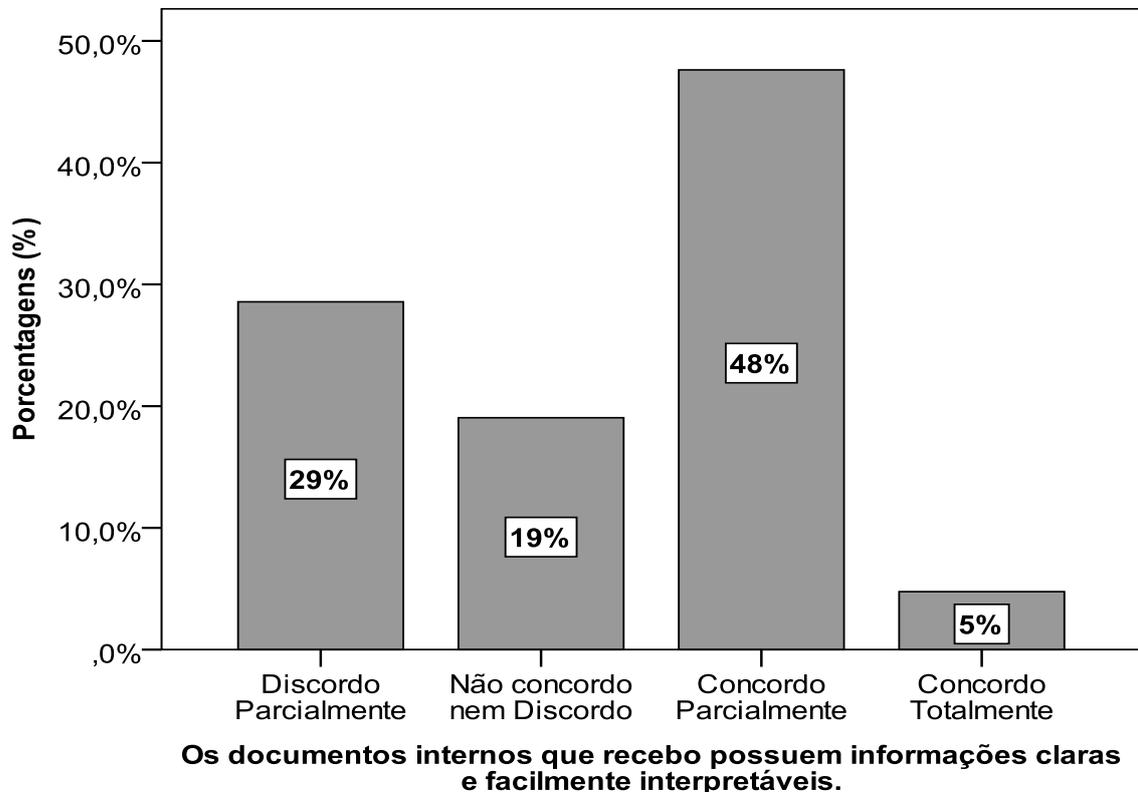


Fonte: dados da pesquisa.

Considerando que boa parte das informações é obtida por meio do SIGA, o equilíbrio observado nas respostas pode refletir na diferença de demanda que os diferentes segmentos do setor possuem. De forma geral, durante o Estudo de Caso foram registradas algumas reclamações do segmento de Serviço Social, do Administrativo e da Pedagogia com relação ao SIGA.

Sobre a clareza e facilidade de interpretação das informações que recebem sobre os documentos internos, 53% dos respondentes declarou que concordam parcial ou totalmente que estas informações são claras e facilmente interpretáveis, 29% discordam parcialmente e 19% não concordam nem discordam. O Gráfico 8 ($X^2 = 8,143$; $p = 0,04$) traz esses resultados.

Gráfico 8 – Proporção de servidores que consideram os documentos internos claros e facilmente interpretáveis (n=21)



Fonte: dados da pesquisa.

Finalmente, a questão discursiva teve como objetivo colher a opinião dos servidores acerca da forma como os dados (provenientes de tabelas e sistemas de operação) são transformados em informações aplicáveis nas tomadas de decisão da PROAE. A maioria dos respondentes apontou que há deficiência no aproveitamento de dados operacionais nos processos de tomada de decisão, limitações do sistema de informação utilizado pela Universidade (SIGA) e falta de suporte especializado nas análises dos dados brutos.

Um dos respondentes disse que a transformação de dados em informações é feita “[...] de forma precarizada, residual e muitas das vezes mecânicas e manuais”. Outra resposta apontou: “[...] acho que existem tabelas redundantes. Dados que poderiam ser armazenados em apenas um sistema (SIGA), são organizados duplamente em tabelas. Isso aumenta o trabalho dos servidores de maneira ineficiente”. Outro servidor afirmou que, “[...] de forma geral, falta informatização e suporte técnico para proporcionar melhor aproveitamento de dados. Seria interessante também suporte especializado para uma leitura adequada desses dados para ampliar a eficiência e otimização das decisões da PROAE/UFJF”.

Assim, de forma resumida constatou-se que as principais necessidades que o setor apresentou neste eixo foram: realizar cópias de segurança da *Intranet*, aprimorar os dados advindos do SIGA e desenvolver meios de melhorar a manipulação dos dados no processo de tomada de decisão.

2.10.4 Pesquisa sobre o eixo Internalização

No quarto e último eixo proposto no Modelo de Conversão do Conhecimento, Internalização, objetivou-se analisar como a PROAE converte os conhecimentos explícitos em conhecimentos tácitos. Nesta pesquisa, a conversão do conhecimento explícito em tácito foi considerada como a capacidade de aprendizado e aplicação prática de novos conhecimentos.

No questionário aplicado aos servidores da PROAE, o eixo Internalização foi composto por cinco questões, sendo quatro delas objetivas e uma discursiva. As questões foram elaboradas de modo a identificar: de que forma as reuniões são registradas, se os servidores possuem acesso a algum manual de melhores práticas, de memória setorial e descrição das atividades funcionais, e como é feito o acompanhamento de novas práticas.

De acordo com a maioria dos respondentes (90,9%), não há registro das deliberações feitas em reuniões – Tabela 7. Por outro lado, foi mensurada uma frequência de 9,1% no item referente a atas. As opções associadas à gravação digital e a relatório resumido não foram selecionadas por nenhum servidor.

Para essa questão, os respondentes tiveram a opção de sinalizar mais de um item; assim, o N total representa o somatório de marcações:

Tabela 7 - Formas de registro das deliberações feitas em reuniões

	n	%
Não há registro	20	90,9
Atas	2	9,1
Gravação digital	0	0,0
Relatório resumido	0	0,0
Total	22	100,0

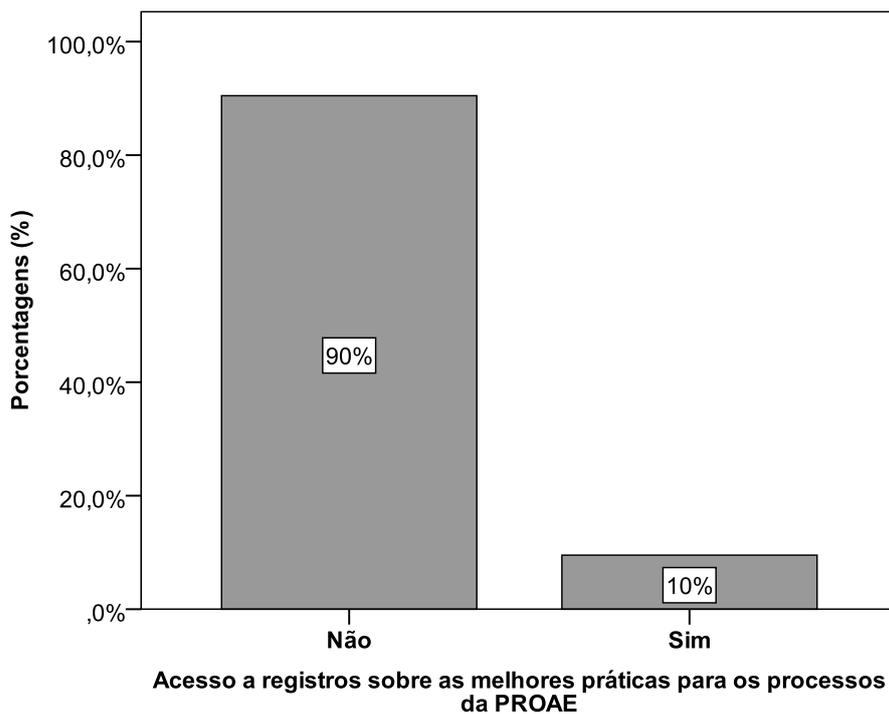
Fonte: dados da pesquisa.

O resultado obtido na Tabela 7 está em conformidade com a pesquisa documental, na qual foram identificadas somente cinco atas provenientes das reuniões gerais, datadas no ano 2016. Apesar de algumas reuniões do fórum estudantil terem sido registradas, essas atas não foram disponibilizadas na *Intranet*.

Considerando que as reuniões gerais foram citadas como a principal forma de compartilhamento de informações entre a equipe, a inexistência de atas dificulta o resgate de informações, decisões e discussões relevantes.

Com relação a registros das melhores práticas para os processos essenciais da PROAE, 90% dos servidores declarou não ter acesso a esse tipo de material, enquanto apenas 10% declararam o contrário, como é possível observar no Gráfico 9:

Gráfico 9 - Acesso a registros sobre as melhores práticas para os processos da PROAE (n=21)



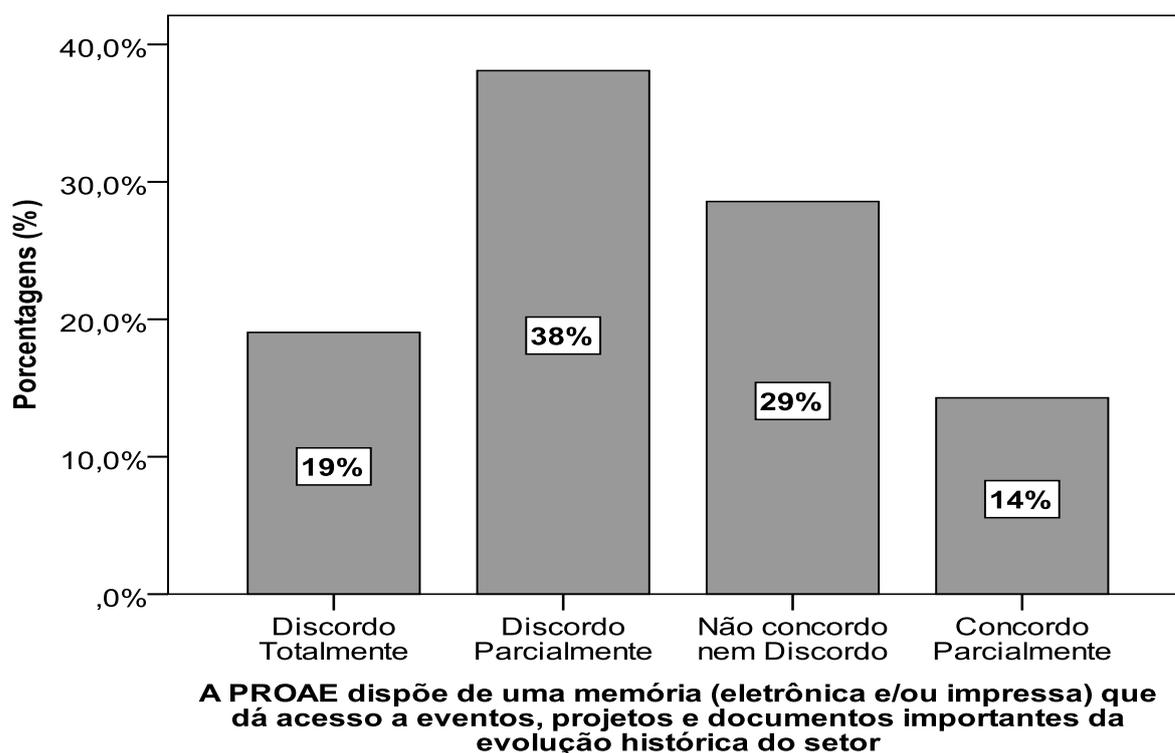
Fonte: dados da pesquisa.

O resultado representado no Gráfico 9 está em consonância com a pesquisa Documental, uma vez que não foram encontrados na PROAE registros documentais contendo as melhores práticas ou ações executadas pelo setor.

Quando questionados se a PROAE dispõe de uma memória (eletrônica e/ou impressa) que dá acesso a eventos, projetos e documentos importantes da evolução histórica do setor,

não houve diferença estatisticamente significativa na proporção das repostas, embora mais da metade dos respondentes, 57%, discordem parcialmente ou totalmente, conforme Gráfico 10 ($X^2 = 2,810$; $p = 0,42$). Além disso, 29% não concordam nem discordam, enquanto somente 14% concordam parcialmente.

Gráfico 10 – Disponibilidade de repositórios de memória corporativa e de evolução histórica da PROAE (n=21)



Fonte: dados da pesquisa.

Durante a pesquisa documental, observou-se a existência de alguns meios de resgate histórico do setor, tais como: *site* da PROAE, memorandos eletrônicos do SIGA, atas (de forma limitada, uma vez que somente as primeiras reuniões gerais foram registradas), planilhas de controle e *Intranet*. Verificou-se que grande parte desses meios fornece um recorte limitado da memória da PROAE, além de não representarem um esforço consistente de criação de um acervo histórico.

Além disso, constatou-se a ausência de registros em imagens (fotos e vídeos) e de relatórios contendo informações sobre eventos e projetos executados pelo setor. Vale destacar que, após aplicação dos questionários desta pesquisa, foram criadas abas no *site* da PROAE

para melhor descrição dos projetos oferecidos; entretanto, não há registro histórico deles nem imagens vinculadas.

Com relação às formas pelas quais as descrições das atividades desempenhadas pelos servidores do setor são disponibilizadas, aproximadamente 62% dos respondentes indicaram que não há registro descritivo, enquanto 28,6% apontaram que a disponibilização é feita pelo site da PROAE e 9,5% indicaram a existência de um manual de descrição. A opção referente a fluxogramas não foi escolhida por nenhum servidor. Os resultados estão compilados na Tabela 8.

Cabe ressaltar que, para essa questão, os respondentes tiveram a opção de sinalizar mais de um item; assim, o N total representa o somatório de marcações:

Tabela 8 - Forma com que a descrição das atividades desempenhadas pelos servidores do setor é disponibilizada

	n	%
Não há registro	13	61,9
Site da PROAE	6	28,6
Manual de descrição das atividades	2	9,5
Fluxogramas	0	0,0
Total	21	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

A pesquisa documental revelou que existe um mapeamento de processos sendo desenvolvido e que pode promover uma melhor descrição dos processos mapeados. Além disso, foram identificadas descrições feitas de maneira informal por alguns servidores. Entretanto, como o resultado do questionário revela, ainda não existe, na PROAE, um conjunto de descrições formalizadas das atividades funcionais e dos processos de trabalho.

Finalmente, a questão discursiva buscou verificar a opinião dos respondentes acerca do acompanhamento do conhecimento (novas normas, procedimentos e práticas) que é criado e implementado na rotina do setor. As respostas oscilaram entre acompanhamentos em reuniões e formas informais, sendo algumas delas desarticuladas.

Algumas das respostas foram: “de forma fragmentada, recados não padronizados, conversas informais”; “acontece nas reuniões, mas não acredito que seja satisfatório”; “na maioria das vezes pelos próprios alunos, nos atendimentos e quando são publicadas no *site* da PROAE, mas essas publicações não são divulgadas para toda a equipe de servidores da

PROAE”; “é repassado oralmente. Um servidor comunica o outro o que lhe foi passado”; “não ocorre com frequência, quando ocorre é através de reuniões sem registros”; “geralmente quando é criado um novo procedimento na rotina do trabalho, essa mudança é repassada para os segmentos impactados com a mudança e algumas vezes em reunião geral de equipe”.

Dessa forma, foi possível encontrar as seguintes necessidades da PROAE acerca do eixo Internalização: registrar as reuniões realizadas no setor, desenvolver maneiras de aprimorar a memória da PROAE e o resgate evolutivo da história setorial, elaborar descrições dos processos e atividades desempenhados, criar formas que permitam o acompanhamento de ações da PROAE e documentar as melhores práticas do setor.

2.10.5 Aquisição de novos conhecimentos

Na pergunta de encerramento do questionário, buscou-se entender como os servidores da PROAE são estimulados a adquirir novos conhecimentos. A partir das respostas, foi possível identificar dois aspectos com relevância de menção.

O primeiro aspecto está relacionado ao estímulo gerencial no intuito de que a equipe tenha maior capacitação. De acordo com a maioria dos respondentes, a fonte de incentivo vem do próprio servidor, sendo que a instituição oferece cursos e benefícios financeiros, dependendo da capacitação obtida.

Algumas respostas que exemplificam essas constatações: “os servidores são autorizados, em geral, a participarem de eventos e atividades de seu interesse. Não conheço práticas sistemáticas e institucionalizadas pelo setor (ressalvados aqui os programas de capacitação e qualificação da UFJF) de estímulo e incentivo diretos para aquisição de novos conhecimentos”, “pelos cursos de capacitação fornecidos pela própria instituição e sugestões informais, passadas pelos colegas”, “não há muito estímulo, especificamente dos servidores da PROAE, mas a UFJF oferece benefícios aos servidores para se capacitarem”.

O segundo fator a ser destacado nas respostas foi atrelado ao ambiente setorial quando o servidor está em período de capacitação, seja em cursos de pós-graduação, eventos e congressos. Sobre esse ponto, a maioria da equipe trouxe pontos que demonstram um ambiente propício.

Algumas respostas: “os servidores são estimulados a estudar realizando horário especial de trabalho, ou realizando as capacitações durante o expediente”, “através da flexibilização de horário e fomento para participação em eventos e cursos de capacitação”, “atualmente, os servidores são estimulados através de incentivo a ir aos eventos relacionados

à assistência estudantil, liberação no horário de trabalho para realizar cursos/especializações, bem como incentivos em criar e participar de cursos de capacitação internos (seminários, palestras, etc.)”.

Assim, as observações decorrentes da pergunta de encerramento apontaram que a UFJF fornece cursos de capacitação e incentivos financeiros, sendo que a gerência da PROAE propicia um ambiente flexível para que os servidores realizem seus cursos. Além disso, a PROAE tem algumas iniciativas pontuais para o propósito de que a equipe adquira novos conhecimentos, como o curso de Neurociência, oferecido em 2017. Entretanto, não existe um esforço contínuo e sistematizado na disponibilização de cursos direcionados aos servidores do setor.

Discorridos o arcabouço teórico, o percurso metodológico pelo qual o estudo foi conduzido e a análise dos dados da pesquisa, o próximo capítulo tem como finalidade apresentar o Plano de Ação concebido para a PROAE.

Antes de adentrar no capítulo contendo o Plano de Ação proposto, vale fazer uma recomendação acerca da aplicação dos questionários. Ao considerar que uma das perguntas foi descartada, devido à inconsistência nas respostas e dúvidas dos respondentes com relação à essa questão específica, ressalta-se a importância da realização de um teste piloto, o que não foi feito no presente estudo. A aplicação prévia do questionário com determinada parcela dos respondentes pode revelar pontos de melhoria e consequentes alterações nas perguntas.

3 PLANO DE AÇÃO PROPOSTO

Este capítulo contempla a descrição do Plano de Ação proposto à PROAE, a partir das constatações obtidas pela pesquisa explanada no capítulo anterior. O Plano está subdividido nos quatro eixos que compõe o Modelo de Conversão do Conhecimento.

A fim de facilitar a compreensão das proposições desenvolvidas, utilizou-se o método 4Q1POC, que é um quadro empregado no detalhamento de ações. Além do benefício de apresentar, de forma visual, um esquema da solução elaborada, as informações contidas nesse tipo de quadro permitem que a implantação da ação seja acompanhada (SEBRAE, 2005).

A metodologia 4Q1POC pressupõe o detalhamento das seguintes questões relacionadas à determinada ação: o que (determinar a ação que será desenvolvida), quando (em que momento o desenvolvimento ocorrerá), por que (o motivo dessa solução ter sido ferramenta 4Q1POC, também conhecida por 5W2H definida), onde (local em que a ação será implantada), como (os passos pelos quais a ação será colocada em prática), quem (responsáveis pela implantação) e quanto (gasto despendido na ação) (SEBRAE, 2005).

A partir dos resultados da pesquisa relatados no capítulo dois, foi possível elencar as principais necessidades do setor, de acordo com cada eixo do Modelo de Conversão do Conhecimento. O Quadro 5 traz, de forma sintética, os principais apontamentos observados no diagnóstico de cada eixo.

Quadro 5 - Principais necessidades de melhoria da PROAE no gerenciamento do conhecimento (continua)

Eixo	Necessidades do setor
Socialização	1) Criar sistema de treinamento padronizado aos servidores ingressantes; 2) Desenvolver ferramentas que melhorem a integração da equipe; 3) Aprimorar a proximidade com o movimento estudantil; 4) Articular o repasse de informações entre a equipe.
Externalização	1) Registrar os conhecimentos adquiridos em cursos de capacitação e eventos; 2) Desenvolver meios que informem a equipe sobre o andamento de todos os projetos oferecidos; 3) Formalizar o intercâmbio que o setor tem com outras instituições ou setores.

Quadro 5 - Principais necessidades de melhoria da PROAE no gerenciamento do conhecimento (conclusão)

Combinação	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar cópias de segurança da <i>Intranet</i>; 2) Aprimorar os dados advindos do SIGA; 3) Desenvolver meios de melhorar a manipulação dos dados que possam ser utilizados no processo de tomada de decisão.
Internalização	<ol style="list-style-type: none"> 1) Registrar as reuniões realizadas no setor; 2) Desenvolver maneiras de aprimorar a memória da PROAE e o resgate evolutivo da história setorial; 3) Elaborar descrições dos principais processos e atividades desempenhados; 4) Criar formas que permitam o acompanhamento de ações da PROAE; 5) Documentar as melhores práticas do setor.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme informações no Quadro 5, foi possível gerar um conjunto de ferramentas ou ações que possam ser implantadas na PROAE. As proposições estão baseadas na literatura relacionada ao tema e podem ser adaptadas à realidade do setor.

É relevante citar que as necessidades levantadas serviram como um direcionamento para a elaboração do Plano de Ação. Entretanto, existem ferramentas sugeridas que não estão necessariamente relacionadas a alguma necessidade específica, mas que contribuem para o aperfeiçoamento do eixo em que foram alocadas.

3.1 AÇÕES PROPOSTAS PARA O EIXO SOCIALIZAÇÃO

Relacionado à conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, o eixo de Socialização pressupõe compartilhamento de experiências, habilidades e conhecimento. Nesse sentido, um ponto a ser evidenciado no tratamento deste eixo é a interação entre indivíduos.

No caso específico da PROAE, é possível observar que a natureza do trabalho ocasiona a formação de dois blocos principais de servidores, uma vez que o funcionamento setorial se dá em dois turnos. Em cada turno, estão mesclados profissionais de todos os segmentos (Administrativo, Serviço Social, Psicologia e Pedagogia).

Dessa forma, ao trabalhar o eixo de Socialização na PROAE, a organização precisa estar atenta à forma de interação interna (entre os segmentos e os turnos de trabalho) e externa (com outros setores da Universidade, discentes, sociedade e outras instituições).

Ao elaborar o plano de ação deste eixo, o foco está diretamente ligado às relações e interações interpessoais. A fim de aprimorar a Socialização e fomentar um ambiente propício à interação, são propostas as seguintes ferramentas: formalização do treinamento a novos servidores (*shadowing*), promoção de jogos corporativos (*teambuilding*), prática de contar histórias (*storytelling*) e retomar o ato da realização de reuniões do fórum estudantil.

3.1.1 Formalização do treinamento a novos servidores (*shadowing*)

Durante a presente pesquisa, constatou-se a inexistência de um processo de treinamento formalizado. Dessa forma, a preparação do servidor que ingressa na PROAE ocorre de maneira difusa e descoordenada, o que pode dificultar a correta execução das atividades e impedir a fluidez dos processos internos.

Diante disso, sugere-se uma formalização do treinamento a novos servidores conforme disposto no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Formalização do treinamento a novos servidores (*shadowing*)

O quê?	Formalização de procedimentos voltados ao treinamento de novos servidores.
Por que?	Possibilitar que os servidores ingressantes tenham condições de desempenhar as atividades de forma mais segura e condizente com as legislações e procedimentos executados pela PROAE.
Como?	Cada segmento (Administrativo, Psicologia, Pedagogia, Serviço Social e Gestão) organizar uma pasta no Compartilhado, contendo documentos e arquivos que auxiliem novos servidores. Além disso, designar um representante de cada segmento para ser um mentor do novo servidor, até que ele aprenda os procedimentos das atividades a serem desempenhadas.
Onde?	Sala da PROAE e sala de reuniões.
Quando?	Sempre que houver um novo servidor no setor.
Quem?	O planejamento pode ser feito pela gerência (Pró-Reitor e Coordenação), enquanto a execução é distribuída por mentores (um representante de cada segmento)
Quanto?	Inicialmente, sem custo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para direcionar a implantação dessa ferramenta, é válido utilizar o termo citado por Longo *et al.* (2014) denominado *Shadowing*, caracterizado como um processo de observação e imitação, recomendado por Nonaka e Takeuchi (1997). Nesse caso, pode-se designar um mentor (servidor mais experiente) para acompanhar o novo membro da equipe. O novo membro observa o mentor desempenhando as atividades e, com isso, pode espelhar e replicar suas ações, propiciando a experimentação, característica preconizada pela socialização.

Além disso, cada segmento da PROAE pode criar uma pasta na *Intranet*, contendo uma compilação de documentos, manuais e arquivos que possam nortear os profissionais ingressantes. Esse tipo de registro, além de auxiliar na capacitação dos ingressantes, pode servir como uma maneira de retenção do conhecimento. Para tanto, recomenda-se que as pastas de treinamento sejam atualizadas com frequência.

3.1.2 Promoção de jogos corporativos (*teambuilding*)

Outro ponto da pesquisa que merece destaque é o fato de as formas de integração e de comunicação da equipe serem passíveis de melhoria. O fato de o setor funcionar em dois turnos de trabalho pode ser uma das causas de ruídos na comunicação, uma vez que os momentos de encontro entre as equipes são rápidos e só ocorrem, geralmente, nos dias de reunião geral.

Com o objetivo de tentar aprimorar a sinergia entre toda a equipe, uma sugestão seria a implantação de jogos corporativos de acordo com o Quadro 7:

Quadro 7 - Promoção de jogos corporativos (*teambuilding*)

O quê?	Promover jogos corporativos (<i>teambuilding</i>) em reuniões ou outras ocasiões.
Por que?	A aplicação de jogos corporativos pode promover discussões e reflexões práticas, enquanto auxilia numa maior interação entre os membros do setor.
Como?	Gestores (Pró-Reitor, Coordenadora e Administrador) realizarem uma pesquisa sobre o tema, buscando determinados jogos corporativos que sejam adequados à realidade da PROAE.
Onde?	PROAE ou outro espaço, dependendo do jogo.
Quando?	Em determinadas reuniões ou criar um dia (ou dias) específico(s) para essa atividade.
Quem?	Gerência da PROAE, no planejamento dos jogos.
Quanto?	Inicialmente, sem custo. Entretanto, dependendo do jogo escolhido, é preciso adquirir algum material.

Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo Longo *et al.* (2014), a inclusão desse tipo de jogos pode gerar confiança entre a equipe, aprimorar o desempenho e proporcionar momentos de compartilhamento e integração. Além desses benefícios, a criatividade é ampliada e determinados conhecimentos podem ser postos em prática.

Para aplicar essa ferramenta, sugere-se que os gestores do setor pesquisem as opções de jogos existentes e utilizados em organizações (existem artigos e livros contendo informações com essa temática), selecionando aqueles mais adequados à realidade da PROAE.

Para fins de exemplificação, Teixeira e Teixeira (2018) trazem alguns jogos já utilizados por organizações, a citar: “*Organization Behavior in Action: Skill Building Experiences*”, caracterizado como um jogo simulado voltado ao comportamento organizacional, em que a vivência tem um papel de ligação entre o processo de aprender habilidades específicas e a aplicação delas num contexto cotidiano; e “O Jogo das Lideranças: em busca do tesouro paleontológico”, em que um teste simulado utilizando um eneagrama (ferramenta relacionada ao autoconhecimento, contendo nove traços de personalidade) promove a vivência do participante em diversos estilos de personalidades.

3.1.3 Prática de contar histórias (*storytelling*)

Outra maneira que possibilita o aprimoramento da interação entre a equipe, da dinamicidade das reuniões e do enriquecimento das discussões é a prática de contar histórias, de forma direcionada. Nesse sentido, tem-se a visão de Huerta Gimenes *et al.* (2010):

[...] o *storytelling* configura-se como um dos modos possíveis de compartilhar conhecimento e experiências, vivenciadas ou imaginadas, já que narrativas de casos podem ser utilizadas para comunicar valores, lições aprendidas, ideias complexas, conceitos e relações causais. Histórias são particularmente úteis para revelar conhecimentos de cunho social, cultural, político e outros de caráter informal, em complementação aos conhecimentos técnicos e administrativos normalmente explicitados e disponíveis em manuais, normas, documentos, etc. (HUERTA GIMENES *et al.*, 2010, p. 38, grifo no original).

Dessa forma, sugere-se a aplicação dessa ferramenta – Quadro 8 – com o intuito de promover trocas de experiências e conhecimentos entre os servidores e, também, entre os servidores e o público-alvo:

Quadro 8 - Prática de contar histórias (*storytelling*)

O quê?	Incluir o <i>Storytelling</i> (ato de contar histórias) em reuniões e divulgações.
Por que?	Essa ação pode estreitar relações entre os indivíduos, promover o compartilhamento de experiências e, no caso do uso dessa ferramenta em divulgação, trazer maior aproximação entre a PROAE e o público alvo.
Como?	Em reuniões: dependendo do assunto abordado, abrir espaço para que os colaboradores contem algum caso ou experiência vivenciados que estejam dentro do tema discutido. Em divulgação: utilização de depoimentos (em vídeo ou texto), de acordo com o tópico divulgado.
Onde?	Em reuniões: local da realização da reunião. Em divulgação: plataforma em que a divulgação será veiculada.
Quando?	A ferramenta pode ser utilizada sempre que a troca de experiências e depoimentos enriquecerem as discussões e tomadas de decisão. Assim, sugere-se que a ferramenta seja usada no processo de criação ou alteração de procedimentos, nas discussões sobre determinado tema, durante a execução de projetos em que haja interação com o público e na divulgação institucional, por meio de depoimentos.
Quem?	Em reuniões: membros participantes das reuniões. Em divulgação: seleção dependerá do conteúdo divulgado.
Quanto?	Em reuniões: sem custo. Em divulgação: a ser calculado, dependendo da plataforma utilizada.

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando que, durante a pesquisa, foi constatado que o principal momento em que os turnos de trabalho se encontram se dá em reuniões gerias, sugere-se que o *storytelling* seja aplicado nessas ocasiões. A prática de contar histórias pode ocorrer de forma direcionada a algum assunto ou discussão que esteja em pauta, em que a troca de experiências enriquece e fornece novas abordagens.

Por exemplo, caso o setor esteja decidindo criar algum projeto relacionado à saúde dos estudantes, pode-se abrir um espaço na discussão para que os servidores contem alguma experiência anterior relacionada a esse tema ou então convidar algum profissional externo que atue na área discutida para fazer um relato que inspire a tomada de decisão.

Além da utilização em reuniões, é possível estender a utilização dessa ferramenta em divulgações. Por exemplo, caso a PROAE deseje promover ações de algum projeto específico, pode selecionar discentes que já participaram do projeto anteriormente para fazerem relatos (em vídeo ou em texto) comentando sobre suas experiências e vivências, dentro do tema relacionado à ação divulgada.

3.1.4 Retomar o ato da realização de reuniões do fórum estudantil

Com relação à necessidade de aproximação do setor com o público alvo, composto pelos discentes, a PROAE conta com amplo espectro de interação em atendimentos, seja por meios digitais (*e-mail*, *site* da PROAE, telefone e SIGA) ou presenciais (atendimentos gerais na sala do setor e atendimentos individuais prestados pelos segmentos do Serviço Social, da Psicologia e da Pedagogia).

Apesar disso, considerando que as políticas e projetos desenvolvidos pela PROAE impactam diretamente os estudantes, sugere-se a retomada do fórum estudantil, possibilitando maior envolvimento deles no desenvolvimento de ações relacionadas à Assistência Estudantil conforme as ações elencadas no Quadro 9 a seguir:

Quadro 9 - Retomar o ato da realização de reuniões do fórum estudantil

O quê?	Retomar a prática da realização de reuniões com a representação discente, por meio do fórum estudantil.
Por que?	Considerando que o público alvo das políticas e ações desenvolvidas pela PROAE é composto pelos discentes, a realização de reuniões com representantes do movimento estudantil pode facilitar o diálogo entre o setor e os estudantes, melhorar o entendimento das demandas desse público e estimular a criação de novos projetos e ações.
Como?	Utilizar o fórum estudantil (que já existe, mas é subutilizado) e definir uma periodicidade de reuniões, bem como quais serão seus participantes.
Onde?	A definir, podendo ser em alguma sala de reuniões ou anfiteatro.
Quando?	Recomenda-se uma frequência bimestral.
Quem?	Definir os representantes da PROAE (preferencialmente, um de cargo gerencial e outro de algum dos demais segmentos) e do movimento estudantil.
Quanto?	Inicialmente, sem custo.

Fonte: elaborado pelo autor.

O fórum estudantil, que contempla a realização de reuniões com representação estudantil, já existe na PROAE desde 2016. Entretanto, como levantado durante o presente estudo, a prática periódica de reuniões não vem ocorrendo com frequência definida.

Assim, sugere-se a realização de reuniões com frequência bimestral, ou até mesmo um calendário, de reuniões com representantes do movimento estudantil. Fornecendo esses

momentos em que os discentes possam expressar sugestões, ideias e demandas, é possível refinar as decisões gerenciais a partir dos apontamentos dos estudantes.

3.2 AÇÕES PROPOSTAS PARA O EIXO EXTERNALIZAÇÃO

Caracterizado pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, o eixo de Externalização está associado ao estabelecimento de conceitos, metáforas, analogias e símbolos.

Sua relevância reside no fato de possibilitar a retenção do conhecimento, uma vez que o conhecimento tácito, embora importante, permaneça num campo individual e mental. Com a explicitação do conhecimento tácito, a organização pode contemplar os paradigmas vigentes e iniciar discussões e reflexões acerca deles.

A partir da análise dos resultados encontrados na pesquisa, pode-se dizer que a PROAE utiliza-se das reuniões gerais como o principal meio de discussões e compartilhamento de informações.

Sobre esse ponto, cabe citar que, após a aplicação dos questionários desta pesquisa, algumas ações foram tomadas no sentido de melhorar o fluxo de informações entre a equipe de trabalho.

Ao desenvolver um plano de ação para este eixo, o enfoque está no fornecimento de ferramentas que tornem o ambiente de trabalho propício à externalização do conhecimento tácito e direcionem a organização a atingir essa conversão. Para tanto, são recomendadas as seguintes práticas: formalização de intercâmbios com outros setores e instituições (*benchmarking*), desenvolvimento de relatórios provenientes de cursos de capacitação e eventos, utilização do *brainstorming* como catalisador das representações mentais e criação de um quadro informativo sobre o andamento de projetos e ações (formato 4Q1POC).

3.2.1 Formalização de intercâmbio com outros setores e instituições (*benchmarking*)

As interações que proporcionam reflexões e discussões podem ocorrer tanto internamente quanto externamente. No campo interno da PROAE, pode-se dizer que os demais setores da Universidade seriam considerados como seu ambiente interno; no campo externo, podem-se considerar a sociedade, os discentes, os fornecedores e demais instituições.

Como observado nos resultados da pesquisa, a PROAE estabelece contato com outras instituições e setores da UFJF em eventos e por motivos de funcionamento setorial, que em

algumas situações estão vinculados a outras unidades. Entretanto, não foi identificado um esforço, deliberado e planejado, da realização de *benchmarking*, cujos procedimentos de intercâmbio são organizados com objetivos específicos e antecipadamente definidos.

O intercâmbio de ideias, práticas e procedimentos entre a PROAE e outros setores da UFJF ou outras instituições pode fornecer novas perspectivas e mudanças de paradigmas, bem como a possibilidade de inovações e alterações de processos. Diante dos benefícios que essa troca de experiências e conhecimentos tácitos pode produzir, sugere-se a introdução da prática de *benchmarking* no setor segundo a ação apresentada no Quadro 10:

Quadro 10 - Formalização de intercâmbios com outros setores e instituições (*benchmarking*)

O quê?	Incluir o <i>Benchmarking</i> (intercâmbio) com outros setores e instituições.
Por que?	A troca de informações e vivências propicia reflexões relacionadas aos processos de trabalho, o que pode promover mudanças e novas ideias.
Como?	Selecionar o setor ou instituição (preferencialmente, que possua referência no tópico no qual a troca se dará), fazer contato e agendar uma visita ou reuniões virtuais. Importante montar um relatório ao final desse processo.
Onde?	Podem ser no local físico do outro setor ou instituição ou em plataforma virtual.
Quando?	Essa ferramenta pode ser utilizada sempre que o setor buscar departamentos ou instituições de referência para trocar informações sobre determinado assunto, procedimento ou prática de gestão.
Quem?	Gerência da PROAE, na fase de planejamento. As demais fases podem ser executadas por equipe contendo representantes dos demais segmentos.
Quanto?	Caso o outro setor ou instituição esteja fora do <i>campus</i> , pode ser necessário solicitação de passagens e diárias.

Fonte: elaborado pelo autor.

Siqueira (2018) propõe que o processo de *benchmarking* se dê em cinco fases: planejar (definição do local, equipe e objetivos da aplicação), coletar (estabelecimento do método de coleta, coleta dos dados e registro dos resultados), analisar (identificação de falhas e suas causas, além de projeção para um desempenho futuro), adaptar (proposição de alternativas e definição de melhorias) e melhorar (implantação de melhorias, monitoramento dos resultados e reavaliação de metas).

Sendo assim, sugere-se que a gerência da PROAE (Pró-Reitor, Coordenadora e Administrador), sempre que necessário e relevante, planejem o estabelecimento de *benchmarking*, selecionado o motivo do intercâmbio e a instituição de referência. Após planejamento, é recomendado que seja definida uma equipe que realizará a coleta e análise

dos dados obtidos por meio da troca com a instituição, adaptando à realidade da PROAE práticas que melhorem os processos e atividades definidos como objeto de estudo do intercâmbio.

3.2.2 Desenvolvimento de relatórios provenientes de eventos e cursos de capacitação

Ao verificar o resultado dos questionários, foi apontado, pelos respondentes, que há pouco registro dos conhecimentos adquiridos em cursos de capacitação e eventos. Quando há o repasse dessas informações, ocorre por meio de apresentações em reuniões gerais, sendo que o conteúdo dessas apresentações não fica disponibilizado para o restante da equipe. De forma a aprimorar esses registros, o Quadro 11 apresenta uma ação que pode ser desenvolvida.

Quadro 11 - Desenvolvimento de relatórios provenientes de eventos e cursos de capacitação

O quê?	Elaborar relatórios com informações provenientes de cursos de capacitação e eventos.
Por que?	O registro dos conhecimentos adquiridos em cursos de capacitação e eventos possibilita que a experiência vivenciada pelo servidor possa ser externalizada com o restante da equipe. Além disso, faz com que as informações possam ser resgatadas a qualquer momento, caso necessário.
Como?	Ao final do curso ou evento, o servidor pode produzir um documento em formato de relatório a ser disponibilizado ao restante da equipe. Uma apresentação também pode ser feita em reunião geral.
Onde?	Espaço reservado na sala da PROAE ou plataforma virtual (pasta na <i>Intranet</i> ou <i>site</i> institucional).
Quando?	Ao final do curso ou evento.
Quem?	Servidor capacitado ou participante de determinado evento.
Quanto?	Inicialmente, sem custo.

Fonte: elaborado pelo autor.

A documentação das informações obtidas em cursos e eventos possibilita que a equipe possa se beneficiar do conhecimento retido pelo servidor capacitado. O registro também permite que, futuramente, esse conhecimento possa ser utilizado em alguma situação ou circunstância que demande informações acerca do tema.

Por exemplo, caso a PROAE indique alguns servidores para participar de um evento sobre pesquisas envolvendo o perfil estudantil, os participantes do evento provenientes do setor podem elaborar um relatório com os principais apontamentos levantados, incluindo contatos, materiais de divulgação disponibilizados, resumo de palestras, dentre outros. Futuramente, se a PROAE necessitar de alguma metodologia para realizar uma pesquisa que aborde o perfil estudantil, o relatório do evento pode fornecer fontes relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Pode-se, também, mesclar formatos de repasse e divulgação. Considerando que alguns servidores da PROAE estão fazendo cursos de pós-graduação, ao final deles é interessante que seja feita uma apresentação para toda a equipe, em reunião geral, bem como a disponibilização de cópia do trabalho de conclusão do curso para acesso dos demais servidores do setor.

Os relatórios e materiais advindos dos cursos de capacitação e eventos podem ser disponibilizados na Biblioteca PROAE (ferramenta sugerida neste estudo), para acesso de toda a equipe, ou em plataforma virtual, como *site* institucional ou pasta específica na *Intranet*. O setor fica livre para definir o formato e o conteúdo dos relatórios.

3.2.3 Utilização do *brainstorming* como catalisador das representações mentais

Um dos preceitos do eixo Externalização é a exteriorização de conceitos, pensamentos e representações mentais. O *brainstorming*, também chamado de tempestade de ideias, “[...] é uma ferramenta de recolha de informação e de intervenção que, através do incentivo à participação de pessoas com suas ideias e propostas, possibilita a geração de alternativas no processo criativo de procura de soluções de problemas.” (ALMEIDA; FERREIRA, 2016, p.14)

A prática dessa ferramenta fomenta a produção de uma alta quantidade de ideias referentes à determinada questão, estimula a criatividade e inovação da equipe, fornece um processo participativo no qual um grupo de pessoas apresenta suas diferentes perspectivas e contribui para a construção de melhorias no ambiente de trabalho. (ALMEIDA; FERREIRA, 2016).

Assim, recomenda-se que essa prática seja adotada na PROAE, sempre que necessário, em conformidade com a ação apresentada no Quadro 12:

Quadro 12 - Utilização do *brainstorming* como catalisador das representações mentais

O quê?	Usar a ferramenta <i>brainstorming</i> (tempestade de ideias) ao discutir determinado assunto ou projeto.
Por que?	Dá a oportunidade de todos os participantes fornecerem ideias sobre o assunto abordado, exercita a criatividade e estimula a geração de novas perspectivas.
Como?	Um mediador faz a pergunta aos participantes e coordena a sessão, enquanto outra pessoa anota as respostas dadas. Ao final da sessão, as ideias são filtradas, com geração de relatório posterior.
Onde?	Pode ser realizado em qualquer ambiente.
Quando?	Sempre que a discussão sobre determinado assunto demandar e for enriquecida pela participação dos servidores no apontamento e sugestão de ideias. Exemplo: criação de um novo projeto.
Quem?	Um mediador, um relator e os demais participantes.
Quanto?	Inicialmente, sem custo.

Fonte: elaborado pelo autor.

A execução do *brainstorming* está vinculada à definição de um mediador, para coordenar a equipe e as fases pelas quais a atividade perpassa, e de um relator, que registra os dados advindos do processo. Almeida e Ferreira (2016) citam as etapas de orientação (orientação da equipe e demonstração da questão a ser abordada), preparação (momento em que os membros da equipe expõem suas ideias e as informações são registradas), análise (agrupamento das ideias levantadas de acordo com critérios estabelecidos pelo grupo) e ideação (associação das ideias agrupadas e escolha das alternativas mais relevantes).

3.2.4 Criação de um quadro informativo sobre o andamento de projetos e ações (formato 4Q1POC)

A partir dos resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários, constatou-se a necessidade de disponibilizar maiores informações acerca dos projetos oferecidos pela PROAE. Sobre esse ponto, recomenda-se a elaboração de um quadro informativo, que possa ser acessado por toda a equipe, consoante o disposto no Quadro 13 a seguir:

Quadro 13 - Criação de um quadro informativo sobre o andamento de projetos e ações

O quê?	Desenvolvimento de um quadro/planilha/mural contendo informações atualizadas sobre todos os projetos da PROAE, utilizando a metodologia 4Q1POC.
Por que?	Possibilita que os membros da equipe tenham fácil acesso informacional sobre todos os projetos executados pela PROAE. Além disso, permite que os projetos sejam monitorados.
Como?	O responsável por cada projeto faz a atualização no formato escolhido (quadro ou planilha), sempre que necessário.
Onde?	Local físico específico na PROAE ou, se em meio digital, na <i>Intranet</i> .
Quando?	Como ainda não há um quadro desse tipo no setor, a primeira versão deve conter todos os projetos em andamento. Sugere-se que essa versão seja criada em caráter imediato. Após o estabelecimento do quadro, sua manutenção se dará sempre que um novo projeto for desenvolvido ou caso haja alterações nos projetos já existentes.
Quem?	Um servidor pode ser designado para montar a estrutura do quadro/planilha/mural e os responsáveis por cada projeto preenchem o conteúdo, atualizando sempre que necessário.
Quanto?	Inicialmente, sem custo. Dependendo do formato escolhido, pode ser necessário realizar alguma requisição de material ao Almoarifado.

Fonte: elaborado pelo autor.

Visto isso, recomenda-se a criação de um quadro informativo sobre o andamento de todos os projetos, utilizando a metodologia 4Q1POC. Esse quadro pode ser disponibilizado em meio virtual e/ou impresso. Independentemente da forma escolhida, é importante que o quadro esteja em local de fácil acesso a todos os servidores do setor. Além disso, é importante a designação de um servidor que fique responsável pela manutenção do quadro, para que os demais membros da equipe possam utilizar o quadro como fonte de orientações atualizada para os projetos desempenhados pela PROAE.

As informações contidas no quadro 4Q1POC, referentes a Quem, Quando, Quanto, o Que, Por que e Como, favorecem uma representação visual concisa sobre os aspectos dos projetos, bem como seu monitoramento.

3.3 AÇÕES PROPOSTAS PARA O EIXO COMBINAÇÃO

Caracterizado como a conversão do conhecimento explícito em conhecimento implícito, o eixo de Combinação pressupõe a sistematização de conceitos em um dado sistema de conhecimento. Nesse sentido, os sistemas de informação e de tecnologia podem ser utilizados como auxiliares desse processo.

Na realidade da PROAE, os dados são produzidos e disponibilizados, prioritariamente, no SIGA e em planilhas.

Na definição de uma proposição de ferramentas e ações relacionadas a este eixo, o foco está na sugestão de instrumentos que viabilizem o tratamento entre conhecimentos já explícitos, de forma a promover possibilidades de melhoria nos processos de trabalho.

Considerando isso, são propostas as seguintes ações: realização de cópias de segurança (*back up*) da *Intranet*, criação de um ícone de “perguntas e respostas” no *site* da PROAE e utilização do mapeamento de processos como ferramenta de gestão.

3.3.1 Realização de cópias de segurança (*back up*) da *Intranet*

Atualmente, a PROAE conta com uma *Intranet*, representada pela pasta nomeada “Compartilhado”. De uso frequente e contínuo, a pasta contém vários arquivos e banco de dados com conteúdos relevantes para o setor. A partir da pesquisa realizada, verificou-se que não há uma prática de realização de cópias de segurança dessa pasta.

A falta desse tipo de ação pode tornar o setor vulnerável à perda de informações importantes, caso ocorra algum problema no sistema de informação no qual a *Intranet* está inserida. Assim, sugere-se que a PROAE crie uma rotina de realização de cópias de segurança nesse espaço virtual, preservando sua memória histórica e informações contidas na *Intranet* – Quadro 14:

Quadro 14 - Realização de cópias de segurança (*back up*) da *Intranet*

O quê?	Realização de "back up" (cópia de segurança) das pastas contidas na <i>Intranet</i> .
Por que?	Como verificado na pesquisa, a pasta "Compartilhado", na <i>Intranet</i> , é utilizada com bastante frequência pelos servidores da PROAE. A realização de cópias de segurança periódicas evita possíveis perdas de conteúdo que possam ocorrer devido a problemas de sistema, por exemplo.
Como?	Verificar junto ao setor de Informática como o processo de cópia de segurança pode ser desenvolvido.
Onde?	Espaço virtual da PROAE (<i>Intranet</i>).
Quando?	Considerando que o fluxo de informações é constante, recomenda-se que a periodicidade da prática seja feita quinzenalmente.
Quem?	Segmento Administrativo da PROAE e setor de Informática da UFJF.
Quanto?	Inicialmente, sem custo. Entretanto, pode ser necessário requisitar algum equipamento de armazenamento de dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez que a UFJF conta com um setor especificamente voltado aos sistemas de informação, sugere-se que esta ação seja feita em conjunto com o setor de Informática.

3.3.2 Criação de um ícone de “perguntas e respostas” no *site* da PROAE

Como verificado a partir os resultados dos questionários aplicados, o *site* da PROAE é uma das principais plataformas utilizadas na comunicação e compartilhamento de novidades com os discentes. Na pesquisa de campo, observou-se que, além dessa plataforma, os discentes podem receber atendimentos individualizados para retirada de dúvidas.

Num dos processos internos principais, a análise socioeconômica, percebe-se a ocorrência de questionamentos após a leitura da Portaria que regulamenta o processo seletivo, por parte do discente. Ainda que algumas dúvidas sejam pontuais e específicas de cada candidato(a), existem questionamentos que são comuns.

Utilizando como base a característica do eixo combinação, que preconiza a junção de conhecimentos explícitos, sugere-se que a PROAE crie um espaço no *site* institucional referente a “perguntas e respostas” conforme a ação trazida no Quadro 15:

Quadro 15 - Criação de um ícone de “perguntas e respostas” no *site* da PROAE

O quê?	Inclusão, no <i>site</i> da PROAE, de um ícone relacionado a "perguntas e respostas".
Por que?	Na rotina da PROAE, é possível observar a ocorrência de dúvidas e questionamentos recorrentes. O estabelecimento de um campo específico de "perguntas e respostas" no <i>site</i> poderia facilitar a compreensão do público externo e diminuir o número de atendimentos com dúvidas gerais.
Como?	Sugere-se que um grupo de discentes seja convidado a ler as diretrizes do processo seletivo, por exemplo, incluindo a relação de documentos requisitados, e indicar quais as possíveis dúvidas. Esse processo reflexivo serve como subsídio para esta ação e até mesmo modificações nos textos que regulamentam o processo de seleção de bolsistas. Isso pode ser replicado pelos demais segmentos, além do Serviço Social.
Onde?	<i>Site</i> da PROAE.
Quando?	Sempre que houver lançamento de novas informações ou modificações referentes aos processos e atividades da PROAE que impactem o público alvo.
Quem?	Indicar um responsável pela inclusão do ícone e das perguntas no <i>site</i> da PROAE, que pode ser do segmento Administrativo. A elaboração das perguntas/respostas pode ser feita por qualquer servidor da PROAE.
Quanto?	Inicialmente, sem custo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez que todos os segmentos do setor lidam com o público (discentes, docentes, sociedade, outras setores da UFJF, dentre outros), qualquer segmento poderia criar um ícone específico de “perguntas e respostas” dentro de seu espaço no *site*.

A forma como as perguntas serão formuladas depende da natureza das atividades. Como forma de exemplificar, pode-se considerar a solicitação de bolsas e auxílios. Esse processo acarreta um número considerável de dúvidas, pelo alto número de inscritos e pela quantidade de documentos solicitada.

Sabendo disso, a PROAE pode selecionar alguns discentes para que estes façam a leitura da Portaria que regulamenta o processo seletivo e apontem as principais dúvidas. Os questionamentos apresentados podem, além de servir como subsídio para a elaboração das perguntas a serem respondidas no ícone “perguntas e respostas”, gerar reflexões relevantes entre a equipe sobre determinado ponto até então vigente nas formas de trabalho.

3.3.3 Utilização do mapeamento de processos como ferramenta de gestão

Em 2016, foi iniciado o desenvolvimento de um mapeamento de processos na PROAE, em parceria com o Escritório de Processos, a fim de efetuar os mapas dos principais processos do setor: análise socioeconômica e elaboração das folhas de pagamento.

Até a finalização do presente estudo, o mapeamento estava em andamento. Uma vez que as reflexões e análises do ato de mapear os processos podem levar a melhorias nos procedimentos de trabalho e mudanças nos fluxos de informações (incluindo fluxos dos sistemas virtuais, como o SIGA), recomenda-se que o setor priorize a conclusão dessa atividade, como sugerido no Quadro 16 a seguir:

Quadro 16 - Utilização do mapeamento de processos como ferramenta de gestão

O quê?	Finalização e manutenção do mapeamento de processos, iniciado em 2016.
Por que?	As análises e reflexões advindas do mapeamento de processos podem contribuir para modificações no SIGA, facilitando os processos de trabalho e permitindo que os dados sejam melhor utilizados em tomadas de decisão.
Como?	Retomar as reuniões entre a PROAE e o Escritório de Processos para que o projeto seja finalizado. Após conclusão do mapeamento, os resultados podem ser apresentados em reunião geral e divulgados na <i>Intranet</i> . Caso seja relevante, alguns fluxogramas podem ser disponibilizados no <i>site</i> da PROAE.
Onde?	Sala da PROAE e Escritório de Processos.
Quando?	Até o fim de 2019. Após finalização do mapeamento, ele deve ser atualizado sempre que houver modificações nos procedimentos já mapeados ou inclusão de novos processos.
Quem?	Dois servidores da PROAE que já executam essa atividade e a equipe do Escritório de Processos.
Quanto?	Inicialmente, sem custos.

Fonte: elaborado pelo autor.

A relevância dos benefícios que podem ser gerados com a finalização do mapeamento de processos está ligada a duas necessidades apontadas no eixo de Combinação, sendo elas: aprimorar os dados advindos do SIGA e desenvolver meios de melhorar a manipulação dos dados no processo de tomada de decisão.

Além disso, considerando que um dos princípios que regem a Administração Pública é a publicidade, propõe-se que, após o término do mapeamento, sejam divulgados os resultados ao público interno e, caso relevante, ao público externo (pelo *site*, por exemplo).

Vale ressaltar que o mapeamento de processos deve ser continuamente revisto e atualizado, sempre que houver alguma mudança procedimental ou criação de um novo processo. Essa revisão contínua é especialmente relevante no ambiente em que a PROAE está inserida, no qual há possibilidade de constantes modificações, sejam elas relacionadas aos procedimentos rotineiros ou no aspecto legislativo das políticas que regulamentam o PNAES e os processos internos do setor.

3.4 AÇÕES PROPOSTAS PARA O EIXO INTERNALIZAÇÃO

A partir da combinação entre conhecimentos explícitos, espera-se que um novo conhecimento tácito possa ser criado. O eixo de Internalização faz, por conseguinte, a conversão entre o novo conhecimento explícito em conhecimento tácito, devendo este ser

repassado a todos os envolvidos na organização. O repasse gera uma incorporação desse novo conhecimento nas rotinas operacionais, ou seja, é um aprendizado com a prática.

Ao desenvolver um conjunto de ferramentas para este eixo, priorizou-se sugerir ações de aprendizado prático e mecanismos de produção de conhecimentos que possam ser utilizados pela equipe para interiorizarem informações. São elas: elaboração de atas de reuniões, criação da Biblioteca PROAE, elaboração de manuais descritivos das atividades principais e criação de um manual de melhores práticas.

3.4.1 Elaboração de atas de reuniões

Observou-se, por meio da pesquisa, que a realização das reuniões gerais é o principal momento de interação entre toda a equipe de trabalho, bem como plataforma para transmitir e compartilhar informações, além da realização de deliberações relevantes.

Entretanto, verificou-se que a elaboração de atas ocorreu apenas nas primeiras reuniões gerais realizadas, não havendo registro das demais. Considerando que a ata pode ser utilizada no resgate de informações relevantes, sugere-se que todas as reuniões realizadas pela PROAE sejam documentadas em atas em consonância com o Quadro 17:

Quadro 17 - Elaboração de atas de reuniões

O quê?	Relato dos assuntos discutidos e deliberados em reuniões.
Por que?	Permite o registro, e posterior resgate, dos principais pontos abordados em reuniões.
Como?	Enquanto a reunião ocorre, um relator fica responsável por anotar (em meio físico ou virtual) os principais assuntos e deliberações. Após finalização da ata, é interessante que os participantes leiam e assinem o conteúdo. Também é recomendado que a versão final seja disponibilizada em local de comum acesso a todos os envolvidos.
Onde?	No local da reunião.
Quando?	Sempre que houver reunião.
Quem?	Relator (a ser definido).
Quanto?	Inicialmente, sem custo. Caso o relato seja gravado em áudio, talvez seja necessária a aquisição de um gravador.

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez que o número de profissionais é grande, a definição da pessoa que irá elaborar as atas pode ser feito em formato de alternância; cada reunião terá um relator diferente. Faz-se relevante, após finalização da ata, que todos os participantes leiam e assinem no documento, que posteriormente pode ser disponibilizado para todos os membros da equipe na pasta “Compartilhado”, da *Intranet*.

Com a concretização desta sugestão, espera-se que a equipe possa contar com um instrumento de registro histórico das discussões, deliberações e reflexões feitas em conjunto.

Outro benefício esperado é a oportunidade de resgate de informações. Castro (2014) ressalta esse ponto ao afirmar que, ao registrar o conhecimento, retira-se a dependência da memória dos indivíduos, que está sujeita a interpretações diferentes e variações ao longo do tempo.

3.4.2 Criação da Biblioteca PROAE

Atualmente, não existe na PROAE um espaço destinado à consulta de materiais de capacitação, legislação relacionada ao setor ou documentos internos. A criação de um local específico para este tipo de documentação pode facilitar o acesso e organização setorial.

Outro benefício que pode ser advindo com esse tipo de ação é que, ao oferecer um espaço que disponibilize recursos educativos e informativos, o setor torna o ambiente mais propício ao aprendizado, estimulando os servidores a se capacitarem e terem acesso a materiais que enriqueçam seus conhecimentos.

Além disso, o espaço pode servir como repositório do histórico do setor, estimulando a geração de um arquivo que represente a memória da PROAE. Nesse sentido, sugere-se o desenvolvimento da Biblioteca PROAE segundo orientações apresentadas no Quadro 18 a seguir:

Quadro 18 - Criação da Biblioteca PROAE

O quê?	Destinação de um espaço físico na sala da PROAE, ou virtual, a ser utilizado para materiais impressos de capacitação.
Por que?	Estimula a troca de materiais de interesse comum (livros, revistas, jornais, periódicos) entre os servidores, facilita o acesso/resgate ao histórico do setor (cópia de relatórios, atas, memorandos, Portarias, Resoluções) e promove o compartilhamento de conhecimento adquirido (relatórios de cursos realizados por servidores do setor, por exemplo).
Como?	Desenvolver um local próprio para a Biblioteca PROAE, definir quais as categorias (livros, artigos, projetos, Portarias, entre outros) e iniciar a compilação dos documentos.
Onde?	Espaço reservado na sala da PROAE e <i>Intranet</i> .
Quando?	Recomenda-se que a criação seja feita em 2019.
Quem?	Gerência da PROAE, em conjunto com um representante de cada segmento do setor.
Quanto?	Inicialmente, sem custo. Entretanto, pode ser necessário requisitar algum armário para a armazenagem dos materiais impressos.

Fonte: elaborado pelo autor.

O espaço a ser utilizado para este fim pode ser físico (um armário ou pequena sala) e virtual (pasta na *Intranet* ou ícone no *site*, que disponibilize alguns documentos que possam ser divulgados ao público).

É recomendado que seja feita uma catalogação dos documentos que serão expostos na Biblioteca PROAE, a fim de facilitar o manuseio e resgate dos itens compartilhados. Como exemplos, é possível alocar espaços específicos para livros, revistas especializadas, jornais, periódicos, atas, memorandos, relatórios de capacitação, dentre outros que possam ser úteis aos servidores do setor.

O intuito do espaço é que sua manutenção ocorra de forma colaborativa. Assim, os membros da equipe ficam livres para acrescentar novos itens, bem como consultar os materiais que forem de seu interesse. De forma a facilitar o controle, pode-se criar um livro de arquivos, contendo os nomes de todos os itens da Biblioteca PROAE, e um livro de empréstimos, caso o material retirado possa ser levado para casa.

3.4.3 Elaboração de manuais descritivos das atividades principais

Considerando que um dos preceitos da Internalização está associado ao aprendizado com a prática, a existência de manuais contendo a descrição das principais atividades do setor

pode servir como ferramenta auxiliadora na capacitação dos servidores e na assimilação do conhecimento.

A partir do levantamento em pesquisa, observou-se que o setor não conta com esse tipo de material descritivo; assim, recomenda-se a criação de manuais que detalhem as atividades desempenhadas conforme Quadro 19:

Quadro 19 - Elaboração de manuais descritivos das atividades principais

O quê?	Criação manuais contendo a descrição das principais atividades desempenhadas no setor.
Por que?	O detalhamento de atividades favorece a retenção do conhecimento, bem como facilita seu repasse. Os manuais podem ser consultados por novos servidores ou caso uma nova rotina tenha sido criada.
Como?	As descrições podem ser criados em formato textual ou por imagens (videos, fotos, fluxogramas). Cada segmento pode desenvolver as descrições associadas a suas atividades. Seria interessante que fossem disponibilizadas na <i>Intranet</i> e, caso necessário, site da PROAE.
Onde?	Sala da PROAE.
Quando?	Recomenda-se que o início das descrições seja 2019. Após descrição das atividades, as revisões devem ser feitas sempre que necessário.
Quem?	Pode ser um representante de cada segmento ou alguém que desempenhe a atividade rotineiramente.
Quanto?	Inicialmente, sem custos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Levando-se em conta que a PROAE é composta por segmentos de atuação, cada segmento pode elaborar manuais referentes às suas atividades especificamente. O formato da descrição pode ser feito em texto, fluxogramas, planilhas descritivas ou até mesmo em imagens. Como o setor está desenvolvendo um mapeamento de processos, os detalhes das atividades podem ser elaborados de forma simultânea ou utilizando os resultados do mapeamento como base.

É importante que esses manuais sejam disponibilizados para o acesso de todos os servidores e sejam revisados continuamente. Sua disseminação pode ser feita por meio da Biblioteca PROAE (ferramenta sugerida nesta pesquisa), apresentação em reunião geral, *Intranet* e *site* da PROAE.

3.4.4 Criação de um manual de melhores práticas

Como observado com o resultado da pesquisa, a PROAE não conta com um manual contendo um conjunto de melhores práticas. Anualmente, é elaborado, por todos os setores da UFJF, um documento chamado PROADES. Neste documento, são listadas as ações realizadas durante o ano, bem como estabelecidas metas para o próximo ano. Apesar de conter a listagem de atividades desempenhadas pelo setor, o autor do presente estudo não considera esse documento como um manual das melhores práticas.

Portanto, sugere-se a criação de um documento que abrange as melhores práticas realizadas pelo setor conforme especificações apresentadas no Quadro 20:

Quadro 20 - Criação de um manual de melhores práticas

O quê?	Desenvolvimento de um quadro/planilha/manual das melhores práticas do setor.
Por que?	A partir de um quadro contendo as melhores resoluções de problemas ou boas práticas, é possível registrar o histórico de como determinada questão foi solucionada ou o surgimento de um novo projeto. Esse registro também pode evitar o retrabalho, podendo ser utilizada uma ação já efetuada com sucesso para resolver uma questão recorrente.
Como?	Estabelecer o formato (quadro, planilha, manual) e um responsável pela atualização. A cada projeto criado (mesmo que não tenha sido colocado em prática) e problema solucionado, o responsável pelo quadro acrescentará o item. É recomendado que o quadro seja disponibilizado para todos os membros da equipe.
Onde?	Local físico específico na PROAE ou, se em meio digital, na <i>Intranet</i> .
Quando?	Sugere-se que a aplicação desta ferramenta ocorra em 2019. Após criação do formato em que as melhores práticas serão registradas, a manutenção deve ser feita sempre que uma nova prática for desenvolvida.
Quem?	Gerência da PROAE.
Quanto?	Inicialmente, sem custo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando um dos preceitos do eixo Internalização, que é o aprendizado com a prática, a elaboração de um manual compilando as melhores práticas do setor pode ser utilizado como repositório de ações realizadas e soluções aplicadas. Ter esse tipo de referência pode embasar as tomadas de decisão, padronizar a resolução de determinados problemas e promover maior retenção de conhecimento.

3.5 PROSPECÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS

A partir das percepções levantadas na pergunta de encerramento do questionário, percebeu-se a necessidade de um esforço contínuo e sistemático na oferta de cursos direcionados aos servidores da PROAE. A capacitação direcionada pode ocasionar a construção de conhecimentos de forma coletiva, enriquecendo as habilidades da equipe.

Uma ação sugerida que pode suprir essa necessidade é o levantamento de cursos relacionados às atividades de Assistência Estudantil, consoante o disposto no Quadro 21, que possam ser disponibilizados para toda a equipe ou especificamente a um segmento:

Quadro 21 - Levantamento de cursos de capacitação

O quê?	Realizar um levantamento, junto à equipe, de cursos de capacitação que possam ser disponibilizados durante o ano.
Por que?	A prospecção de cursos pode direcionar as capacitações em questões relacionadas às atividades oferecidas pela PROAE, o que favorece melhorias nas rotinas e processos de trabalho.
Como?	Em reunião, é possível fazer um levantamento de temáticas de interesse e, posteriormente, uma pesquisa sobre possíveis cursos que possam ser feitos pela equipe como um todo ou por determinado segmento. Após seleção de cursos em potencial, sugere-se a elaboração de um calendário.
Onde?	Em sala de capacitação da UFJF ou em ambiente externo, caso o curso seja ministrado fora do <i>campus</i> .
Quando?	O calendário pode ser organizado uma vez ao ano, podendo ser revisado sempre que necessário.
Quem?	Gerência da PROAE (planejamento, pesquisa e elaboração do calendário) e segmentos da equipe (levantamento de ideias).
Quanto?	O custo será variável, dependendo do investimento do curso e outros gastos correlatos (passagens, diárias, material, dentre outros).

Fonte: elaborado pelo autor.

Como recomendado no Quadro 21, esse levantamento pode ser feito no final do ano, viabilizando a criação de um calendário de capacitação. Os cursos podem ser orientados para a equipe como um todo ou direcionados a algum segmento específico, sendo a periodicidade a ser definida (por exemplo, colocar como meta o fornecimento aos servidores de um curso por semestre).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a crescente valorização do capital intelectual e utilização de tecnologias de informação na forma como as organizações são administradas, a relevância do conhecimento no âmbito institucional tem sido mais abordada e estudada nas últimas décadas, ainda que a importância do conhecimento advenha desde a antiguidade.

Considerando as diferenças existentes entre instituições públicas e privadas, o modo como o conhecimento é tratado em cada uma delas apresenta distinções que caracterizam essas especificações. No segmento público, em especial, questões referentes à legislação e aos princípios constitucionais devem ser abordados ao se desenvolverem ações de gerenciamento do conhecimento.

Como observado durante a realização da pesquisa, a prática da Gestão do Conhecimento, na instituição e no setor estudado, ainda está num estágio incipiente e embrionário. Entretanto, iniciativas no sentido de implantação de ações nessa vertente vêm sendo observadas, o que pode demonstrar uma preocupação da Administração Pública com relação ao conhecimento gerado, compartilhado e retido.

O presente estudo teve como enfoque um setor específico da UFJF, a PROAE. Como relatado no capítulo de contextualização do caso, a UFJF tem acrescentado a Gestão do Conhecimento dentro do espectro das atividades e dos objetivos estratégicos. Essa inclusão na estratégia impacta a instituição como um todo, levando os diversos setores e unidades acadêmicas a se movimentarem no sentido de aprimorar o gerenciamento do conhecimento em seus processos e atividades.

Com relação à questão proposta pelo estudo, “De que forma o Modelo de Conversão do Conhecimento pode ser utilizado na Gestão do Conhecimento da PROAE?”, a finalização da pesquisa apontou que o Modelo pode servir como uma ferramenta de diagnóstico. Assim, o levantamento de informações referentes aos eixos do Modelo permite que a instituição tenha um recorte analítico da forma como gerencia seu conhecimento. A partir desses resultados, é possível verificar pontos de melhoria, direcionando ações mais pontuais.

Além da questão proposta, o objetivo geral e os específicos foram atingidos. O objetivo geral, que foi analisar a Gestão do Conhecimento da PROAE a partir do Modelo de Conversão do Conhecimento, teve resposta no capítulo dois, com os resultados da pesquisa (respostas dos questionários, da pesquisa Documental e do Estudo de Caso) a partir do diagnóstico de cada eixo que compõe o Modelo (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização).

O diagnóstico possibilitou a identificação de um conjunto de necessidades que o setor em análise apresentou, a partir da aplicação dos questionários. Dentre elas, pode-se citar: criar mecanismos de promoção da interação entre os turnos de trabalho; registrar o conteúdo de reuniões e o conhecimento adquirido em cursos de capacitação e eventos; desenvolver a memória setorial e o resgate da evolução histórica da PROAE; formalizar, de forma direcionada, a prática de intercâmbio com outros setores e instituições; elaborar meios de melhorar a disseminação de informações referentes aos projetos desenvolvidos pelo setor; e compilar as melhores práticas num formato que possa ser acessado, quando necessário.

Sobre os objetivos específicos, o primeiro estabeleceu a apresentação do Modelo de Conversão do Conhecimento, o que foi descrito no capítulo de Referencial Teórico, a partir da explanação teórica e diálogo conceitual entre os autores de referência no assunto pesquisado; o segundo teve como intuito a realização de um diagnóstico de como a Gestão do Conhecimento ocorre na PROAE, tendo como resultado a pesquisa presente no capítulo dois; o terceiro buscou a proposição de um plano de ação com práticas de Gestão do Conhecimento que possam ser aplicadas na PROAE, sendo as proposições descritas no capítulo três.

Com relação às contribuições que o presente trabalho pode proporcionar, é relevante citar que o próprio ato de questionar e pesquisar determinados pontos atrelados ao conhecimento já trazem reflexões nos indivíduos que fazem parte do ambiente estudado. No caso da PROAE, isso ficou evidente com a ocorrência de várias alterações e melhorias nos procedimentos de trabalho observados após a aplicação dos questionários de pesquisa. Esse fato é demonstrativo da importância que o processo de diagnóstico tem sobre a identificação de pontos passíveis de aprimoramento dentro da organização.

Para além dos benefícios que podem ser constatados a partir dos questionamentos realizados no setor, a aplicação das ferramentas decorrentes do diagnóstico pode promover um melhor gerenciamento do conhecimento, uma vez as ações são focadas nos pontos em que a instituição está forte e naqueles que apresentam oportunidades de aprimoramento.

Assim, é possível dizer que a aplicação de uma metodologia de pesquisa direcionada a um assunto específico traz à tona, de forma embasada e documentada, as possíveis causas de questões sintomáticas vivenciadas no contexto organizacional. A partir disso, há maior elucidação para a tomada de decisão no sentido de melhorar os processos de trabalho.

Além disso, a efetivação das ferramentas sugeridas pelo Plano de Ação pode conduzir a benefícios que ultrapassam o espectro do tema do Conhecimento. Por exemplo, as práticas contidas no eixo de Socialização, além de produzirem melhorias da troca do conhecimento tácito, podem servir como estímulo a uma maior interação entre os indivíduos, reforçando a

sinergia da equipe de trabalho, o que pode ocasionar reflexos em vários aspectos (satisfação dos membros do setor, atendimento ao público alvo, disposição em dar novas ideias, dentre outros).

Considerando que esse tipo impacto pode também ser verificado nos demais eixos do Modelo utilizado, e em outros aspectos, é factível presumir que os resultados obtidos por meio desta pesquisa têm o potencial de extrapolar o tema de Gestão do Conhecimento e trazer vantagens para outras áreas.

Tendo sido detalhado o percurso metodológico pelo qual a presente dissertação foi construída, espera-se que a PROAE possa dar continuidade ao trabalho de diagnóstico constante do seu gerenciamento do conhecimento, a fim de refletir sobre as práticas vigentes e melhorar, de forma incremental, a trajetória do setor no tocante à Gestão do Conhecimento.

Durante o período de realização da pesquisa, algumas limitações foram encontradas, tais como: dado o dinamismo das atividades e processos do setor estudado, mudanças constantes foram observadas no decorrer de estudo e a escassez de registro de determinadas ações setoriais inviabilizaram partes da pesquisa Documental.

Ainda que a pesquisa desenvolvida nesta dissertação tenha recorte específico num setor da UFJF, a aplicação da metodologia não se esgota neste estudo. Assim, espera-se que o percurso metodológico utilizado possa ser replicado em outros setores da Universidade e por outras instituições, sejam elas públicas ou privadas, que tenham como objetivo melhorar o gerenciamento do conhecimento dentro do ambiente organizacional.

Cabe ressaltar que somente a aplicação de metodologias e de ferramentas de gerenciamento do conhecimento pode não ser suficiente para a continuidade desse tipo de prática na gestão pública. Nesse sentido, é importante que as ações envolvendo o manejo de conhecimentos sejam institucionalizadas, por meio de políticas públicas que estabeleçam as diretrizes a serem conduzidas no processo de administração dos conhecimentos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ANGELIS, Cristiano Trindade de. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, Brasília, p. 137-166, abr./jun. 2011. Disponível em: http://www.tre rs.gov.br/arquivos/ANGELIS_Gestao_conhecimento.pdf. Acesso em: 03 nov. 2017.
- ALMEIDA, Helena Neves; FERREIRA, Virgínia. Kit de ferramentas para diagnósticos participativos. CES – Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, 2016. Disponível em: http://lge.ces.uc.pt/pdf/LGE_Kit_ferramentas_digital.pdf. Acesso em: 01 Jul. 2018
- ALVARENGA, Geofravia Montoza. A aprendizagem organizacional: a busca da compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editoria, 2008.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **O Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Brasília: Ipea, 2006. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1181.pdf. Acesso em: 05 mai. 2017.
- BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005.
- BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento. Brasília: Ipea, 2015.
- BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 11, n. 2, p. 123-135, abr. 2013. ISSN 1678-765X. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1641>. Acesso em: 09 jun. 2018.
- BRASIL. Decreto 7234, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 jul. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7234.htm. Acesso em: 30 jun. 2018.
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- CASTRO, Beatriz Azevedo. Autoconhecimento na memória corporativa. In: LONGO, Rose Mary Juliano *et al.* **Gestão do Conhecimento**: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: Editora Senac, 2014. p. 161-175.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. Disponível em: <http://www.bibl.ita.br/PoliticaGC.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editoria, 2008.

GORDON, Cindy. Posfácio: uma perspectiva histórica e futura da Gestão do Conhecimento. In: TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000. p. 215-233.

HUERTA GIMENES, Celso; LIBA MARIN, Débora Cristina; MARIN, Jeferson Ricardo; CORREA DE MELLO, Roberto. *Storytelling* em organizações: uma ferramenta de gestão e liderança. **Revista Científica Hermes**, v. 3, p. 37-43, 2010. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477648583004>. Acesso em: 10 ago. 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LONGO, Rose Mary Juliano *et al.* **Gestão do Conhecimento**: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

MARICATO, Adriano. História e memória. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 123-134.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 31. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico (recurso eletrônico)**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

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

SEBRAE. **Manual de ferramentas da qualidade**. 2005. Disponível em: <http://prothor.com/wp-content/uploads/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>. Acesso em: 19 out. 2018.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

SIQUEIRA, Dirceu Luiz da Silva. **Benchmarking interno: uma ferramenta de gestão para melhoria contínua do processo educacional**. Disponível em: <https://fapan.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2018/04/ed3/1.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2018.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Ivandi Silva; TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo. **Jogos de empresa: um instrumento para o desenvolvimento gerencial**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art328.pdf. Acesso: 10 jul. 2018.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <http://www.ufjf.br/diavi/files/2011/10/11-PDI-2016-2020-UFJF.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). Conselho Superior. **Resolução 33/2014**. Altera a Resolução nº 21/1999, sobre Apoio Estudantil da UFJF, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.ufjf.br/proae/files/2008/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-33-2014-CONSU.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

XAVIER, Ricardo de Almeida Praso. **Capital Intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações**. São Paulo: Editoria STS, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo do questionário aplicado aos servidores da PROAE

Prezado(a),

O questionário a seguir faz parte da fase de coleta de dados da pesquisa de dissertação do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP).

O objetivo da pesquisa é fazer um diagnóstico da Gestão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Assistência Estudantil da Universidade Federal de Juiz de Fora, com base no Modelo de Conversão do Conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Com base nas informações coletadas do questionário, será possível montar plano de ação a ser sugerido para aplicação no setor em questão. O Modelo de Conversão do Conhecimento é composto por quatro eixos, sendo eles: socialização, externalização, combinação e internalização.

Dentro do espectro da administração pública, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como:

(...) um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro. (Batista, 2012, p. 49)

O questionário está dividido em quatro blocos, um para cada eixo do Modelo. Cada eixo está composto por quatro questões fechadas e uma aberta. Ao final, uma pergunta aberta de encerramento.

O anonimato do respondente é assegurado, com o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, a ser entregue, lido e assinado pelo respondente antes do preenchimento deste questionário.

Tempo de atuação na PROAE: _____

Turno de trabalho: manhã tarde

Eixo 1: SOCIALIZAÇÃO

1- Quando um novo servidor é admitido no setor, a(s) forma(s) utilizada(s) para repassar informações referentes à realização das atividades é/são:

- Leitura de documentos internos
- Programa de mentoria padronizado (orientação de outro servidor mais experiente)
- Observação de outros servidores realizando a(s) atividade(s)
- Acesso de manuais padronizados com a descrição da(s) atividade(s)
- Reuniões com representantes dos cargos gerenciais
- Não há sistema de treinamento padronizado
- Outros: _____

2- Quais as formas de repasse e compartilhamento de informações entre os turnos de trabalho mais utilizadas no setor?

- Planilha ou documento compartilhado Grupo no *whatsapp*
- E-mail* institucional Recados não padronizados
- Conversas informais Reuniões de equipe
- Outros: _____

3- Considero que as formas atualmente utilizadas para repasse e compartilhamento de informações entre os turnos de trabalho são adequadas para o bom funcionamento do setor:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Discordo
totalmente | Discordo
parcialmente | Não concordo,
nem discordo | Concordo
parcialmente | Concordo
totalmente |

4- Os processos e informações relevantes são comunicados aos discentes por meio de:

- Site* da PROAE

- E-mail dos discentes
- Atendimentos (presencial e telefônico)
- SIGA (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica)
- Reuniões periódicas com representação estudantil
- Materiais de divulgação (*folders*, boletins impressos, dentre outros)
- Outros: _____

5- Qual sua opinião sobre as formas atualmente utilizadas para repasse e compartilhamento de informações entre os turnos de trabalho?

Eixo 2: EXTERNALIZAÇÃO

6- Considero que os servidores do meu setor estariam dispostos a compartilhar seu conhecimento se fosse pedido:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Discordo
totalmente | Discordo
parcialmente | Não concordo,
nem discordo | Concordo
parcialmente | Concordo
totalmente |

7- De que forma(s) o conhecimento adquirido e desenvolvido (cursos de capacitação, participação em congressos, vivências do cotidiano funcional) se torna acessível aos demais servidores?

- Relatórios formais Relatórios informais Banco de dados
- Apresentações em reuniões Não são registrados
- Outros: _____

8- Você tem conhecimento sobre todos os projetos atualmente desenvolvidos pela PROAE?

Sim Não

9- A PROAE estimula o intercâmbio de conhecimentos entre o setor e outros departamentos da instituição e demais Universidades:

 Discordo Discordo Não concordo, Concordo Concordo
 totalmente parcialmente nem discordo parcialmente totalmente

10- Como as tomadas de decisões de processos e gestão da PROAE são compartilhadas aos servidores?

Eixo 3: COMBINAÇÃO

11- No seu segmento de atuação, quais meios são utilizados para o arquivamento de processos e documentos?

Caixas de arquivo Pastas digitais *Back up* (cópia de segurança)
 SIGA (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica) Pastas suspensas
 Não há padronização no arquivamento de processos e documentos
 Outros: _____

12- As fontes de informação técnicas mais usadas (como banco de dados e sistemas de informação) estão estruturadas de forma a facilitar meu acesso.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
------------------------	--------------------------	-------------------------------	--------------------------	------------------------

13- Os documentos internos que recebo usualmente possuem informações claras e facilmente interpretadas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

14- Quais as maneiras mais frequentes de aquisição de conhecimento acerca das atividades a serem desenvolvidas no setor? (*Enumere de 1 a 5, sendo 1 o mais frequente e 5 o menos frequente*):

- Repasses em reuniões
- Conversas informais com outros servidores do setor
- Recados informais
- Documentos oficiais (memorando, ofício, formulários padronizados)
- Solicitações verbais

15- Qual sua opinião sobre a forma como os dados (provenientes de tabelas e sistemas de operação) são transformados em informações aplicáveis nas tomadas de decisão da PROAE?

Eixo 4: INTERNALIZAÇÃO

16- Como as deliberações realizadas em reuniões são registradas?

- Atas
- Gravação digital

Relatório resumido

Não há registro

Outros: _____

17- Você tem acesso a algum registro das melhores práticas para os processos essenciais da PROAE?

Sim

Não

18- A PROAE dispõe de uma memória (eletrônica e/ou impressa) que lhe dá acesso a eventos, projetos e documentos importantes da evolução histórica do setor.

Discordo
totalmente

Discordo
parcialmente

Não concordo,
nem discordo

Concordo
parcialmente

Concordo
totalmente

19- A descrição das atividades desempenhadas pelos servidores do setor é disponibilizada em:

Manual de descrição de atividades

Fluxogramas

Site da PROAE

Não há registro

Outros: _____

20- Como ocorre o acompanhamento do conhecimento (novas normas, procedimentos e práticas) que é criado e implementado na rotina do setor?

Pergunta de encerramento:

21- De que forma os servidores da PROAE são estimulados a adquirir novos conhecimentos?
