

LUDMILA MARIA MARTINS DE OLIVEIRA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E
ORÇAMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA A PARTIR DAS
PERCEPÇÕES DOS SEUS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE NÍVEL
SUPERIOR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2018

Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa - Câmpus Rio Paranaíba

T

O48g
2018

Oliveira, Ludmila Maria Martins de, 1987-
Gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da Universidade Federal de Viçosa a partir das percepções dos seus técnicos-administrativos de nível superior / Ludmila Maria Martins de Oliveira. – Viçosa, MG, 2018.
xi, 81f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Inclui anexos.

Inclui apêndices.

Orientador: Odemir Vieira Baêta.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f.61-70.

1. Gestão do conhecimento. 2. Institucionalismo.
3. Planejamento e Orçamento. I. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional-PROFIAP/UFV. II. Título.

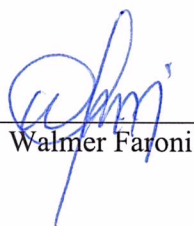
658.4038

LUDMILA MARIA MARTINS DE OLIVEIRA

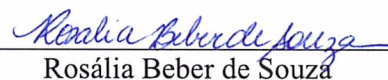
**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E
ORÇAMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA A PARTIR DAS
PERCEPÇÕES DOS SEUS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE NÍVEL
SUPERIOR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

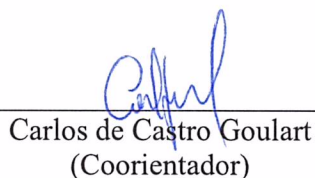
APROVADA: 13 de dezembro de 2018.



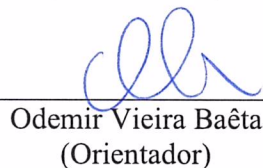
Walmer Faroni



Rosália Beber de Souza



Carlos de Castro Goulart
(Coorientador)



Odemir Vieira Baêta
(Orientador)

*Aos amores da minha vida todinha.
Mais que mil, somos um.*

AGRADECIMENTOS

Mais um ciclo se fecha e eu só tenho a agradecer. Primeiro a Ele, pela sabedoria, discernimento e oportunidade de contribuir, tanto para a pesquisa, que anda ameaçada em nosso país, como para o estímulo à eficiência administrativa de uma Instituição que muito admiro e faz parte da minha história.

Agradeço aos meus pais, Elza e Elpídio e à minha irmã Pâmela, por todo carinho, compreensão e força nos momentos de fraqueza, descrença e desânimo. Vocês são muito mais do que mereço. Eu os amo.

Sou grata aos meus amigos. Impossível citar todos e muito menos a quantidade de lamentações que ouviram nesse período de capacitação, mas, em especial, agradeço às minhas Secretárias Executivas da NASA, as amigas Nanci Fernandes de Paula, Livia (Lôra) Xavier e Letícia Almeida, pela força, carinho e “apoio técnico”.

Todo meu reconhecimento aos amigos/família da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV pelo incentivo, contribuição e acolhimento, especialmente ao Pró-reitor, Sebastião Tavares, pelo apoio, fiabilidade e flexibilidade nos horários de trabalho e licença capacitação. Tenho muita sorte em ter convivido com pessoas excepcionais, sejam da “primeira ou segunda geração”. Vocês são minha inspiração. Obrigada.

Agradeço ao meu orientador, Odemir Baêta, pela confiabilidade, ensinamentos, paciência e tempo. Sou sua fã desde a graduação. Reconhecimento e gratidão aos professores Carlos de Castro Goulart, Walmer Faroni e Rosália Beber de Souza, por agregarem seus conhecimentos a essa pesquisa, aceitando os convites de coorientação e participação da banca. Também às professoras Débora Carneiro Zuin e Nathalia Moreira, pelas contribuições na qualificação do projeto de pesquisa.

Finalmente agradeço aos colegas do PROFIAP pelo companheirismo, compartilhamento de conhecimento, experiências e carinho.

Reconheço e sou grata a todos que passaram por meu caminho até o momento. Todos os educadores, colegas, amores, amigos. De fato são, em diferentes proporções, responsáveis por este resultado. Muito obrigada.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de GC para a Administração Pública	14
Figura 2 Ciclo de GC - O ciclo KDCA.....	15
Figura 3 Etapas do PGC.....	33
Figura 4 Critérios de avaliação da GC.....	34
Figura 5 Percepção dos níveis de maturidade da GC na PPO.....	36
Figura 6 Pontuação por critério de avaliação da GC.....	36
Figura 7 Pontuação da avaliação por critério e geração.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Dirigentes da PPO.....	32
Quadro 2 Caracterização dos sujeitos	35
Quadro 3 Níveis de maturidade em GC	35
Quadro 4 Práticas de GC a serem desenvolvidas ou aprimoradas	56
Quadro 5 Práticas sugeridas para a implantação da GC na PPO	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuação dos entrevistados por critério	37
---	----

LISTA DE SIGLAS

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
APF – Administração Pública Federal
Anac - Agência Nacional de Aviação Civil
APO - *Asian Productivity Organization*
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BP - melhores práticas (*best practice*)
CAF – Campus UFV-Florestal
Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAV – Campus UFV-Viçosa
CCA - Centro de Ciências Agrárias
CCB - Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCE - Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas
CCH - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
Cefet/PR - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
Ceplad - Centro de Planejamento e Desenvolvimento
Correios - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
CRP – Campus UFV-Rio Paranaíba
CT-CGIE - Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica
DFN - Diretoria Financeira
DMT - Diretoria de Material
DPA - Divisão de Patrimônio
DTI - Diretoria de Tecnologia da Informação
Emater - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado
EnANPAD - Encontro da ANPAD
Esav - Escola Superior de Agricultura e Veterinária
GC - Gestão do Conhecimento
IAP - Instituto de Ciências Agrárias
IBP - Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde
IEP - Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior
IFRN - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
IHP - Instituto de Ciências Humanas e Sociais
Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MPDG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

NPA – Nova Administração Pública (*New Public Administration*)
OIGC - Observatório Ipea de Gestão do Conhecimento e Inovação na Administração Pública
OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PG – Plano de Gestão
PGC – Política de Gestão do Conhecimento
PPGEGC - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
PPO - Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento
Proplan – Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento
RADOc - Relatório de Atividades Docente
RCIpea - Repositório do Conhecimento do Ipea
SAC - Sistema de Apuração de Custos
SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
TNS - Técnicos de Nível Superior
UFC - Universidade Federal do Ceará
Ufes - Universidade Federal do Espírito Santo
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
UFV - Universidade Federal de Viçosa
UnB - Universidade de Brasília
Uremg - Universidade Rural do Estado de Minas Gerais
UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

RESUMO

OLIVEIRA, Ludmila Maria Martins de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa (UFV), dezembro de 2018. **Gestão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da Universidade Federal de Viçosa a partir das percepções dos seus técnico-administrativos de nível superior.** Orientador: Odemir Vieira Baêta. Coorientadores: Carlos de Castro Goulart e Débora Carneiro Zuin.

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar a visão contemporânea da gestão do conhecimento no contexto de uma Pró-reitoria estratégica Universidade Federal de Viçosa (UFV), a Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento (PPO). Para cumprir com este objetivo, analisou-se o arcabouço teórico que permeia a Gestão do Conhecimento (GC), relacionando-o à Teoria Institucional, o que possibilitou uma visão ampliada e detalhada sobre o tema. A partir dessa base teórica foi possível a identificação de viabilizadores da promoção da GC no contexto da Administração Pública, viabilizadores estes que nortearam, além da elaboração do roteiro de entrevista e análise dos dados, a proposta de ferramentas e ações a fim de se iniciar a implantação de uma Política de Gestão do Conhecimento na PPO/UFV. Para a coleta de dados utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental, além de questionário e entrevista em profundidade, realizados com os Técnicos de Nível Superior que atuaram na referida Pró-reitoria no período compreendido entre 2011 e 2018. Para a análise dos resultados obtidos, utilizou-se da análise de conteúdo, confrontando alguns aspectos com o institucionalismo sociológico. Os resultados demonstraram que, apesar de atualmente existirem práticas de GC na PPO, elas tem se esvaindo, com a renovação da equipe técnica. Além disso, percebeu-se que, apesar de contar com forte suporte tecnológico, a instituição precisa melhorar a integração dos sistemas desenvolvidos e a segurança dos dados. Sugere-se o estudo aprofundado na PPO e em toda a instituição, a fim de fomentar a criação de uma Política de Gestão do Conhecimento que funcione efetivamente na UFV.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Ludmila Maria Martins de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, December, 2018. **Knowledge Management at the Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento of Universidade Federal de Viçosa throughout its bachelor degree technician servers' perception.** Advisor: Odemir Vieira Baêta. Co-advisors: Carlos de Castro Goulart and Débora Carneiro Zuin.

This paper has had as main objective to analyze the contemporary view of the knowledge management inside a strategic sector of Universidade Federal de Viçosa (UFV), the Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento (PPO). In order to fulfill this objective, the theoretical framework that permeates the Knowledge Management (KM) was analyzed, relating it to the Institutional Theory, which has provided an expanded and detailed view about the theme. This theoretical basis has allowed the identification of the feasibility of the promotion of KM in the Public Administration context and has guided, in addition to interviews and data collection, the proposal of tools and actions to begin the implementation of a PKM (Policy of Knowledge Management) at the PPO/UFV. For the data collection, bibliographical and documentary research, questionnaire and also in-depth interview, applied on bachelor degree technician servers that worked there over the period of 2011 and 2018 have been used. For the analysis of the results, the content analysis was used, confronting some aspects with the sociological institutionalism. The achieved results have showed that although there are KM practices at PPO, they have been fading, with the renewal of the technical team. Besides, in spite of having a great technological support, PPO and UFV need to improve the integration of the developed systems and data security. It is suggested an in-depth study at PPO, also in the whole institution, in order to foster the creation of a Knowledge Management Policy in UFV.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	5
2.1. Gestão do conhecimento no Brasil.....	8
2.1.1. <i>Gestão do conhecimento na Administração Pública Brasileira</i>	<i>9</i>
2.1.2. <i>A Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras</i>	<i>12</i>
2.2. O modelo de Batista	13
2.3. Políticas de Gestão do Conhecimento.....	16
3. TEORIA INSTITUCIONAL	18
3.1. A Teoria Institucional e sua corrente sociológica.....	20
3.1.1. <i>Isomorfismo institucional.....</i>	<i>21</i>
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
4.1. Tipo de pesquisa.....	24
4.2. Técnica de coleta e geração de dados	24
4.3. Análise e interpretação dos dados	26
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS	28
5.1. A concepção da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento na UFV.....	28
5.1.1. <i>Ceplad, Segeplan, Proplan, PPO.....</i>	<i>30</i>
5.2. Grau de maturidade da GC na PPO	33
5.2.1. <i>Caracterização dos sujeitos da pesquisa</i>	<i>34</i>
5.2.2. <i>Análise e interpretação dos dados</i>	<i>35</i>
5.3. Análise do Conteúdo – Entrevista em Profundidade.....	38
5.3.1. <i>Liderança</i>	<i>40</i>
5.3.2. <i>Tecnologia.....</i>	<i>43</i>
5.3.3. <i>Pessoas.....</i>	<i>47</i>
5.3.4. <i>Processos</i>	<i>50</i>
5.4. Recomendações para a implantação da Gestão do Conhecimento na PPO – a caminho de uma mudança institucional.....	57
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
APÊNDICES	71
1. Roteiro de entrevista.....	71
2. Termo de consentimento livre e esclarecido	73
ANEXOS.....	76
1. Instrumento para Avaliação da GC – Folha de pontuação individual.....	76
2. Folha de Pontuação do trabalho em Grupo.....	79
3. Organograma UFV	80
4. Organograma da PPO	81

1. INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira tem experimentado diferentes mudanças em função da agilidade do desenvolvimento tecnológico e das transformações no contexto, tanto global como organizacional. A partir dos anos 90, a denominada Administração Pública Gerencial, também conhecida como Nova Administração Pública (NPA), ganha visibilidade e força, com a reforma do Estado e a adoção de práticas que visem à transparência e agilidade em suas rotinas administrativas, fomentando, ainda mais, a mudança de paradigmas e o modo de gerenciar das instituições. Em outras palavras, assimilando características da realidade gerencial – próprias do setor privado, no que tange ao desempenho organizacional, visando, sobretudo, à efetividade e eficiência dos serviços públicos e à desburocratização do setor, a NPA busca transformar suas estruturas burocráticas em organizações flexíveis e empreendedoras.

Surge nesse momento, dentre outras, a preocupação em administrar o conhecimento organizacional, considerando-o um importante ativo no contexto institucional, capaz de melhorar procedimentos, processos e resultados. A partir daí, o conhecimento ganhou destaque nas organizações como importante ferramenta estratégica, na busca de novas tecnologias, na melhoria da eficiência e na solução de problemas, com o objetivo de melhorar seu desempenho e torná-las mais competitivas. Dessa maneira, na busca do manejo, compartilhamento, armazenamento, transferência e utilização do conhecimento no contexto organizacional, a fim de melhorar o desempenho, surgiu o conceito Gestão do Conhecimento (GC).

Gestão do conhecimento é um conceito muito amplo, que incorpora diversas ações e procedimentos que as organizações já praticam (ou deveriam praticar) no cotidiano, muitas vezes de maneira instintiva. Em suma, gerir conhecimento é conseguir identificar e analisar os saberes disponíveis e desejáveis na instituição e em seus funcionários, que promovam o desenvolvimento organizacional. Ou seja, significa identificar os conhecimentos que o corpo técnico de funcionários e gestores tem e que são essenciais para o funcionamento da organização, transformar esses conhecimentos em processos a fim de desvinculá-los do cunho pessoal e institucionalizá-los, diminuindo a dependência e pessoalidade da organização e, finalmente, o principal desafio, saber quais são as competências ou perfis relevantes para investir, a fim de melhorar o funcionamento e desenvolvimento organizacional, saber o que realmente a empresa precisa para atingir a excelência.

A GC pode ser dividida em três fases, ou três gerações de estudiosos e pensamentos: a primeira delas tem como objetivo principal identificar e compartilhar o conhecimento organizacional explícito, ou seja, o conhecimento exteriorizado, facilmente identificado e

acessível. A segunda geração, marcada pelos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), destaca a conversão do conhecimento por meio de quatro processos que serão descritos no decorrer do trabalho: socialização, externalização, combinação e internalização. Já a geração mais recente entende o conhecimento como um segmento social, que valoriza a cultura, valores, formação das redes de pessoas ou colaboradores como fonte de formação de conhecimento.

Vivemos a Era do Conhecimento, da informática, das informações rápidas e com pouca autenticidade e, apesar do aumento e visibilidade, estudos sobre a gestão do conhecimento ainda são incipientes na literatura. No entanto, nos últimos 10 anos, mais pesquisadores se interessaram pelo tema, seja no contexto público ou privado, uma vez que, além de ser considerado uma ferramenta estratégica e de vantagem competitiva, o conhecimento é um recurso inesgotável e crescente com o tempo e experiência.

No contexto do setor público, a abordagem da gestão do conhecimento está diretamente relacionada ao princípio da eficiência, um dos princípios da Administração Pública, previsto no Art. 37 da Constituição Federal de 1988, incluído pela Emenda Constitucional nº 19/1998. E quando falamos em eficiência na Administração Pública, estamos nos referindo a entregar o máximo de qualidade com o menor custo, adequando este serviço às necessidades da sociedade sem ferir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. A aplicabilidade da GC oferece suporte para uma gestão voltada para a melhoria dos procedimentos e processos de trabalho, seja no aprimoramento, retenção e compartilhamento do conhecimento organizacional e na melhoria dos serviços prestados aos cidadãos e à sociedade como um todo.

No âmbito das instituições públicas, iniciativas do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e de reconhecidas organizações como Emater, Correios, Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) são considerados *cases* de sucesso com a implantação da Gestão do Conhecimento. No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras, estudos têm sido realizados no intuito de verificar a existência, difundir ou propor um modelo de gestão do conhecimento. Além disso, iniciativas do Governo Federal, a fim de promover a GC e a consequente eficiência administrativa, têm sido desenvolvidas e divulgadas, todavia, ainda em passos lentos.

Sendo assim, diante da atualidade da matéria Gestão do Conhecimento e, considerando as dificuldades encontradas, especialmente no setor público, em se “despersonalizar” atribuições, compartilhar informações e propor melhorias e estratégias, surgiu o interesse em se trabalhar a GC dentro de uma IFES, conhecida pela excelência e também pelo tradicionalismo, com mais de 90 anos de história. A escolha da Pró-reitoria de Planejamento e

Orçamento (PPO) da Universidade Federal de Viçosa (UFV) como objeto de estudo se deu por ser considerado um setor estratégico, fundamental no planejamento institucional, assessorando a Administração Superior da UFV em diversos processos decisórios.

O trabalho desenvolvido buscou identificar e investigar as políticas e práticas da Gestão do Conhecimento entre os servidores técnico-administrativos de nível superior (TNS) da PPO na UFV. A motivação deste estudo surgiu a partir das dificuldades e desafios observados no momento de renovação da quase totalidade da equipe técnica que ocupa cargos de nível superior, ou seja, técnicos de classificação E¹ ou simplesmente TNS, especialmente após a aposentadoria e, ou transferência de servidores primordiais no referido setor. Considerando esse perfil estratégico da Pró-reitoria espera-se que, mesmo inativamente, práticas de GC sejam realizadas, o que pôde ser comprovado, mesmo que timidamente, por meio do Instrumento para avaliação de GC, desenvolvido por Batista (2012).

Além do recorte dos TNS, a pesquisa foi delimitada a pessoas que atuaram na PPO no período de 2011 a 2018. A fim de facilitar a identificação dos sujeitos, os servidores inativos na PPO, por motivo de aposentadoria ou remoção, foram denominados técnicos da primeira geração, já os servidores atuantes, lotados e, ou trabalhando no setor, foram identificados como de segunda geração. Os técnicos da primeira geração atuaram, em média, durante 23 anos na PPO, enquanto os de segunda geração atuam há, em média, quatro anos.

Isto posto, a partir da mudança da quase totalidade da equipe de trabalho e da saída dos técnicos da primeira geração, questiona-se: se e como esses técnico-administrativos deixaram o seu legado na Instituição? O que a segunda geração aprendeu com a primeira? Existe ou existiu uma gestão deste conhecimento agregado? Ele (o conhecimento) ficou na Instituição e, ou foi passado para os TAs da segunda geração? Diante deste cenário, surge o seguinte problema: como prospectar e se apropriar do conhecimento tácito dos servidores com larga experiência? Como preservar, aplicar e institucionalizar este conhecimento na Instituição?

Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa foi analisar a visão contemporânea da gestão do conhecimento no contexto da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV, diante da percepção e da experiência acumulada dos servidores TNS da PPO ativos desde 2011. Assim, entende-se que o estudo será fundamentado em um grupo específico de profissionais, com cargos característicos na PPO, que atuaram no setor desde a sua fundação.

¹ Os cargos do Plano de Carreira são organizados em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E, de acordo com o disposto no inciso II do art. 5º e no Anexo II da Lei 11.091. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm

Como objetivos específicos, buscou-se: i) resgatar a memória institucional da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV; ii) identificar o grau de maturidade do gerenciamento do conhecimento existente na PPO; e iii) propor ferramentas e ações a fim de operacionalizar e institucionalizar a gestão do conhecimento na referida Pró-reitoria.

Para a realização deste trabalho tornou-se necessário, investigar o empenho da Pró-reitoria em aprimorar as suas capacidades gerenciais a favor da incorporação da GC em seus hábitos e rotinas. Para tanto, recorreu-se à Teoria Institucional em sua abordagem sociológica, uma vez que a mesma considera que uma norma, ação ou arranjo organizacional somente está institucionalizado a partir do momento em que fizer parte dos hábitos e rotinas da organização e dos seus servidores.

Além desta introdução, o presente trabalho possui mais cinco capítulos. No seguinte, serão abordados o referencial conceitual e básico da literatura referentes à Gestão do Conhecimento. Inicialmente serão abordados os estudos sobre Gestão do Conhecimento, descrevendo o que tem sido pesquisado no Brasil, no contexto da Administração Pública, destacando o que vem sendo praticado nas Instituições Federais de Ensino Superior. Em seguida será enfatizado o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, proposto por Batista (2012), finalizando a abordagem teórica do tema com as políticas do Governo Federal de incentivo à prática. No capítulo 3 será abordada a Teoria Institucional em sua vertente sociológica, a fim de relacionar a institucionalização como uma forma de conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional. Em seguida, no capítulo 4, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, enquanto que no capítulo 5 apresenta-se a análise e discussão dos resultados evidenciados e, finalmente, as considerações finais no capítulo 6, constando as contribuições da pesquisa e propondo melhorias organizacionais para PPO. Para fins de organização, apesar de não usual, a caracterização do objeto de estudo encontra-se no capítulo de análise e resultados, por entender que o resgate da memória institucional é resultado de pesquisa documental e bibliográfica, além de um dos objetivos específicos do trabalho. Por fim, o trabalho é composto das referências, apêndice e anexos, que foram elementos essenciais para o desenvolvimento do trabalho.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste capítulo, a Gestão do Conhecimento (GC) é abordada a partir de autores fundamentais para a construção de sua definição e estudos, com destaque para a GC no contexto da Administração Pública Brasileira e nas Instituições Federais de Ensino Superior, uma vez que o conceito tem sido amplamente pesquisado em empresas privadas e estatais de diversos setores, como saúde, multinegócios, óleo e gás, financeiro.

O conceito de GC foi difundido por autores como Nonaka e Takeuchi na década de 90 e ganhou destaque a partir do momento em que o conhecimento tornou-se uma vantagem competitiva nas empresas. O diferencial das instituições e os principais aspectos de agregação de valor passaram a ser baseados em ativos intangíveis, e o conhecimento, considerado um desses ativos (DRUCKER, 1993). Por conseguinte, a gestão dos ativos intangíveis passou a ser objeto de interesse dos gestores e pesquisadores, a fim de se obter e ou comprovar sua vantagem competitiva.

De acordo com Davenport e Prusak (2003), a GC é um conjunto de processos que rege a criação, disseminação e utilização do conhecimento a fim de alcançar plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT e PRUSAK, 2003). A GC também pode ser definida como o “desenvolvimento articulado de metodologias, ferramentas, técnicas e valores organizacionais para promover o fluxo de conhecimento entre os indivíduos” (NEVES; CERDEIRA, 2018, p.8). A partir do resultado da captação, transformação e utilização deste conhecimento, a GC é utilizada para fins de melhoria e inovação organizacional. Ela permite uma abordagem integrada para identificar, capturar, avaliar, recuperar e compartilhar todos os ativos de informações da empresa, incluindo bancos de dados, documentos e procedimentos, dentre outros. A GC é considerada um “princípio gerencial que permite ampliar informação, conhecimento, experiência e intuição nas organizações a fim de gerar valor” (NEVES; MARINHO, 2018, p.292), incentivando a inovação e a experimentação do novo, estimulando a capacidade de aprendizagem dos colaboradores da organização (SILVA; BURGER, 2018).

Peter Drucker define a GC como a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade (DRUCKER, 2000). Diversos autores na literatura de Gestão do conhecimento apontam o seu surgimento em 1987 (ROCHA, 2018), cujo conceito ou “movimento” teve, no mínimo, três origens:

Nos Estados Unidos, o termo “gerenciando o conhecimento” começou a ser utilizado no âmbito da inteligência artificial (mais conhecida como AI) por volta de 1986. [...] Karl Wiig utilizou o termo “*Knowledge Management*” pela primeira vez em uma apresentação em 1986, e depois publicou em vários livros as descobertas e experiências da sua equipe. [...] Em 1995 (no Japão) Nonaka e Takeuchi publicaram o livro fundamental intitulado: *The Knowledge Creating Company*, que redefiniu o ramo da GC. (SVEIBY, 2001, p.3.)

Finalmente, no mesmo período, na Suécia, o próprio Sveiby construía estratégia para uma empresa com produção pouco tradicional. Seu maior ativo de produção era o conhecimento e a criatividade do pessoal. Em 1990, o autor publicou o livro *Knowledge Management*, “cujo propósito era mostrar uma abordagem estratégica para a gestão dos recursos do conhecimento, particularmente dos trabalhadores do conhecimento, sem referências à tecnologia da informação” (SVEIBY, 2001, p.4).

Dentre os estudos sobre o conhecimento, a tipologia de Nonaka e Takeuchi (1997) é considerada uma das mais consagradas na literatura e é amplamente utilizada. Tal tipologia classifica o conhecimento como individual ou coletivo, implícito (tácito) ou explícito, estoque ou fluxo, e interno ou externo. De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento é formado por dois componentes ramificados, aparentemente antagônicos, que são o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito é formal e sistemático, e por isso, pode ser facilmente comunicado e compartilhado, e o conhecimento implícito, tácito, é altamente pessoal, tem uma dimensão cognitiva, e é difícil de formalizar e de comunicar (THOMPSON *et al.*, 2011).

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível ou explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento difícil. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.19)

A capacidade de administrar o conhecimento, a fim de adquirir e manter a vantagem competitiva, tornou-se foco central da estratégia de concorrência em diversas instituições, especialmente no ambiente competitivo e globalizado em que atualmente as organizações estão inseridas. Em alguns casos, o conhecimento é altamente explícito, expressado por meio de regras, regulamentos de segurança e mecanismos de execução, enquanto em outros, é tácito, entendido apenas por meio da experiência direta com o ambiente, funcionários, trabalhadores regionais e população local (ADAMS *et al.*, 2010).

Alvarenga Neto (2008) defende que o conhecimento tácito, pessoal, que reside nas pessoas, é fundamental para a criação do conhecimento organizacional, uma vez que o processo de gestão do conhecimento envolve pessoas com suas habilidades e competências e os processos que elas desenvolvem na organização. A GC busca valorizar e estimular a criação deste conhecimento, além de promover a sua disseminação aos colaboradores, assumindo o conhecimento como uma condição transformadora, podendo ser entendido como uma “nova e instigante perspectiva sobre a arte administrativa” (ACCORSI, 2014, p.48).

A Gestão do Conhecimento tem como desafio principal alinhar a identidade e cultura organizacional (missão, visão, valores) com os processos e procedimentos da organização, a fim de não torná-los contraditórios e sem sentido para os colaboradores (SILVA; BURGER, 2018). Naser *et al.* (2016) afirmam que a Gestão do Conhecimento é um dos principais objetivos nas instituições de ensino, uma vez que elas produzem e gerenciam conhecimento por meio de atividades humanas e auxiliam na vinculação de indivíduos de vários níveis administrativos e seções. Ainda segundo os autores, o processo de GC estabelece grupos de trabalho e confiança, produzindo, assim, compartilhamento e troca de conhecimento entre eles, além de apoiar processos de aprendizagem individuais e coletivos, melhorando, assim, o desempenho individual e organizacional.

Barradas e Campos Filho (2010) apresentam três categorias pelas quais a GC pode ser explorada: i. Biblioteconomia e Ciência da Informação; ii. Engenharia de Processos; e iii. Teoria Organizacional. Na primeira, a GC é predominantemente vista como gestão da informação. Na segunda, “deve ser vista como gestão de *know-how*, com ênfase em processos e atividades e frequentemente igualada à tecnologia da informação” (BARRADAS; CAMPOS FILHO, 2010, p.134). Já na última, considerada a mais adequada para a realização deste trabalho, apresenta uma maior mudança conceitual, onde a GC transforma-se em “recurso, responsável pela criação de contextos e espaços onde os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros da organização interagem, proporcionando maior efetividade à ação organizacional” (BARRADAS; CAMPOS FILHO, 2010, p.134), trazendo melhoria, eficiência e eficácia na realização e, conseqüentemente, prestação de serviços na PPO.

A Gestão do Conhecimento vem se apropriando de diversas ferramentas, como a tecnologia, a fim de disseminar e reter o conhecimento organizacional, melhorando assim suas práticas e eficiência no atendimento aos seus *stakeholders* (BRAUN; MUELLER 2014). De acordo com Davenport e Prusak (2003), embora as tecnologias sejam empolgantes e eficazes, é preciso ter em mente que a Gestão do Conhecimento só ocorrerá, de fato, com mudanças comportamentais, na cultura individual e na organização. A tecnologia sozinha não trará

mudanças e “nem fará com que a pessoa que possui o conhecimento o compartilhe com os demais, ou seja, a tecnologia utilizada de forma isolada não transforma uma organização em criadora do conhecimento” (PONCIANO, 2018, p.16). Contudo, ainda de acordo com o autor, se as habilidades, foco, e principalmente a vontade de buscar o conhecimento já estiverem enraizados na organização, a tecnologia certamente ajudará no reconhecimento, compartilhamento e retenção do conhecimento.

No item seguinte são apresentados avanços e práticas da temática desenvolvidos no Brasil.

2.1. Gestão do conhecimento no Brasil

À medida que os movimentos relacionados à aprendizagem e ao conhecimento foram se manifestando em momentos distintos e sequenciais na literatura internacional, no Brasil, eles emergiram concomitantemente na academia, com o primeiro artigo no EnANPAD em 1998 (CHERMAN E ROCHA-PINTO, 2013). Como consequência, muitos são os trabalhos que relacionam gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Em pesquisa realizada por Ferreira *et al.* (2018), em setembro de 2017, constatou-se que mais de 60 mil trabalhos, disponíveis na base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), envolviam o termo Gestão do Conhecimento. Dentre eles, um número significativo relacionava a GC à inovação e tecnologia. Por outro lado, Silva e Miranda (2018) afirmam que, a partir da última metade do século XXI, houve significativa redução de estudos publicados sobre a gestão do conhecimento em periódicos nacionais. Além disso, houve um tipo de aglomeração de trabalhos científicos nessa área em número escasso de instituições, concentrando-se, notoriamente, na região sul do país.

Ainda hoje o conceito de GC é difuso, distinto e até mesmo ambíguo no Brasil, sendo considerado, por alguns autores, como um conceito “guarda-chuva”, que permite a difusão de diferentes temáticas. Isso se deu em função do perfil do pesquisador brasileiro, que trata a GC de maneira mais crítica e avaliativa, diferentemente da conotação prescritiva e positivista, baseada em modelos, ferramentas e iniciativas, que marcaram a literatura internacional. (CHERMAN E ROCHA-PINTO, 2013, p.105)

Apesar da amplitude e divergências acerca do tema, a Gestão do Conhecimento obteve êxitos no Brasil, especialmente na administração pública, tendo como marcos: a criação de uma Organização da Sociedade Civil de interesse público (OSCIP), denominada Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), em 2001, e a proposição de uma política de GC para a Administração Pública Federal (PGC/APF), indicada por um estudo do Ipea em

2005, elaborada por um Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-CGIE) e encaminhada ao Congresso Nacional em dezembro de 2007 (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007). O Ipea, inclusive, criou o Observatório Ipea de Gestão do Conhecimento e Inovação na Administração Pública (OIGC), cujo *website* “disponibiliza informações atualizadas semanalmente sobre temas de relevância para a excelência na gestão pública”².

Além disso, outro marco importante para a GC no Brasil foi a adoção de parâmetros baseados em ativos intangíveis utilizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para a avaliação de projetos de implementação de empresas nascentes de base inovadora (FINGERL, 2007). Destaca-se, ainda, que o Repositório do Conhecimento do Ipea (RCIpea) foi vencedor do prêmio: *Knowledge Management and Intellectual Capital Excellence Awards 2015*, sendo reconhecido internacionalmente por suas pesquisas em GC.

Finalmente, cabe destacar que, em 2004, foi criado o primeiro programa de pós-graduação *stricto sensu* em engenharia e gestão do conhecimento (PPGEGC), da Universidade Federal de Santa Catarina, na cidade de Florianópolis, e, nas duas últimas avaliações quadrienais realizadas pela Capes, obteve o conceito 5, considerada nota máxima para programas com apenas mestrado, sendo este um prelúdio importante para a pesquisa em GC no Brasil.

2.1.1. Gestão do conhecimento na Administração Pública

Conforme previamente relatado, o tema gestão do conhecimento no setor público é recente no Brasil e vem despertando o interesse dos pesquisadores. De acordo com Silva e Miranda (2018), houve uma pulverização dos autores que publicaram sobre o tema no período de 2005 a 2015, “sendo que dos 73 autores identificados, apenas dois publicaram mais de uma vez” (SILVA; MIRANDA, 2018, p.79), indicando a falta de amadurecimento do assunto no país. Ainda de acordo com os autores, grande parte dos trabalhos relacionados à GC na administração pública brasileira “analisa entidades e instituições públicas, com pouca representatividade de estudos sobre os próprios governos” (SILVA; MIRANDA, 2018, p.79,). Na prática, a situação é ainda mais preocupante, uma vez que, segundo dados do Ipea (2014), “70% das instituições públicas brasileiras ainda encontram-se nos estágios iniciais na implantação da gestão do conhecimento” (CORREA, 2017, p.16), estágio este onde a Gestão do Conhecimento é incapaz de promover vantagens à organização.

² Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/observatorio/sobre> . Acesso 17/11/2018

Apesar de o conceito ser diretamente relacionado ao mundo dos negócios e da administração privada, o que é completamente aceitável, dado o histórico da Administração Pública no modelo burocrático de Weber (BUČKOVÁ, 2015), após a implantação da Administração Gerencial, advinda da NPA, esse modelo tem se modificado e se adaptado à realidade do setor público, a fim de que as organizações públicas atuem de forma mais inteligente. É indiscutível que a GC pode trazer contribuições com o intuito de aumentar a eficiência, inovar processos de trabalho e melhorar a qualidade dos serviços públicos (BATISTA, 2016), contudo, levando em conta as características específicas do setor, Massaro, Dumay e Garlatti (2015) argumentam que o estudo de GC na administração pública demanda uma agenda separada de pesquisa.

Na Administração Pública, a GC é capaz de aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e da organização como um todo – de maneira coletiva, sistemática e integrada, de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados de forma eficiente (BATISTA, 2012). Dentre os resultados estratégicos da utilização da GC na administração pública, destaca-se: aumento da produtividade e da agilidade (DOVE, 2003), maximização dos ativos intelectuais (TEECE, 2010), aumento da inovação e do desenvolvimento de produtos e serviços (PITT; MACVAUGH, 2008) e aumento da efetividade operacional (HULT; KETCHEN; SLATER, 2004). O gerenciamento do conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública, essencial para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve (WIIG, 2004).

Além dessa influência gerencial, James *et al.* (2017) ressaltam que o foco contemporâneo, que tem constituído um desafio à Administração Pública convencional, são as abordagens sociais. Dentre tais abordagens, destaca-se o conhecimento como peça fundamental para o alcance da excelência administrativa e que desempenha um papel estratégico nas instituições. Tal caráter estratégico demanda reflexões sobre elementos centrais e sobre os resultados que o gerenciamento explícito do conhecimento pode surtir na Administração Pública contemporânea.

De acordo com Brown e Toze (2017), a habilidade de informação ou comunicação tornou-se palco central da organização. Logo, na medida em que o setor público se transforma e se atualiza, faz-se necessário o aprimoramento de suas habilidades de comunicação, especialmente através de tecnologias digitais. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada publicou, junto ao Governo Federal Brasileiro, e com autoria de Fábio Ferreira Batista, em 2012, o livro “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira”, cujos exemplares foram distribuídos a diversos órgãos e autarquias federais, incluindo as IFES.

Nesse trabalho, o autor afirma que a GC contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização das atividades e com práticas que podem ser muito benéficas, isto é, o gerenciamento do conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da NPA e mais uma ferramenta para o aumento da qualidade dos serviços públicos.

Batista (2012) destaca que a Gestão do Conhecimento na Administração Pública é de suma importância social e complexidade, uma vez que retrata a cultura da sociedade e pode determinar a qualidade de vida de toda a população. Ao contrário da informação, o conhecimento diz respeito a crenças, valores, compromisso. Ele está relacionado à ação e, as pessoas o usam para fazer frente aos diversos contextos enfrentados no dia a dia (ALVARENGA NETO, 2008). Nas organizações, ele tornou-se protagonista, por ser um dos recursos mais importantes para mantê-las competitivas, contudo, o conhecimento está diretamente relacionado à subjetividade humana e, sem os contextos que envolvem as pessoas, servidores e membros da organização, ele não pode existir.

Além da publicação do “Modelo de Batista”, o Ipea, que conta com uma agenda específica de pesquisa sobre GC no setor público desde 2003, realizou diversos trabalhos e estudos de caso concernentes ao tema e publicou em 2016, também sob coordenação do autor, o livro “Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público”, em que são analisadas experiências de implementação de GC no setor público de três países do continente americano (Canadá, México e Chile) e de cinco países europeus (Portugal, Reino Unido, Alemanha, Áustria e Suíça).

Além dos trabalhos do Ipea, algumas iniciativas coordenadas pelo Governo Federal foram tomadas nos últimos anos a fim de promover e consolidar a GC na administração pública brasileira, como a criação do Comitê de Gestão de Conhecimento e Informação Estratégica em 2016, vinculado ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG). A temática gestão do conhecimento tem despertado interesse de diversas organizações, nacional e internacionalmente, tendo em vista as novas formas de gestão, focadas cada vez mais nos ativos intangíveis. Pessoas, informação e conhecimento são recursos de difícil tangibilização e, conseqüentemente, demandam esforços diferenciados dos gestores, ao contrário das máquinas (SILVA; MIRANDA, 2018), portanto a importância em se identificar o modelo mais adequado de GC à instituição e até mesmo a determinado colaborador ou grupo de colaboradores.

No contexto de uma Pró-reitoria de caráter estratégico numa tradicional Instituição Federal de Ensino Superior, entende-se que o gerenciamento do conhecimento já é praticado, naturalmente, de alguma forma. Portanto, um dos objetivos deste trabalho foi avaliar o grau de maturidade da GC na PPO.

2.1.2. A Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras

As IFES representam papel importante na administração pública brasileira, no desenvolvimento de pesquisas e na formação de profissionais de diversas áreas do conhecimento. Assim como em outras instituições públicas, no intuito de se adaptar aos avanços tecnológicos e à globalização, elas têm procurado novos modelos de gestão e aperfeiçoamento, buscando, assim, melhores práticas e eficiência na gestão e prestação de serviços à comunidade, transformando-se em objeto de estudo e aplicação de modelos de Gestão do Conhecimento e suas políticas.

Em 2006, Batista realizou estudo com o objetivo de “sensibilizar servidores e gestores das IFES para a importância da gestão do conhecimento” (BATISTA, 2006, p.10), além de discutir o tema. À época, a pesquisa contou com a colaboração de 45 IFES, contudo, “apenas seis (UFRN, UnB, UFC, Cefet/PR – agora UTFPR-, Ufes e UFRGS) indicaram que 20% ou mais das práticas estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes” (BATISTA, 2006, p.33). Dessa forma, percebe-se que, ainda que em minoria percentual, as IFES já praticavam e percebiam uma melhora gerencial a partir da GC. A partir daí, estudos foram desenvolvidos em diversas IFES com objetivos distintos, dentre eles: investigar as políticas e práticas de GC; implantar, monitorar e analisar práticas/programas de GC; e analisar o estágio/grau de maturidade de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento.

No ano de 2010, Oliveira investigou as políticas e práticas de Gestão do Conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRN), *Campus* Mossoró, e destacou a necessidade de melhoria da disseminação das práticas de GC. Já em 2012, Oliveira realizou estudo abordando o conceito de GC na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Segundo o autor, há necessidade de estabelecimento de estratégias claras, com recursos específicos e a adoção de práticas de gestão que fomentem o processo de criação e compartilhamento do conhecimento na referida Instituição.

Balbino *et al.* (2016) analisaram o estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), destacando a “necessidade de aprofundamento nos estudos sobre a Gestão do Conhecimento no âmbito dos IFs, destinado ao acompanhamento dos indicadores de gestão e da mensuração dos níveis de maturidade na Gestão do Conhecimento” (BALBINO *et al.*, 2016, p.95). Essa prática, ao longo prazo, possibilitaria o estabelecimento de uma possível relação dos resultados dos indicadores de gestão e os níveis de maturidade da GC nos Institutos.

Já Ponciano (2018), Ribeiro (2017) e Lervorci Neto (2017) analisaram a GC em setores específicos de duas IFES, com o objetivo de implantar, monitorar e analisar práticas de GC em determinada divisão ou setor e implantar um programa de gestão do conhecimento organizacional. A partir desses estudos, os autores constataram que a falta de conhecimento dos benefícios oriundos de um programa de GC causa o desinteresse e a não conscientização dos servidores para a utilização das práticas envolvidas nesse processo. Tal falta de interesse acaba prejudicando as atividades do setor, uma vez que a GC somente é eficaz a partir de uma mudança comportamental, ou seja, a partir da institucionalização do conhecimento.

Como tentativa de difundir o conceito e levá-lo ao contexto das IFES, o Governo Federal distribuiu às universidades o livro *Modelo de Gestão do Conhecimento – Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão para a Administração Pública Brasileira* (BATISTA, 2012). O modelo proposto pelo autor foi utilizado como base deste trabalho a fim de identificar o grau de maturidade da GC na PPO e direcionar os tópicos abordados nas entrevistas. O denominado (por nós) como Modelo de Batista será abordado a seguir.

2.2. O modelo de Batista

É sabido que existem diferentes modelos e formas de promover a GC nas organizações. Em estudo realizado por Dalkir (2016) no Canadá, que descreve cinco implementações bem sucedidas de GC no setor público canadense, especialmente em organizações governamentais federais e provinciais, a autora denomina como melhores práticas (BP) de GC: a conversa, o reforço das lições aprendidas em treinamentos e capacitações, a criação de bancos de dados de *know-how*, as revisões das ações praticadas e entrevistas na saída para outro setor ou atividade. Essas práticas foram compiladas em quatro categorias: a codificação do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento, a preservação do conhecimento e práticas gerais de GC (DALKIR, 2016).

Com o lançamento e distribuição do livro “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira” (BATISTA, 2012), a obra tornou-se um manual para orientar todas as organizações governamentais brasileiras (diretas e indiretas, dos níveis federal, estadual e municipal) a exercerem a Gestão do Conhecimento. Considerando as singularidades das atividades realizadas na Administração Pública, Batista propõe um modelo de gestão do conhecimento genérico, adequado a essa realidade brasileira, conforme figura 1:

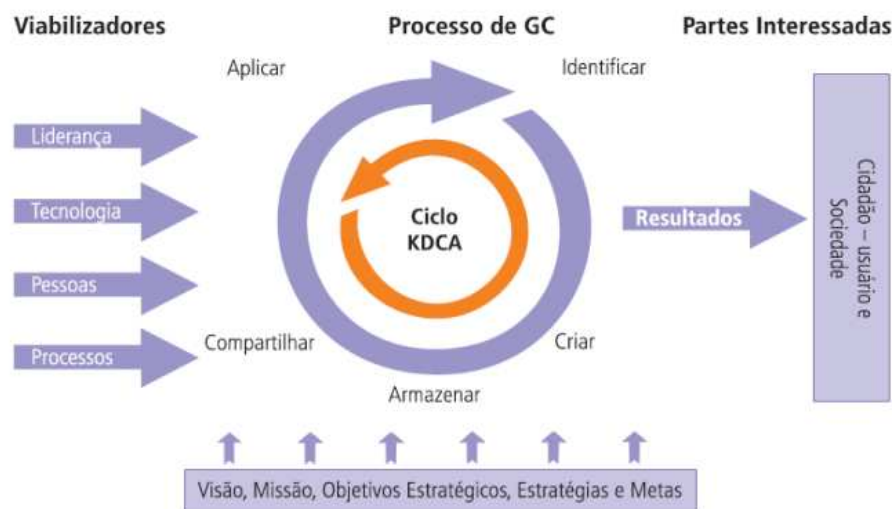


Figura 1 - Modelo de GC para a Administração Pública
 Fonte: BATISTA (2012, p.51).

O modelo de Batista possui seis fundamentos:

1 – Visão, Missão, Objetivos Estratégicos, Estratégias e Metas: este primeiro fundamento consiste em direcionadores estratégicos organizacionais. A missão afirma o que é, de fato, a organização pública, sua razão de ser, são seus clientes e os serviços prestados. Ela estabelece o que a organização é atualmente, o seu propósito e como pretende guiar sua atuação no dia a dia (RIBEIRO, 2017). A visão orienta o futuro da organização, o que ela pretende atingir ou ser. Enquanto os demais expõem as falhas de conhecimento que devem ser suprimidas para o alcance dos objetivos (BATISTA, 2012).

2 – Viabilizadores são os fatores críticos para o êxito da GC. Batista (2012) aborda liderança, tecnologia, pessoas e processos como elementos críticos para o sucesso da iniciativa.

3 – Processo de GC: “O processo de GC consiste na mobilização sistemática do conhecimento e demanda cinco atividades básicas: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.” (RIBEIRO, 2017, p.14)

4 – Ciclo KDCA: inspirado no ciclo PDCA – planejamento, execução, verificação e ação, o KDCA tem como principal característica relacionar os processos de GC com o desempenho organizacional (BATISTA, 2012). A figura 2, retirada do livro “Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira”, mostra as quatro etapas do KDCA.

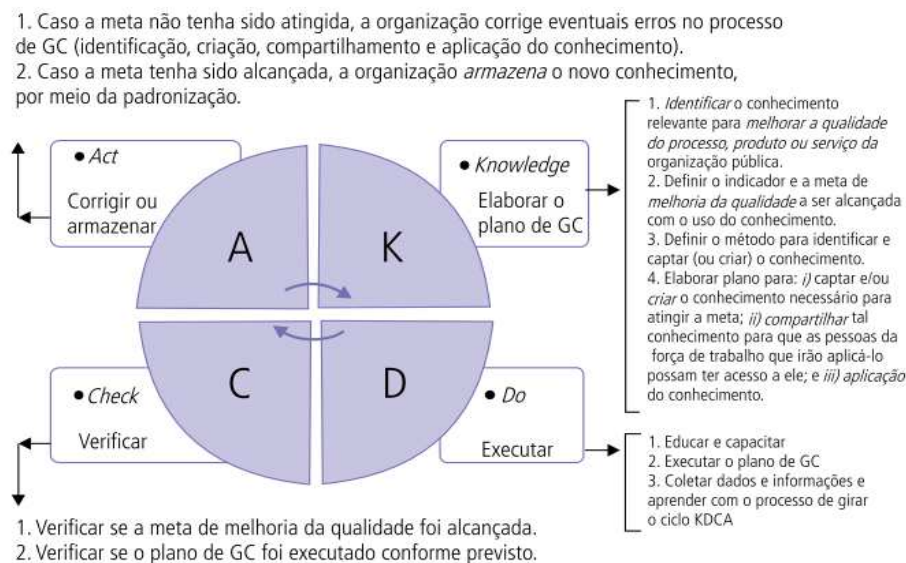


Figura 2 - Ciclo de GC - O ciclo KDCA
Fonte: BATISTA (2012, p.65).

5 – Resultados da GC: os resultados poderão ser divididos em imediatos e finais. Os primeiros dizem respeito à aprendizagem e inovação e, como consequência, “o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento” (BATISTA, 2012, p.68). Já os resultados finais decorrem, além da aprendizagem e inovação, do aumento da capacidade de realização individual, de equipes, da organização e da sociedade. Eles reforçam a própria definição de GC nas instituições públicas. São eles: “aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (BATISTA, 2012, p.69).

6 – Partes interessadas: como já concerne à administração pública, o cliente, ou a parte interessada de todo esse processo de GC deve ser o cidadão-usuário (pessoa física ou jurídica) e a sociedade. É importante que a organização pública cumpra sua missão e atenda às necessidades e expectativas dos destinatários dos seus serviços.

Cabe salientar que o Modelo de Batista é a junção de experiências de modelos já aplicados no setor privado, destacando as seguintes características ou especificidades: simples; prático; com definição clara, objetiva e contextualizada da GC para a administração pública; contemplando as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade; com forte fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC (*KM Frameworks*) para a administração pública e na análise de modelos

utilizados por organizações públicas e privadas; com relevância e utilidade para todas as entidades, sejam dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da administração pública direta e indireta; com linguagem e conteúdo apropriados à administração pública; com relação com as iniciativas da administração pública na área de excelência em Gestão Pública e, conseqüentemente, associando a GC com resultados institucionais ou desempenho organizacional; com abordagem tanto prescritiva como descritiva; e, finalmente, com orientações claras sobre como avaliar a implantação da GC bem como medir resultados e elaborar ferramentas de TI de GC (BATISTA, 2012).

Portanto, o modelo de Batista foi escolhido como o mais adequado para a realização desta pesquisa. Apresentados todos os elementos que compõem o modelo, é necessário entender em que fase de implementação da GC a PPO está e, se possível, propor uma PGC, com diretrizes e orientações, que serão mais bem descritas no item a seguir.

2.3. Políticas de Gestão do Conhecimento

Uma Política de Gestão do Conhecimento se caracteriza por conjuntos de diretrizes básicas para os procedimentos, tais como a criação, aquisição, armazenamento, disseminação e compartilhamento do conhecimento, determinando assim como serão realizados esses processos de Gestão do Conhecimento (PEREIRA, 2012).

Diante da concretização de uma política de gestão do conhecimento na administração pública, espera-se que as organizações formulem um documento orientador, com diretrizes para delinear os seus planos internos de implementação da GC, promovendo, dessa forma, a uniformidade de ações, menor redundância e desperdício de recursos públicos, além da troca de conhecimentos (GONÇALVES, 2006).

Um estudo realizado com 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal Brasileiro, promovido pelo Ipea, concluiu que os esforços de GC encontram-se em níveis bastante distintos na Administração Pública Federal (BATISTA *et al.*, 2005), em que a maioria dos Ministérios estudados ainda apresenta iniciativas e resultados muito incipientes em torno do tema. Sendo assim, Batista *et al.* (2005) afirmam que para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta, uma política de GC faz-se necessária (BATISTA, 2012).

Pereira (2012), afirma que:

A resolução dos problemas da administração pública federal, multidimensionais e multiculturais, exigem um novo paradigma de gestão, que reconheça a necessidade de criação e utilização intensiva do conhecimento, de aprendizado contínuo, por meio da

análise de seus processos internos e valorização da experiência dos profissionais que compõem os quadros de pessoal das áreas governamentais; e, principalmente, de uma cultura de trabalho aberta, que possibilite o compartilhamento e o incentive. (PEREIRA, 2012, p.18)

Esse novo modelo, de acordo com a autora, deverá ser implementado por meio de uma Política de Gestão do Conhecimento integrada e interorganizacional, envolvendo os diversos órgãos da administração direta, criando redes de corresponsabilidade na criação, disseminação e compartilhamento de conhecimentos necessários ao aumento da eficiência dos serviços prestados à sociedade. Dessa forma, pode-se afirmar que sem uma política de gestão do conhecimento, a GC não poderá ser, de fato, implementada.

Partindo do pressuposto de que o conhecimento existente na PPO tem uma característica tácita e que, de acordo com os institucionalistas das abordagens sociológicas, e que as práticas culturais levam a um maior grau de legitimidade da instituição, optou-se por utilizar uma abordagem que procure entender os fatores sociais do ambiente organizacional e a influência que estes exercem na gestão do conhecimento neste ambiente. A abordagem institucional é diversas vezes apontada na literatura como um modelo que examina as relações interpessoais e os sistemas culturais que modelam a organização, deixando de lado as exigências técnicas dos processos gerenciais.

3. TEORIA INSTITUCIONAL

Neste capítulo apresenta-se a Teoria Institucional como base teórica do estudo, a fim de se entender o conceito de Gestão do Conhecimento no contexto institucional. Para que uma Política de Gestão do Conhecimento (PGC) aconteça ela deve estar, antes de tudo, alinhada com a identidade da organização.

Assim como a NPA, a Teoria Institucional (TI) teve sua fase de expansão nos anos 80 e foi a base teórica eleita para análise da Gestão do Conhecimento na PPO, por levar em conta “os aspectos simbólicos e de construção social presentes no cotidiano organizacional” (BATISTA, 2016, p.2). O institucionalismo enquanto objeto de pesquisa surgiu como uma perspectiva de entendimento do papel que o significado da produção e reprodução das práticas sociais exerce dentro das organizações, portanto será ferramenta essencial para a análise dos resultados obtidos na pesquisa.

Powell e DiMaggio (2012) afirmam que os resultados e avanços nos estudos da Teoria Institucional possibilitam importantes contribuições para o ambiente de trabalho e, consequentemente, para a gestão organizacional. Ela considera, além do comportamento e ação dos servidores, suas interações no contexto social, cultural e político. Sua abordagem considera a instituição como o principal objeto de análise, modelando o comportamento individual a partir de padrões criados e compartilhados na integração dentro das organizações.

O ponto central sobre o qual repousa a teoria institucional é a ideia de hábitos de um grupo de pessoas: a instituição é estruturada a partir de rotinas e as rotinas dependem de hábitos. Os hábitos caracterizam-se como uma tendência para se engajar em formas de ação anteriormente adotadas. Formalizados e institucionalizados, os hábitos formam as rotinas que, por sua vez, moldam as instituições (GUERREIRO *et al.*, 2006 p.8).

Dessa forma, a institucionalização pode ser considerada um conjunto de hábitos e processos que se fizeram institucionais a partir de experiências, rotina, aceitabilidade dos membros da organização. Castro *et al.* (2018) afirmam que há três processos sequenciais envolvidos na criação e desenvolvimento das instituições:

A habitualização (desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares); a objetivação (desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados ligados a esses comportamentos); e a sedimentação (adquirem exterioridade e realidade própria à medida que é propagado por todo o grupo de atores). (CASTRO *et al.*, 2018, p.112.)

Ainda segundo o autor, toda atividade realizada frequente e repetidamente tende a formar um padrão e, por consequência, se institucionalizar. Leal *et al.* (2018) afirmam que regras culturais e normas sociais são refletidas em ambientes institucionalizados, ou seja, as organizações institucionalizadas tendem a valorizar e adotar aspectos, procedimentos e processos no ambiente social e cultural, a fim de alcançar legitimidade e assegurar os meios essenciais para a sua sobrevivência (RIBEIRO e SCAPENS, 2006). Complementarmente, Tolbert e Zucker (2006) afirmam que as características externas, que não fazem parte dos processos internos, mas influenciam a organização, também necessitam de atenção, sendo essenciais para a criação de uma estrutura institucionalizada, aceita pelos grupos. Com isso, a organização passa a se preocupar com a representatividade que ela passa para os diferentes grupos e para a sociedade como um todo.

A partir desse ajuste de comportamento organizacional com o mundo exterior, as organizações passaram a agir de forma semelhante, homogêneas. Di Maggio e Powell (2007), no intuito de entender essa semelhança entre as organizações, demonstraram que “empresas realmente buscam imitar estratégias de outras empresas que são consideradas como ideais, fazendo com que se aumente a homogeneidade entre elas” (LEAL *et al.*, 2018, p.40), uma vez que a visão do público em geral passa a ser considerada importante e influencia diretamente em arranjos organizacionais para melhorar a imagem e apresentação da instituição, na busca constante de reconhecimento.

A ótica institucional (neo-institucionalismo) desenvolveu-se em três métodos de análise, ou escolas, como denominam Hall e Taylor (2003): institucionalismo histórico, institucionalismo da escolha racional e institucionalismo sociológico. Contudo, alguns autores julgam incoerente o desenvolvimento dessas escolas de modo independente, considerando os objetos que elas têm em comum. Segundo Nascimento (2009), o institucionalismo histórico tende a ver as instituições como estruturas formais, associando-as aos procedimentos, protocolos, normas e convenções oficiais editadas pelas organizações. Ele trabalha com a evolução histórica, divide o poder desigualmente entre os grupos sociais e acredita que uma causalidade social também depende da sua trajetória histórica.

O institucionalismo da escolha racional, cuja gênese está vinculada a estudos realizados no Congresso norte-americano, traz uma visão do mundo político às organizações, assumindo que as pessoas são capazes de calcular a utilidade esperada ou o valor esperado de cada ação quando enfrentam risco. Já o institucionalismo sociológico, que será mais bem abordado no próximo subitem, considera, além das regras e procedimentos ou normas formais, os sistemas de símbolos, esquemas cognitivos e modelos morais (CAMPBELL, 1994) no ambiente

organizacional, ou seja, a escola sociológica distingue-se pelo seu modo de encarar as relações entre as instituições e a ação individual, em consonância com o “enfoque culturalista” (HALL e TAYLOR, 2003).

No subitem a seguir a Teoria Institucional é abordada por meio de sua corrente sociológica.

3.1. A Teoria Institucional e sua corrente sociológica

O estudo das organizações é considerado recente no contexto da sociologia. Tolbert e Zucker (2006) afirmam que, até o final dos anos 1940, os sociólogos americanos tinham dificuldade em reconhecer as organizações como um fenômeno social diverso, merecedor de uma análise e estudo próprios. A corrente sociológica da Teoria Institucional destaca como os elementos do contexto institucional são construídos, disseminados e aplicados e constitui uma série de debates internos. Por meio desta corrente é possível estudar o processo de habitualização, ou seja, a criação de um hábito institucional e as razões e meios pelos quais os sujeitos se comportam ou se desenvolvem de determinada forma.

Desde Max Weber, os sociólogos entendem que as estruturas burocráticas predominantes no mundo contemporâneo são o produto de um intenso esforço de elaboração de estruturas eficazes, destinadas a cumprir tarefas formais (CASTRO, 2013). Assim, os sociólogos entendiam que a forma organizacional de tais estruturas era praticamente a mesma, considerando a formalidade e racionalidade na realização das tarefas. Numa evolução disso, o neoinstitucionalismo passou a interpretar essa “racionalidade” de maneira diferenciada. Assim, formas e procedimentos deveriam ser considerados práticas culturais (HALL e TAYLOR, 2003).

De acordo com Scott (2004), o institucionalismo sociológico contempla aspectos mais profundos e resilientes em relação à estrutura social das organizações, investigando o modo de constituição, difusão, adoção e adaptação desses elementos, assim como o processo pelo qual eles deixam de ser utilizados, ou seja, as organizações estão sujeitas às pressões exercidas pelo ambiente e sofrem um tipo de seleção natural, onde os processos e procedimentos mais adaptados, tanto em aspectos técnicos como institucionais, “sobrevivem”.

Eberle e Colauto (2015) acreditam que as organizações planejam suas ações estruturais e estratégicas associadas às características do contexto institucional a fim de alcançar sua legitimação e aceitação social, garantindo, dessa forma, sua sobrevivência no ambiente, independentemente da eficiência imediata de seus procedimentos e práticas. Em outras palavras, as organizações buscam se moldar às outras, com similaridades de área ou atuação,

para garantir sua validação ou reconhecimento, mesmo que isso não signifique um aumento de eficiência ou vantagem competitiva.

Entende-se que as organizações incorporam novas práticas por acreditar que elas serão positivas na produção de produtos e serviços, mesmo que os resultados sejam em longo prazo (RUSSO; GUERREIRO, 2017), ou seja, as instituições tendem a buscar legitimidade mais que eficiência, copiando, assim, algumas práticas de outros órgãos, tidas como corretas, independentemente dos resultados que possam gerar (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Contudo, a dificuldade em levar uma cultura ao contexto organizacional é uma das razões pela qual a instituição poderá produzir resultados únicos, dificultando ou impedindo a imitação. Para evitar tal reprodução ou imitação é importante levar em consideração o conhecimento que a organização e os seus colaboradores detém.

De acordo com Aldrich (1979), as outras organizações são as principais forças que as organizações devem levar em consideração, uma vez que elas competem não somente pelos clientes e recursos, mas também por poder político e legitimação institucional e adequação social e econômica. Isso posto, a maioria dos sociólogos institucionalistas busca explicar as semelhanças entre as organizações, do ponto de vista da forma e de práticas institucionais. Tais semelhanças são chamadas, no ambiente acadêmico, de isomorfismo e existem em duas formas: competitivo e institucional. O primeiro evidencia a competição no mercado, enquanto o segundo, que será base de análise dos resultados desta pesquisa, entende que a competição organizacional vai além de recursos e clientes e busca o reconhecimento institucional, como será mais bem descrito no próximo subitem.

3.1.1. Isomorfismo institucional

A partir da Teoria Institucional, entende-se que as organizações adaptam seus comportamentos com base nas variações que ocorrem no meio organizacional. DiMaggio e Powell (2005) citam os estudos de Meyer (1979) e Fennell (1980), que defendem a existência de dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O primeiro supõe uma “racionalidade sistêmica que enfatiza a competição no mercado, a mudança de nichos e medidas de adequação” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p.77), ou seja, a competitividade entre as empresas por clientes, recursos, típico de uma competição de mercado livre e aberta. Já o conceito de isomorfismo institucional vai além, ele busca compreender a política que permeia parte considerável da vida organizacional moderna, a legitimidade institucional.

Há três mecanismos pelos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: o isomorfismo coercitivo, proveniente da política; o isomorfismo mimético, que deriva de

respostas padronizadas (imitação) à incerteza e; o isomorfismo normativo, relacionado à profissionalização.

O primeiro deles é resultado de pressões tanto formais como informais, exercidas nas organizações por outras, das quais elas dependem, e também pelas expectativas socioculturais da sociedade em que elas estão inseridas. De acordo com DiMaggio e Powel (1983), essas pressões podem ser entendidas como coerção, persuasão, ou um convite para cumplicidade. Em alguns casos, a mudança organizacional é resultado de ordens governamentais, mudanças na legislação e, ou regulamentação, a fim de se ajustarem às novas regras. Em outros, é resultado de uma necessidade de um grupo social na qual a organização está inserida, a fim de garantir sua legitimidade.

Já o isomorfismo mimético ocorre de maneira mais fluida e sua origem é, sobretudo, na incerteza. De acordo com March e Olsen (1976), algumas organizações podem tomar outras como modelo quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, as metas podem ser ambíguas e o ambiente, conseqüentemente, cria certa incerteza simbólica, ou seja, outras organizações são tomadas como exemplo. DiMaggio e Powel (1983) apontam que as vantagens do isomorfismo mimético, a fim de evitar retrabalho e economizar ações humanas, são expressivas. O isomorfismo mimético constitui na adoção de determinada organização, de processos, métodos e procedimentos já implementados por outras organizações, com a finalidade de minimizar a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais, ou seja, utiliza a experiência ou exemplos da outra organização, podendo se tornar uma alternativa viável e econômica quando uma organização se vê à frente de problemas com soluções pouco nítidas.

Finalmente, o isomorfismo institucional normativo envolve o compartilhamento de um conjunto de informações, normas e rotinas de trabalho (MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006) e está diretamente relacionado à profissionalização, ou seja, consiste em profissionais especializados definindo suas condições e métodos de trabalho e, assim, criando rotinas e normas que se tornarão meios legítimos na organização. Nessa situação, ter uma determinada formação ou ocupação profissional que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos é uma das formas mais frequentes de isomorfismo normativo. Conforme DiMaggio e Powel (1983), dois aspectos da profissionalização são importantes fontes de isomorfismo. O primeiro deles é o “apoio da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários”, enquanto o segundo é “o crescimento e a constituição de redes profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos” (DIMAGGIO; POWEL, 1983, p.80). Outro mecanismo estimulador

do isomorfismo, citado também por DiMaggio e Powel (1983), é a seleção de pessoal, na qual a contratação de pessoal de alta performance, especialistas e preferencialmente da mesma área, são práticas comuns.

A perspectiva institucional é considerada um método em que as normas do ambiente, os hábitos, a história e cultura organizacionais justificam as ações da instituição. No contexto da administração pública, mais especificamente numa Instituição Federal de Ensino Superior, tais hábitos, cultura e história são realizados basicamente por discentes, servidores docentes e servidores técnico-administrativos. Sendo assim, é importante entender o comportamento destes sujeitos que, certamente, influenciam as características organizacionais da IFES em que estão inseridos.

No capítulo a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos que possibilitaram o alcance dos objetivos da pesquisa.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa, a seguir: Tipo de pesquisa; Técnica de coleta e geração de dados; e Análise e interpretação de dados.

4.1. Tipo de pesquisa

A proposta metodológica desta investigação tem como orientação a abordagem qualitativa, com caráter exploratório, uma vez que a pesquisadora encontra-se lotada na Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento e posicionada no ambiente de estudo (GODOY, 1995). Trata-se de uma pesquisa que enfatiza a perspectiva integrada, uma vez que a pesquisadora posicionou-se no campo objetivando captar o fenômeno a partir da perspectiva dos servidores que ocupam cargos de nível superior (TNS), como também, ao realizar as entrevistas em profundidade com os sujeitos em estudo (primeira e segunda geração), buscou a perspectiva desses atores, além de auxiliar no entendimento de como eles concebem a sua experiência com a realidade, dão significado e se comportam em relação a ela (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016).

Ademais, teve como objetivo proporcionar mais familiaridade dos TNS da primeira e segunda geração com a retenção ou disseminação do conhecimento na PPO, ou seja, com o problema em estudo (GIL, 2008), o que também é característico da pesquisa exploratória. Assim como a maioria dos estudos deste tipo, o presente trabalho envolveu levantamento documental e bibliográfico, além de observação não participante, aplicação de questionário e entrevistas com profundidade com os sujeitos que possivelmente tiveram experiências práticas com a gestão do conhecimento na referida Pró-reitoria.

A seguir serão apresentadas as técnicas de coleta e geração de dados adotadas neste trabalho.

4.2. Técnica de coleta e geração de dados

Buscou-se realizar um levantamento bibliográfico e documental acerca da criação e desenvolvimento da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV, destacando seus gestores desde sua fundação, bem como sua estrutura e forma, buscando, assim, resgatar a memória institucional da PPO. Para isso, a pesquisa em documentos elaborados pela própria Pró-reitoria, como os Relatórios de Atividades, desde a década de 70, foi indispensável. Além

disso, a consulta a livros e ao sítio da UFV na internet também foi de suma importância para o resgate dessa memória.

Para avaliar o grau de maturidade do gerenciamento do conhecimento na PPO, foi utilizada a metodologia, bem como o Instrumento para avaliação de GC, de Batista (2012). Tal manual foi disponibilizado no livro “Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira” e consiste num questionário com 42 assertivas, no qual o entrevistado deveria pontuá-las de acordo com a realidade do local estudado, sob sua percepção, obviamente. Após a soma das pontuações, a análise é feita por meio de comparação dos resultados ao gráfico de níveis de maturidade da GC, elaborado pela *Asian Productivity Organization* (APO) em 2009 e adaptado por Batista (2012) para atendimento à realidade da Administração Pública brasileira.

Além disso, foi realizada entrevista em profundidade (entrevista não estruturada, direta e pessoal) com 12 servidores, técnico-administrativos de nível superior, ativos e inativos, que atuaram na referida Pró-reitoria no período de 2011 a 2018, compreendendo desde servidores que atuaram desde a concepção até servidores com menos de um ano de atuação na PPO. A partir da entrevista foi possível perceber a percepção dos servidores nível E da PPO acerca da gestão do conhecimento no setor, bem como captar algumas sugestões de melhoria, insatisfações e limitações para implantar processos de gestão do conhecimento. Com esse volume de ideias foi possível propor ferramentas e métodos a fim de facilitar e operacionalizar a GC na Pró-reitoria.

As entrevistas, assim como os questionários, foram realizadas no mês de outubro de 2018 e conduzidas com todos os 12 servidores, por tratar-se de um número relativamente pequeno e para abranger a totalidade dos servidores TNS do setor no período em estudo (2011-2018). Cabe salientar que a heterogeneidade dos sujeitos como idade, experiência profissional, tempo na PPO (média de 23 anos para primeira geração e de quatro anos para a segunda geração), perfil e formação acadêmica foi de extrema relevância para a análise e a riqueza dos dados coletados, que teve duração média de 40 minutos de gravações por entrevistado, autorizadas e transcritas.

Apesar de se tratar de uma entrevista em profundidade, a utilização de roteiro de entrevista para a realização deste trabalho se deu em função da necessidade de um instrumento de condução, que possibilitasse buscar esclarecimento e aprofundamento de questões relevantes durante a interação com os sujeitos, a fim de que eles expressassem, de maneira natural e espontânea, opiniões e percepções do período em que estiveram ativos na PPO. Com esta técnica qualitativa, o roteiro é mutável. Assim, de acordo com o desenrolar da conversa com os

sujeitos, houve a possibilidade de modificação e, ou adaptação do roteiro, a fim de entender, profundamente, a visão dos servidores acerca da troca e manutenção do seu conhecimento tácito na Instituição para, finalmente, prospectar a gestão do conhecimento na PPO e propor ferramentas e ações a fim de operacionalizá-la.

Estas ferramentas de pesquisa são técnicas interativas ou complementares, visto que a entrevista conduz o pesquisador para a observação, enquanto as observações podem sugerir os aprofundamentos necessários para as entrevistas (TJORA, 2006).

O projeto de pesquisa, previamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFV (CEP/UFV) sob o número 2.538.252, previa a realização das entrevistas, que foram acompanhadas pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) devidamente assinado no momento de interlocução. Além disso, o fato do pesquisador estar inserido no ambiente de pesquisa e ter convivido no ambiente de trabalho com todos os entrevistados, muito ajudou no agendamento das entrevistas e na criação de um ambiente confortável e informal na coleta dos dados, deixando-os à vontade para expressar suas opiniões e ideias.

Os dados desta pesquisa formaram uma base de informações para a Administração Superior da UFV, que poderá ser útil na criação de novas práticas a partir da sistematização ou operacionalização e compartilhamento do conhecimento atual existente na Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento, podendo ser aplicado em outros setores da Instituição.

Na seção seguinte será detalhada a técnica de análise e interpretação dos dados coletados, que passaram por tratamento analítico a fim de subsidiar os debates dos resultados.

4.3. Análise e interpretação dos dados

Após a coleta por meio das ferramentas supracitadas, os dados foram interpretados a partir de metodologias e estratégias de interpretação. Para isso, primeiramente foi feita a triangulação dos mesmos, uma vez que foram utilizadas diferentes fontes de dados sem a utilização de métodos distintos de interpretação.

Entende-se a triangulação como um procedimento que combina diferentes métodos de coleta de dados, distintas populações (ou amostras), diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, para consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado. (ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015 p.241)

Concomitantemente, foi feita a análise de conteúdo, uma vez que, para Bardin (2011), a técnica tem como característica a qualificação das vivências do sujeito, bem como suas percepções acerca de determinado objeto. A análise de conteúdo é considerada por Levorci

Neto (2017) uma estratégia muito comum em pesquisas com abordagem qualitativa, em função da possibilidade de análises e inferências que transcendem a interpretação de texto.

Bardin (2011) assegura que a análise de conteúdo compõe-se de diferentes procedimentos nos quais se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja oral ou escrita. Nesta análise, foi realizada a interpretação das comunicações a partir da observação não participante, da aplicação de questionário, da entrevista em profundidade e até mesmo da pesquisa documental, uma vez que, a análise de conteúdo se faz pela prática (BARDIN, 2011).

O principal objetivo da pesquisadora foi fazer uma análise institucional sociológica sobre a Gestão do Conhecimento na PPO, sob o ponto de vista dos técnicos que ocupam cargo de nível superior (nível E) do referido setor, ou seja, partindo do pressuposto de que o conhecimento é partilhado de alguma forma, buscou-se identificar mecanismos e ferramentas que promovem, ou poderão promover de forma mais efetiva, a institucionalização da GC na Pró-reitoria.

A análise se desenvolveu a partir das repostas obtidas na entrevista em profundidade e teve como finalidade identificar, além de noções de GC, os elementos que caracterizem mecanismos de isomorfismo, sejam eles de coerção, mimetismo ou normatização, em congruência com a Teoria Institucional eleita como base para a realização do trabalho. No decorrer da análise, todos os vocábulos referentes à Teoria Institucional estarão evidenciados em *itálico*, a fim de destacar a vinculação do objeto em estudo à teoria eleita.

A fim de preservar a identidade dos sujeitos, estes foram identificados por códigos alfanuméricos, de E01 a E12, sendo os de E01 a E05 servidores da primeira geração e de E06 a E12, servidores da segunda geração. Cabe salientar, ainda, que os trechos em destaque buscam refletir a essência das principais questões levantadas pelos entrevistados, e são transcrições literais das falas no momento da entrevista. Na próxima seção inicia-se a apresentação dos resultados e análise a partir dos métodos supracitados.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

A partir da pesquisa bibliográfica e documental, foi possível fazer um levantamento histórico da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento, considerada relativamente nova numa instituição de mais de 90 anos, conforme apresentado no próximo subitem.

Além disso, a entrevista e o questionário aplicado aos sujeitos possibilitou avaliar o grau de maturidade da GC na referida Pró-reitoria, bem como elencar sugestões para viabilizar a formalização da prática na PPO.

5.1. A concepção da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento na UFV

A Universidade Federal de Viçosa originou-se da Escola Superior de Agricultura e Veterinária (Esav), criada por meio do Decreto 6.053, de 30 de março de 1922, do então Governador do Estado de Minas Gerais, Arthur da Silva Bernardes. Contudo, a Esav foi inaugurada, de fato, em 28 de agosto de 1926, por seu idealizador e Presidente da República à época, Arthur Bernardes, e, no ano seguinte, foram iniciadas as atividades didáticas e acadêmicas.

Objetivando o desenvolvimento da Esav, em 1948, o Governo do Estado transformou-a em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (Uremg). Vinte anos depois, graças a sua estabilidade e desenvolvimento bem estruturado, a Uremg adquiriu notabilidade e boa reputação em todo o País, o que motivou a sua federalização, em 15 de julho de 1969, com o nome de Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Ao longo desses 93 anos, a UFV tem se destacado no *ranking* das melhores universidades do país, passando por desenvolvimento e transformações e, atualmente, conta com três *campi*, em cidades diferentes do estado de Minas Gerais: Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba. A primeira, onde o campus sede está inserido, é localizada a 224km da capital Belo Horizonte e possui aproximadamente 79 mil habitantes, conforme estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE³. A segunda fica a 65km da capital e possui aproximadamente 7 mil habitantes⁴ e, finalmente, Rio Paranaíba fica a 332km de Belo Horizonte e possui aproximadamente 12 mil habitantes⁵.

Atualmente a UFV possui quatro áreas do conhecimento, denominadas: Ciências Agrárias; Ciências Biológicas e da Saúde; Ciências Exatas e Tecnológicas e Ciências Humanas,

³ <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/vicosa/panorama>

⁴ <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/florestal/panorama>

⁵ <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/rio-paranaiba/panorama>

Letras e Artes. Considerando sua história e tradição, a área de Ciências Agrárias é a mais desenvolvida na Instituição, possuindo programas, cursos e pesquisadores conhecidos e respeitados no Brasil e no exterior, sendo apontado, inclusive, entre as 100 melhores instituições do mundo na área, de acordo com o *QS World University Rankings*⁶. Nos *campi* fora de sede, UFV-Florestal (CAF) e UFV-Rio Paranaíba (CRP), tais áreas foram organizadas em Institutos de Ciências, enquanto no *campus* sede, UFV-Viçosa (CAV), a organização foi baseada nos Centros de Ciências, porém mantendo-se as quatro áreas de conhecimento: Ciências Agrárias, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e Tecnológicas e Ciências Humanas e Sociais.

Cada *campus* possui sua estrutura administrativa, sendo os setores/diretorias subordinados a sete Pró-reitorias, fisicamente localizadas no CAV: de Administração, de Extensão e Cultura, de Gestão de Pessoas, de Assuntos Comunitários, de Ensino, de Pesquisa e Pós-Graduação e de Planejamento e Orçamento. Esta última, objeto do presente estudo.

A Pró-reitoria de Administração é responsável pela organização e o controle da expansão dos *campus*, bem como pela manutenção das condições de infraestrutura, transporte, segurança, patrimônio e produção. Além disso, é a responsável pelas obras e serviços relacionados a elementos físico-territoriais e de meio ambiente. Já a Pró-reitoria de Extensão e Cultura é o órgão responsável por coordenar, estimular e compatibilizar as atividades de extensão e cultura desenvolvidas pelas diversas unidades da UFV.

A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas tem como responsabilidade o estabelecimento, a execução e a avaliação das ações administrativas e das políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas, visando o alcance dos objetivos institucionais, enquanto a Pró-reitoria de Assuntos Comunitários é a responsável pelas ações de promoção da saúde e qualidade de vida da comunidade universitária. A Pró-reitoria de Ensino tem por objetivos coordenar, superintender e avaliar as atividades de ensino de graduação e de nível médio e tecnológico da UFV e a Pró-reitoria de Pós-Graduação tem como missão definir e executar políticas de incentivo à pesquisa, pós-graduação, iniciação científica e capacitação de recursos humanos. Finalmente, a Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento tem como objetivo assessorar a elaboração do planejamento global da UFV e da proposta orçamentária anual, acompanhar a aplicação orçamentária, execução financeira e prestação de contas.

O subitem a 5.1.1 descreve a estruturação da área de planejamento, iniciada na Década de 70, a fim de resgatar essa memória institucional de planejamento e orçamento na UFV.

⁶ <http://www.ppg.ufv.br/?noticias=ufv-e-top-100-em-ciencias-agrarias-no-mundo>

5.1.1. *Ceplad, Segeplan, Proplan, PPO*

A UFV celebrou, em junho de 1972, um convênio com a Fundação Getúlio Vargas e o então Ministério da Educação e Cultura (Convênio MPCG/UFV-SEMOR/UFV), com a finalidade de realizar uma reforma administrativa na Instituição, capaz de assegurar o aperfeiçoamento e o crescimento institucional (REIS, 2005). Tal convênio gerou um Relatório Geral, datado de junho de 1973, que em seu item 8, página 3, prevê que a “tentativa de institucionalização da área de planejamento, orçamento e organização está minuciosamente analisada em vários tópicos do relatório geral” e orienta a criação de um Grupo de Reforma, que, com a participação do Centro de Planejamento e Desenvolvimento (Ceplad), continuaria o trabalho realizado no convênio. Surge, a partir dessa iniciativa, em 1973, o primeiro setor de planejamento da UFV, ainda no formato de Centro.

De acordo com o relatório, a “institucionalização do órgão de planejamento, orçamento e racionalização administrativa constituiu-se, talvez, no episódio mais intrincado de todo o processo de reforma na Universidade” (Relatório Geral, 1973, p.30), uma vez que, de acordo com o mesmo relatório, a equipe técnica não era suficiente e somente o gestor tinha alguma experiência e conhecimento na área de planejamento. A Ceplad tinha como propósito “assessorar a administração superior no processo de planejamento global e de decisão da Universidade”. (BORGES; SABIONI; MAGALHÃES, 2006, p.195) e como atribuições:

5.a. Elaborar ou rever os estudos e documentos de reforma administrativa; 5.b. Assistir os órgãos da Universidade na implantação dos documentos de reforma ou incumbir-se diretamente dessa implantação, por indicação do Grupo Executivo de Reforma Administrativa; 5.c. propor critérios de acompanhamento da implantação da reforma e avaliação de seus resultados; 5.d. elaborar relatórios e quadros estatísticos relacionados com o acompanhamento e avaliação do que se tratam os itens anteriores. (PORTARIA 69/1973 – Relatório Geral, 1973, p. 2).

Em 1978, a Ceplad foi transformada em Secretaria Geral de Planejamento (SEGEPLAN) e, finalmente, em 1996, por meio de emenda no Estatuto da UFV, a SEGEPLAN, tornou-se a Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento, inicialmente conhecida como Proplan, “que vem cumprindo seu papel de colaboradora eficiente na instalação definitiva de uma cultura de planejamento e avaliação da Instituição” (BORGES; SABIONI; MAGALHÃES, 2006, p 195). A mudança da sigla PROPLAN para PPO se deu em caráter normativo, a fim de padronizar e organizar a estrutura para se adequar aos sistemas da UFV. Atualmente todas as siglas oficiais da instituição possuem três letras.

A PPO tem como missão específica “Coordenar políticas institucionais de planejamento, desenvolvimento e avaliação visando eficiência administrativa e orçamentária da UFV” e como visão de futuro “Ser reconhecida como unidade propulsora da eficiência administrativa e econômica da UFV”, conforme disponibilizado em seu Plano de Gestão 2015-2019.

Além disso ela possui as seguintes atribuições: assessorar a Administração Superior no processo de decisão e planejamento global da Universidade; coordenar e compatibilizar as atividades de planejamento da Universidade; assegurar, mediante normas e procedimentos orçamentários, a aplicação de critérios técnico-econômicos e administrativos para o estabelecimento de prioridades e desenvolvimento das atividades universitárias; modernizar as estruturas e os procedimentos de administração universitária, objetivando seu contínuo aperfeiçoamento e maior eficiência no desempenho de suas funções; promover a análise sistemática das condições operacionais da Universidade, no tocante aos aspectos de produtividade, custos, financiamento, expansão, dimensionamento acadêmico, físico e econômico; estabelecer fluxos permanentes de informação entre os diversos órgãos do sistema universitário, a fim de facilitar os processos de planejamento, decisão, coordenação, padronização e controle; promover estudos e análises da capacidade administrativa nos seus aspectos humanos, organizacionais e físicos; e elaborar e manter atualizado o Plano Geral dos Dados da Instituição

Desde a sua gênese, a Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento trabalhou em diversos documentos institucionais com o objetivo de levantar dados, registrar as atividades realizadas na UFV e muito contribuiu para o assentamento histórico da instituição. Uma das práticas da PPO que tem sido realizada anualmente desde 1974 é a elaboração do Relatório de Atividades, que é um documento base para diversas pesquisas e criação de outros documentos, como o UFV em Números e Relatório de Gestão, e consiste na “compilação de informações sobre vários aspectos da Universidade Federal de Viçosa, tais como Síntese Histórica, Administração, Estrutura Física, Processos Seletivos, Ensino, Indicadores Acadêmicos, Pesquisa, Extensão, Convênios, Gestão de Pessoas, Atividades Assistenciais, entre outros” (Página da PPO na internet)⁷.

Atualmente a PPO mantém a característica estratégica, de assessoramento à administração superior da UFV e é dividida, internamente, em quatro áreas: Desenvolvimento Institucional; Planejamento e Avaliação Institucional; Dados e Custos Orçamentários; e

⁷ Acesso: http://www.ppo.ufv.br/?page_id=161

Informações Institucionais. Dentro da estrutura da PPO, de acordo com o organograma da UFV, constam a Diretoria Financeira (DFN) e a Diretoria de Material (DMT), contudo, na prática, a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) e Divisão de Patrimônio (DPA) também pertencem a essa estrutura (Anexo 4).

A DFN tem por atribuições o controle dos recursos financeiros e orçamentários da Instituição, auxílio à Administração Superior na distribuição racional do orçamento e na manutenção de todos os registros orçamentários e financeiros (FERREIRA; MOURA; CUNHA, 2012). A DMT é o órgão responsável pela condução dos processos de aquisição de bens, contratação de serviços e obras para a UFV, e a DTI pelo apoio e execução de atividades necessárias à condução da política de informática no âmbito da Universidade.

Atualmente a PPO conta com uma equipe de 12 pessoas, sendo um Pró-Reitor (docente), um Assessor Especial (docente) e equipe técnica formada por um auxiliar administrativo, dois assistentes em administração, três economistas, três administradores e um secretário executivo. Desde o início, a “Equipe se empenhou em assegurar, no Ceplad, a presença de pessoal de nível superior, qualificado para as relevantes tarefas a serem ali cumpridas” (Relatório Geral, 1973, p.32), característica essa que se manteve preservada, uma vez que 70% da equipe técnica da PPO é composta por técnicos de nível superior (TNS).

A Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento contou com 14 gestores, ocupando o cargo principal da PPO, ao longo de seus 46 anos, conforme Quadro 1:

Data	Nomeado	Cargo
1974 - 1978	Antônio Alberto Alessandro de Barros	Diretor do Centro de Planejamento e Desenvolvimento
1978	Antônio da Cunha Nunes	Diretor do Centro de Planejamento e Desenvolvimento
1978	Rubens Queiroz	Diretor do Centro de Planejamento e Desenvolvimento (transição)
1978 – 1982	José Marcondes Borges	Secretário Geral de Planejamento
1984	Wellington Abranches de Oliveira Barros	Secretário Geral de Planejamento
1984 - 1988	Raimundo Nonato de Miranda Chaves	Secretário Geral de Planejamento
1988 - 1992	José Luiz Pereira de Rezende	Secretário Geral de Planejamento
1992 - 1996	José Luis Braga	Secretário Geral de Planejamento
1996-1998	Antônio Luiz de Lima	Secretário Geral de Planejamento
1998-2000	José Henrique de Oliveira	Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento
2000-2002	José Maria Alves da Silva	Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento
2002-2004	Luiz Aurélio Raggi	Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento
2004-2008	José Cola Zanuncio	Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento
2008-2019	Sebastião Tavares de Rezende	Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento

Quadro 1 - Dirigentes da PPO

Fonte: Adaptado de Relatórios de Atividades da UFV (1974 a 2018).

Alguns dos servidores que fazem parte do presente estudo, inclusive, trabalharam diretamente com todos os dirigentes descritos no Quadro 1. A partir do próximo item serão demonstrados os resultados a partir da percepção desses sujeitos acerca da GC na PPO ao longo dos anos.

5.2. Grau de maturidade da GC na PPO

De acordo com Batista (2012), são necessárias quatro etapas para a implementação de um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) em determinada instituição ou setor público, conforme Figura 3.

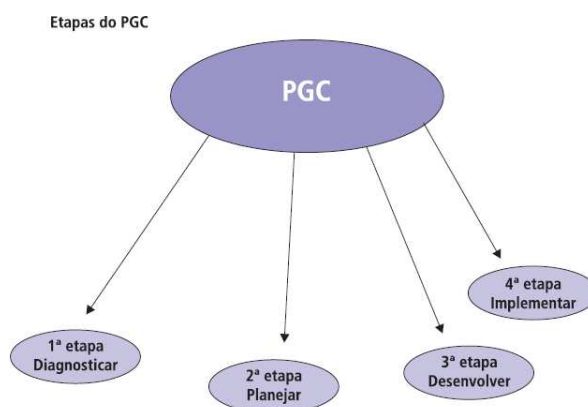


Figura 3 - Etapas do PGC
Fonte: Batista, 2012, p.93.

A primeira etapa, diagnosticar, consiste na realização de uma autoavaliação do grau de maturidade de GC, a partir de um questionário proposto pelo próprio autor, denominado “Instrumento para avaliação da GC” (Anexo 1). O questionário está dividido em 42 quesitos e sete critérios, sendo eles: liderança, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC. Tal instrumento tem como objetivos:

determinar o grau de utilização da GC na organização pública; determinar se a organização pública conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC; e identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC. (BATISTA, 2012, p.89)

A Figura 4 mostra os critérios de avaliação da GC que integram o Instrumento para a Avaliação da GC na Administração Pública:

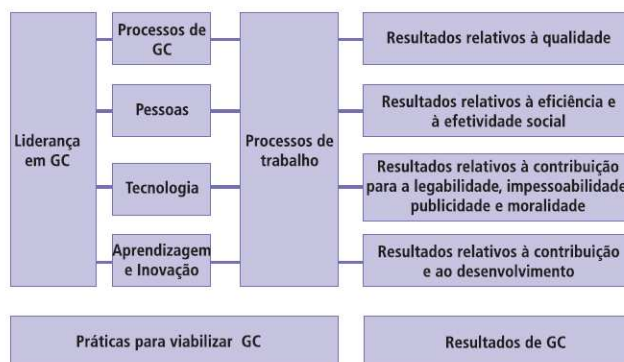


Figura 4 Critérios de avaliação da GC
 Fonte: Batista, 2012, p.93.

Para avaliar o grau de maturidade da gestão do conhecimento na PPO, conforme objetivo específico deste trabalho, tal questionário foi utilizado com todos os entrevistados, obtendo-se um total de 12 respostas e os resultados a seguir. “A análise dos quatro viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas e processos) contribuirá para entender até que ponto esses fatores estão presentes na organização” (BATISTA, 2012, p.89).

Ainda de acordo com o método de Batista, após a pontuação individual em grupo, é necessária a descrição de pontos fortes e oportunidades de melhoria, contudo, considerando que foi adaptado o modelo à realidade do presente estudo, por tratar-se de um setor específico dentro de uma Instituição pública, com uma parcela dos servidores ativos e inativos desde 2011, optou-se pela aplicação do questionário e entrevista, baseada num roteiro versátil, a fim de obter as informações espontaneamente.

5.2.1. Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Conforme descrito anteriormente, a presente pesquisa tem como sujeitos os servidores técnico-administrativos ocupantes de cargo de nível superior na Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV conforme Quadro 2.

O escopo da pesquisa é composto pela equipe técnica de nível E, que estiveram ativos no período de 2011 a 2018, e contou com a participação de seis economistas, cinco administradores e um secretário executivo, com experiências diversas e diferentes anos de carreira, seja na Instituição ou na própria Pró-reitoria.

	Identificação	Tempo na UFV (anos)	Tempo na PPO (anos)	Situação na UFV
Primeira Geração	E1	39	37	ATIVO
	E2	36	28	INATIVO
	E3	38	22	INATIVO
	E4	35	16	ATIVO
	E5	28	14	INATIVO
Segunda Geração	E6	8	8	ATIVO
	E7	8	7	ATIVO
	E8	7	6	ATIVO
	E9	5	3	ATIVO
	E10	5	3	ATIVO
	E11	5	3	ATIVO
	E12	1	1	ATIVO

Quadro 2 Caracterização dos sujeitos

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe salientar que para levantamento do tempo de atuação na UFV, foi considerado o tempo do cargo atual, enquanto TNS.

5.2.2. Análise e interpretação dos dados

Segundo o modelo de Batista, há cinco níveis de maturidade em gestão do conhecimento, a partir da pontuação obtida no questionário, conforme Quadro 3:

Nível	Pontuação	Status
Reação	42-83	Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social.
Iniciação	84-125	Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.
Introdução (expansão)	126-146	Há práticas de GC em algumas áreas
Refinamento	147-188	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.
Maturidade	189-210	GC está institucionalizada na organização pública.

Quadro 3 Níveis de maturidade em GC

Fonte: Adaptado de Batista, 2012.

A partir dos dados obtidos, a maioria dos respondentes (58%) obteve pontuação equivalente ao nível 2, iniciação, onde inicia-se o reconhecimento da necessidade de gerenciar o conhecimento. Por outro lado, 1/4 dos respondentes acreditam que há práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas da Pró-reitoria, enquanto somente dois dos sujeitos (7%) desconhecem a GC e desconhecem ou acreditam que ainda não há práticas de GC na PPO.

Nenhum dos questionários obteve pontuação o suficiente para atingir os graus de maturidade e refinamento, apontando, a partir do ponto de vista dos entrevistados, que a referida Pró-reitoria, ainda não faz gerenciamento do conhecimento ali criado.

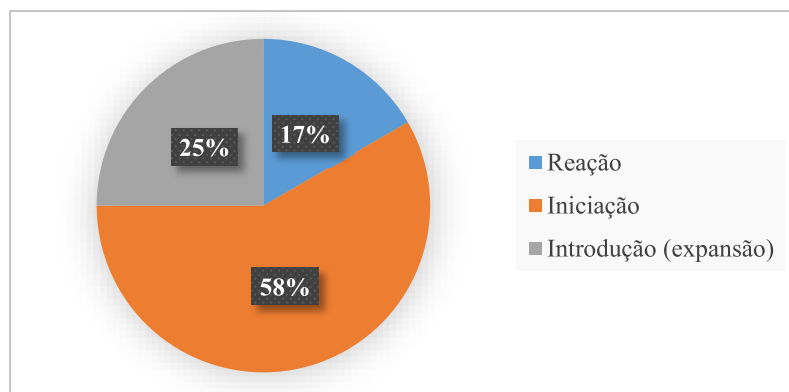


Figura 5 - Percepção dos níveis de maturidade da GC na PPO
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação aos critérios analisados, considerando a pontuação máxima do grupo (360 pontos) por critério, o de tecnologia (267 pontos) é o que mais se aproxima do ideal para uma efetiva GC, seguido de aprendizagem e inovação (222 pontos). A Figura 6 mostra as pontuações obtidas em cada critério, considerando o somatório da pontuação do grupo e o somatório da pontuação máxima de cada critério, considerando o escopo de 12 pessoas. Quanto mais próxima a pontuação estiver da pontuação máxima, melhores são os resultados.

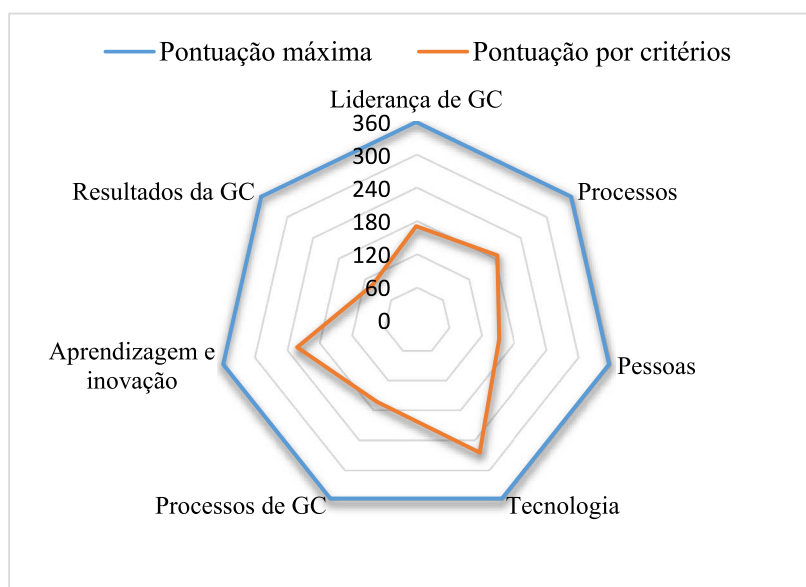


Figura 6 - Pontuação por critério de avaliação da GC
Fonte: Elaborado pela autora

Os demais critérios encontram-se abaixo de 190 pontos, destacando-se o de resultados da gestão do conhecimento, que não atingiu 30% da pontuação total (102 pontos).

A partir dessa ferramenta disponibilizada por Batista (2012), é possível afirmar que ainda há muito que fazer para a implementação da GC na PPO, contudo, a maioria da equipe, seja da primeira ou da segunda geração, tem conhecimento básico sobre o tema e já pratica, em algum nível, a GC, de maneira informal.

A Tabela 1 mostra o resultado por critério e por entrevistado. A discrepância entre as pontuações pode ser analisada como diferentes percepções do mesmo ambiente e podem estar relacionadas ao tipo de atividade realizada, tempo e experiência no setor e conhecimento institucional.

Crítérios/ Entrevistados	Liderança em GC	Processo	Pessoas	Tecnologia	Processos de conhecimento	Aprendizagem e inovação	Resultados da GC
E1	22	23	19	26	20	22	10
E2	18	18	11	21	18	16	6
E3	15	19	13	24	19	20	12
E4	12	20	11	21	11	25	6
E5	13	15	16	17	17	18	12
E6	13	18	14	24	14	18	9
E7	21	19	18	25	17	23	7
E8	10	7	7	19	8	15	6
E9	15	17	18	25	16	21	16
E10	8	10	8	16	6	9	6
E11	9	8	8	27	8	18	6
E12	15	15	12	22	11	17	6
Total	171	189	155	267	165	222	102
Média G1 ⁸	16	19	14	22	17	20	9
Média G2	15	16	14	26	13	20	9

Tabela 1 Pontuação dos entrevistados por critério

Fonte: Elaborado pela autora

Outro dado importante, destacado no critério “resultados em GC” é que a metade dos participantes atribuiu a pontuação mínima (1) em todas as perguntas que o compunham, que significa que “a organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores”. Além disso, os entrevistados pertencentes à primeira geração (E1 a E5) tiveram a mesma pontuação média que os pertencentes à segunda (E6 a E12) nos critérios liderança, pessoas, aprendizagem e inovação e resultados em GC, apontando coerência em relação a esses critérios entre os sujeitos e o estudo, independentemente de tempo e experiência no setor. O critério tecnologia apresentou um aumento médio de 4 pontos de uma geração para outra, o que é de se esperar em função dos avanços tecnológicos, modernização dos sistemas, equipamentos e rede de transmissão de dados. Por outro lado, os critérios processos e processos

⁸ Considerar G1 como primeira geração e G2 como segunda geração

de conhecimento, caíram 3 e 4 pontos, na média, respectivamente, apontando que o modo de trabalho era melhor absorvido ou mais bem visto entre os funcionários da primeira geração.

Na Figura 7 é representado o *ranking* dos critérios de acordo com a pontuação dos entrevistados, separados pela primeira e segunda geração da PPO. A partir da figura é possível visualizar uma percepção diferente entre os técnicos referente aos critérios de liderança em GC, pessoas e processos de GC, com a segunda geração considerando liderança em GC e pessoas em piores posições que a primeira, contudo processos de GC melhor posicionado.

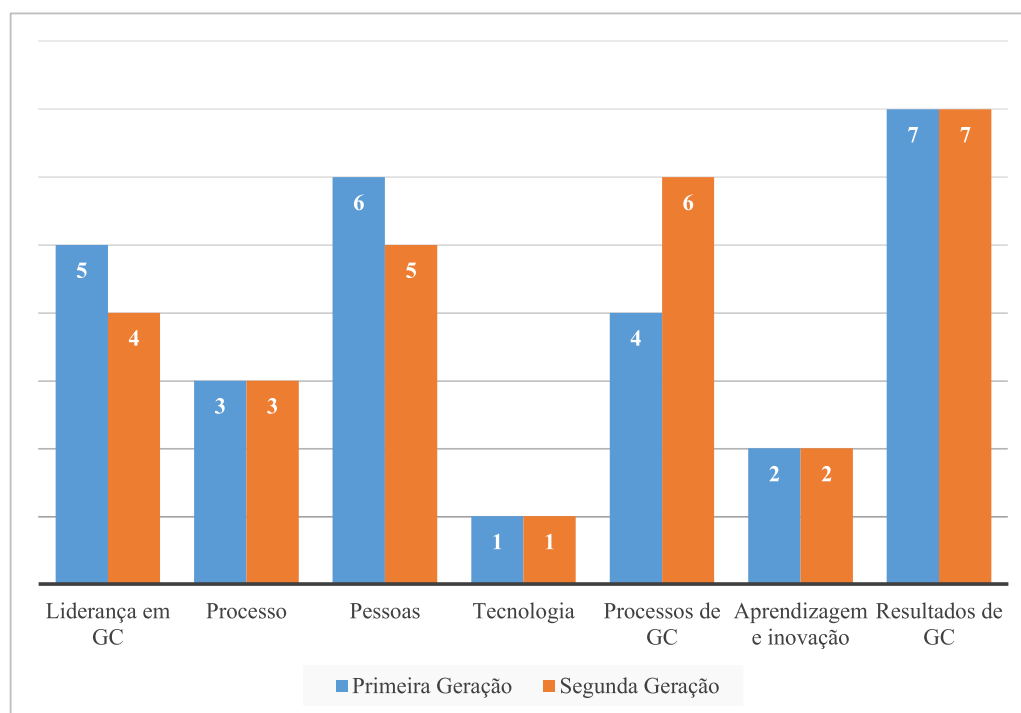


Figura 7 Pontuação da avaliação por critério e geração
Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados do questionário demonstram irregularidade, por parte dos servidores, na percepção da GC na PPO. A seguir, serão apresentados os resultados das entrevistas em profundidade, que corroboram com as diferentes perspectivas da primeira e da segunda geração de TNS da Pró-reitoria acerca da GC na PPO.

5.3. Análise do Conteúdo – Entrevista em Profundidade

Buscando seguir a metodologia de Batista (2012), as perguntas do roteiro de entrevista foram elencadas em seis critérios ou subitens. As perguntas iniciais abordaram, além da caracterização e perfil dos entrevistados, os direcionadores estratégicos do setor e o envolvimento dos sujeitos com os mesmos, sejam eles visão, missão, objetivos estratégicos,

estratégias e metas. Dando continuidade, o roteiro buscou abordar os quatro viabilizadores sugeridos pelo autor: liderança, tecnologia, pessoas e processos, finalizando com a palavra livre dos entrevistados e possíveis sugestões a fim de aprimorar ou promover a gestão do conhecimento na PPO.

Em relação à GC, apenas quatro dos entrevistados (33%) afirmaram ter conhecimento do conceito e, dentre estes, somente dois (17%) já utilizaram de métodos de GC em outros locais ou ambientes de trabalho. Contudo, os demais citaram ter uma noção do que se trata pela própria construção do termo “Gestão do Conhecimento”, como pode ser observado na fala dos entrevistados seguir.

Já ouvi falar vagamente, **mas não saberia definir, corretamente o que é Gestão do Conhecimento.** Mas acho que nessa era de Tecnologia da Informação, de tanta coisa surgindo, vejo que as coisas estão mudando e muita coisa pode melhorar. Mas não saberia definir o que tem em Gestão do Conhecimento. (E01).

Não tem coisa, assim, que dá pra eu falar. Lógico que vão ter vários conceitos, que depois de você apresentar eu já possa ter um conhecimento anterior, mas ligar esses conceitos a essa teoria **fica muito no achismo, fica difícil pra eu falar.** (E06)

Então, eu **já ouvi falar, mas nunca parei para pensar o que seria Gestão do Conhecimento.** (E07).

Sobre o tema em si, não. Pela própria palavra dá ideia do conceito. É um conceito novo, na época que estudei não tinha. (E02).

Essa imprecisão e falta de informação acerca do tema corrobora a ideia de que ainda hoje o conceito de GC é difuso, distinto e até mesmo prolixo no Brasil (CHERMAN E ROCHA-PINTO, 2013). Além disso, a vinculação da GC à tecnologia da informação confirma a visão de Barradas e Campos Filho (2010) de explorar a gestão do conhecimento como gestão da informação. Contudo, como afirma Ponciano (2018), a tecnologia utilizada de forma isolada não transforma uma organização em criadora do conhecimento.

Silva e Burger (2018) afirmam que o principal desafio da GC é alinhar a missão, visão e valores da instituição aos processos e procedimentos, a fim de não torná-los contraditórios e sem sentido para os colaboradores. Nessa perspectiva, foi questionado se os entrevistados conheciam essa identidade organizacional da PPO, se ela estava estabelecida ou se sabiam onde estava registrado. Somente um dos entrevistados tinha esses dados parcialmente memorizados, oito deles (67%) sabem que existe e onde se encontra.

Foi uma luta muito grande ao longo do tempo e a Pró-reitoria foi conquistando isso, essa questão de se consolidar e ver **que sua função é manter viva na instituição e a importância de fazer planejamento**. Então a própria Pró-reitoria se conscientizou mais de sua missão e função na instituição. Acredito que, pelo menos até o momento em que saí isso já estava mais consolidado. Mas foi uma conquista. (E03)

Nós **temos o Plano de Gestão que lá mostra nossa visão, nossa missão, nossos objetivos**. Eu acho que falta nós abirmos mais esse plano de gestão. (E07)

Eu sei que tem. **No Plano de Gestão, no sistema, tem uma breve missão da PPO, agora visão e valores, acredito que não tenha**. (E08)

Contudo, três dos entrevistados (25%) sequer ouviram falar que a Pró-reitoria possui missão, visão e valores específicos, além dos institucionais da UFV.

Eu nem sabia. A PPO tem? **Sei da Universidade, mas da PPO não**. (E12)

Não conheço. Acredito que a maioria da equipe não conheça e por isso **tenho muita convicção de que não está internalizado por quase ninguém**. (E10)

Cabe destacar que os servidores que não possuem conhecimento da existência da identidade organizacional são os com menos tempo de casa, que não tiveram contato com os servidores da primeira geração, o que pode ser interpretado como falha na transferência do conhecimento ou até mesmo do envolvimento da equipe com os novos servidores.

De acordo com Batista (2012), a responsabilidade de alinhar as estratégias de GC aos direcionadores estratégicos da organização é do líder ou do gestor, que, além de ter papel essencial na alocação dos recursos é imprescindível no incentivo da equipe de trabalho e na criação de bons exemplos.

O viabilizador liderança será melhor abordado adiante.

5.3.1. Liderança

De acordo com os entrevistados, não há alocação de recursos para práticas de GC ou até mesmo uma recompensa a quem já a pratica, salvo os incentivos à qualificação e capacitação, previstos no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos⁹ em Educação (PCCTAE) e a satisfação pessoal em estar se tornando um profissional mais qualificado, com o apoio institucional à sua melhora técnica e profissional. Contudo, não há impedimento e, nos últimos anos, a chefia se mostrou flexível em relação aos horários de servidores em qualificação.

⁹ Lei n 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm

O meu mestrado foi fundamental para a reestruturação do Plano de Gestão e a criação do PDI¹⁰ e a tendência é só melhorar. Foi um pequeno passo, mas acho que um passo bastante sólido. Quando voltei houve uma transformação muito grande. **Tive mais autonomia, muito mais segurança e, assim, uma renovação, porque você conhece outro ambiente, tem novas perspectivas.** Meu treinamento foi muito válido para a instituição, mas foi decidido por mim. (E04)

Por outro lado, muitas vezes, após o treinamento, o servidor continua exercendo as mesmas funções, anulando o conhecimento adquirido.

Nunca fiz nada na área que poderia gerar esse reconhecimento, essa mudança e até mesmo a recompensa. Mas o que a gente vê também, devido a estrutura da carreira nossa, não quer dizer que você vá fazer alguma coisa diferente, que você tenha essa possibilidade [de mudar de atividade]. **Quando você volta [de treinamento], provavelmente vai continuar fazendo a mesma coisa porque a estrutura é engessada, não tem como a recompensa. Até que tem no nosso caso por causa do plano de carreira, tem a recompensa financeira, neh?** Mas é sempre bom você tá aprendendo alguma coisa mesmo que você não consegue aplicar tudo o que você viu, eu vejo que de uma maneira ou outra sempre melhora. **Porque a pessoa se sente pessoalmente valorizada mesmo só de ter feito o treinamento.** (E06)

Cabe salientar que os servidores da primeira geração tiveram contato com diversos gestores, enquanto os da segunda estão com o mesmo gestor principal desde 2008, uma característica pouco comum na administração pública, uma vez que há a prática do revezamento dos cargos comissionados, em média, a cada quatro anos.

Nós tivemos de tudo. **Chefe que entrava calado e saía mudo. Teve chefe que realmente nem cumprimentava os funcionários. Chegava, ia pra sala. Tivemos também chefe que nunca assumiu nada.** Coisas desse tipo aconteceram. (E02)

Isso dependia muito do Pró-reitor. **O Pró-reitor que tinha a condição de líder.** Eu acho que outra coisa que atrapalha a gestão pública é essa rotatividade, que tem que ter mesmo, mas que atrapalha muito, pois **muitos gestores não têm preparo pra ser gestor.** Não sabe liderar, não sabe cobrar, porque até você entender a dinâmica ali, demora um tempinho, mas ele entende. Se tiver boa vontade, ele entende. **Mas ele tem que ter o envolvimento, tem que cobrar, tem que saber envolver a equipe, senão não tem equipe que resista e não tendo equipe, o conhecimento vai pro ralo.** (E03)

Eles ficavam no máximo 4 anos, **era uma atuação bem transitória, então eles eram bem dependentes, geralmente eles acatavam as proposições técnicas** e era um relacionamento muito tranquilo, mas nada que eles tivessem uma visão de médio ou longo prazo ou qualquer visão de desenvolvimento da equipe. (E04)

¹⁰ Plano de Desenvolvimento Institucional

Considerando a fala do E03 e da figura do Pró-reitor enquanto líder da PPO, entende-se que ele é peça fundamental no viabilizador liderança, a fim de promover a gestão do conhecimento, servindo de “exemplo à força de trabalho no que diz respeito a pôr em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo” (BATISTA, 2012, p.56).

Pereira (2012) afirma que a resolução dos problemas da administração pública federal depende de um modelo de gestão adequado, que reconheça a necessidade de criação e utilização intensiva do conhecimento, por meio da “valorização da experiência dos profissionais que compõem os quadros de pessoal das áreas governamentais; e, principalmente, de uma cultura de trabalho aberta, que possibilite o compartilhamento e o incentivo” (PEREIRA, 2012, p.18). Contudo, o incentivo ao repasse da informação ou ao funcionário, a fim de incorporar diferentes atribuições após o treinamento, é irrisório e, quando acontece, é uma iniciativa que parte do servidor. Dentre os entrevistados, somente uma pessoa (8%) replicou o conhecimento que adquiriu em curso para outros servidores, por meio de curso de capacitação.

Eu fiz curso em OeM, pela universidade, mas o problema todo é que você não era cobrado. Cheguei a fazer alguma coisa onde a gente teria que repassar, mas também **não deram a oportunidade de repassar, então não adianta**. A administração, de cima pra baixo, tem que ter uma política parecida pra todos. Por exemplo, **se for para repassar, tem que formar uma turma, dar condições de fato, ter sala, material**. Nunca se fez isso. Se está havendo é coisa nova, porque realmente isso é um problema na universidade. Se não tem, tem que ter. **Se você diminui custos levando certas pessoas para participar de um evento para que ela traga informações para ampliar esse conhecimento, você tem que dar condições para a pessoa fazer, que ela vá com essa condição**. (E02)

Eu fiz um curso e quando eu voltei eu repliquei, eu aproveitei o conhecimento que eu tinha e solicitei que eu precisava fazer um curso pra ampliar o meu conhecimento. **Fui pra BH e quando eu retornei eu e uma servidora da DFN nós replicamos esse curso**. (E07)

Hoje em dia quase nem tem mais cursos de capacitação. Quando eu entrei até que tinha alguns, mas no que eu fazia, diretamente, não. Eu lembro que quando entrei aqui **no meu estágio probatório constava pra fazer curso de OeM, mas nunca foi oferecido na instituição e não é um curso disponível**. Eu sempre procuro cursos sobre regimentação, legislação, pra atualizar, mas nunca encontrei. (E08)

De acordo com Dalkir (2016), a conversa, o reforço das lições aprendidas em treinamentos e capacitações, dentre outros, é essencial para a promoção de GC nas organizações. A partir das entrevistas, foi possível entender que a motivação para a disseminação do conhecimento adquirido em treinamentos depende mais da iniciativa pessoal do que de liderança, o que pode e deve ser trabalhado com os gestores da Pró-reitoria.

Adicionalmente, é possível identificar mecanismos de *isomorfismo normativo* na fala do E07, uma vez que a qualificação dos técnicos e o compartilhamento dessa qualificação pode ser entendida como uma ferramenta de *homogeneização* do trabalho.

Ainda relacionado à figura do líder, muitos dos entrevistados citaram a falta de supervisão e orientação do seu trabalho, que também são características vinculadas ao critério liderança do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública,

Além da liderança, necessita de uma supervisão do trabalho, coisa que às vezes eu acho que peca muito na instituição como um todo, não só a PPO. O serviço público como um todo, na verdade. Então assim, às vezes joga a pessoa lá, que entrou ali, joga e ela não tem orientação, não tem supervisão. (E03).

Contudo a absoluta maioria (92%) entende que recebe autonomia suficiente, sendo peça fundamental, inclusive, na tomada de decisão da alta administração, uma vez que a PPO assessora e auxilia diretamente a Reitoria. O incentivo à autonomia do servidor e à inovação também é apontado por Batista (2012) como essencial para a implantação da GC na Administração Pública, assim como o aprimoramento de suas tecnologias digitais.

O tópico a seguir trata da relação da equipe da PPO, de ambas as gerações, com a tecnologia e sua percepção no auxílio da eficiência dos processos e, com isso, da implantação da GC na Pró-reitoria.

5.3.2. Tecnologia

Segundo Braun e Mueller (2014), a Gestão do Conhecimento vem se apropriando de ferramentas como a tecnologia para disseminar e reter o conhecimento organizacional, melhorando assim suas práticas e eficiência no atendimento às partes interessadas. Na Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento, as ferramentas de tecnologia sempre estiveram presentes, uma vez que o setor de Tecnologia da Informação – Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) está efetivamente subordinado à PPO.

A resposta unânime sobre a adequação da Tecnologia da Informação ao trabalho foi que a Universidade Federal de Viçosa historicamente possui ótimos sistemas, sendo inclusive pioneira em iniciativas de informatização e tecnologia dentre as universidades brasileiras, contudo, ainda há muito que melhorar.

Acho que a UFV tem uma tradição formidável de sistema, já há muito tempo, mas **falta uma visão de integração** desses sistemas. (E12)

Eu sou observadora de uma história em que a transformação foi muito grande. Então sob a minha ótica, a transformação foi muito grande. Se você recortar, por exemplo, os últimos 10 anos em que a transformação é a cada segundo, **eu acho que nós poderíamos estar com os sistemas muito mais aprimorados**. Como exemplo, a ferramenta que temos no planejamento é um avanço, mas ela poderia estar muito mais eficiente, com muito mais facilidade, com um sistema muito mais amigável. Então **eu acho que a gente pode melhorar e muito. Eu acho que a gente não tá acompanhando plenamente toda essa evolução**. (E04)

Os sistemas facilitam, mas acho que precisa aprimorar mais. Por exemplo, trabalhamos com SIM¹¹, que tem um extrato que mostra o resumo dos nossos lançamentos e é primordial porque nem tudo a gente consegue registrar no SIAFI¹², o registro oficial mesmo do nosso orçamento é feito no SIAFI. **Mas a gente faz os lançamentos no SIM e consegue extrair muita informação, mas essa informação não fica gravada no sistema**. Todo final do ano a gente tem que fazer um backup daquela informação e gravar conosco. Eu perdi o meu HD, perdi informação da universidade toda desde 2011, então não está dentro do sistema eu tive que ficar procurando no meu HD pessoal porque não tinha informação em lugar nenhum. **Todo mundo quer informações dentro de sistemas e rápido**. Eu senti essa falta. Onde a gente poderia armazenar para as gerações futuras pesquisar essas informações? Eu mesma, do meu período, já senti dificuldade. Têm vários que não consegui preencher, perdi minha informação da universidade inteira. Dentro de um HD só. **Então a gente precisa sim aprimorar, e colocar isso dentro de um sistema e ficar gravado dentro do servidor mesmo da universidade e não dentro de um computador específico**. É muito frágil. Muito frágil. (E07)

Acho que a gente poderia ter um diretório, algo que registrasse melhor. **Acho que estamos evoluindo, para guardar esses documentos**, os arquivos. (E09).

De acordo com Davenport e Prusak (2003), embora as tecnologias sejam empolgantes e eficazes, é preciso ter em mente que a Gestão do Conhecimento só ocorrerá, de fato, com mudanças comportamentais, na cultura individual e na organização. A partir das entrevistas, foi possível perceber que os servidores da PPO, desde o início da Pró-reitoria, possuíam esse perfil institucional e tinham preocupação com a gestão da informação, o registro das atividades.

Um grande trabalho que foi feito pela PPO foi o MIPA¹³. **Aqui a gente tem um histórico de relatar o que está se fazendo, o que é feito**. E é tão interessante que a instituição nasceu assim. **Cada professor e funcionário, nos anos 20, 30, tinha que escrever, relatar, prestar contas do que fez no ano. Isso já nasceu com a instituição**. (E01)

O relatório de atividades docente (Radoc) foi uma forma de padronizar as publicações dos departamentos. Em 1983/84, o Pró-reitor deixou o banco de dados no IBM¹⁴, o legado para o planejamento, com 4.700 publicações. Com a saída dele continuei com

¹¹ SIM – Sistema Integrado de Material, utilizado para inserção e aprovação dos pedidos de compra de toda a UFV. Sistema próprio, desenvolvido pela Instituição.

¹² SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal, consiste no principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal.

¹³ MIPA – Manual de instrução de procedimentos acadêmicos

¹⁴ IBM – computador de grande porte (mainframe) utilizado na década de 80

relatório de atividades docentes e com o objetivo de guardar as informações, fizemos um sistema na gestão de 1984 a 1988. **Tive a oportunidade de gerenciar o primeiro sistema desenvolvido de interface com internet.** Na minha saída, no último ano que eu ainda estava na PPO, começou a desenvolver o INTEGRA¹⁵ e minha grande alegria foi quando sair estava ultrapassando 100mil publicações e eu lembro das 4.700, mas **foi tudo porque a gente acreditou lá atrás, de guardar no mainframe, depois em uma linguagem provisória, e guardou no computador durante muito tempo, e hoje tá.** Então hoje, a UFV pode mostrar quanto tem de produção científica e eu rodei e nunca achei uma universidade que tivesse essa informação *online*. Gera o relatório do dia. Aquilo faz parte da vida. **Ajudamos a construir da época que era datilografia até ficar *online*.** (E01)

De acordo com Brown e Toze (2017), a habilidade de informação ou comunicação tornou-se palco central da organização. Logo, à medida que o setor público se transforma e se atualiza, faz-se necessário o aprimoramento de suas habilidades de comunicação, especialmente por meio de tecnologias digitais. Ao serem questionados sobre meio de comunicação mais utilizado, 67% dos entrevistados indicaram o e-mail como principal fonte de comunicação, seguido de reuniões em equipe, telefonemas e somente duas pessoas, pertencentes ao grupo da segunda geração, citaram as redes sociais.

E-mail é a principal, que eu até questiono. **Acho que e-mail, whatsapp e reunião, nessa ordem.** Porque acho que as reuniões são raras e muitas vezes elas não vão direto ao ponto que poderia ir. (E12)

E-mail. Tanto interno como externo. Como eu trabalho em equipe, a minha equipe de orçamento tem duas pessoas e a gente recebe demandas do departamento e dos centros. **Para que todo mundo saiba quem fez o trabalho, para evitar o retrabalho, a gente combinou de mandar e-mails para todo mundo.** (E07)

Houve uma transformação dos meios de comunicação. Você pensa aí 35 anos de UFV, eu acho que eu sou uma observadora de um tempo um pouco maior, mas essencialmente eram **reuniões técnicas, mesmo com a tecnologia, o avanço tecnológico dos meios de comunicação e internet, por ser uma equipe muito pequena e que trabalha num mesmo ambiente, então a nossa forma de comunicação sempre informal, verbal ou em reuniões de trabalho.** Com isso nós tínhamos a vantagem, vejo um ponto positivo, de resolver as questões muito rapidamente (sair de uma sala, ir na outra, conversar), mas por outro lado também nós deixávamos de registrar, de formalizar. Então tudo que ia sendo pensado, desenvolvido, podia levar uma eficiência numa tomada de decisão, num processo, mas você não tinha retenção daquilo que estava sendo desenvolvido, pela informalidade. (E04)

Conforme já relatado pelo E04, os servidores da primeira geração vivenciaram mudanças tecnológicas revolucionárias, no período de 1978 até os dias atuais.

¹⁵ Sistema Desenvolvido pela UFV para importação de dados da Plataforma *Lattes* para o Radoc

Tanta forma de comunicar, redes sociais, a gente não tinha isso. **A gente chegou a escrever carta, ofícios, telegrama, o e-mail foi um grande avanço, mas hoje mais do que e-mail tem tantas outras ferramentas.** A gente tinha muita dificuldade em conversar com outras universidades, com pessoas que fazem aquilo que você faz na universidade era difícil, tinha que escrever, telefonar. A tecnologia está aproximando muito as pessoas, é um ganho que pode muito melhorar o dia a dia da instituição. (E01)

Além disso, muitos deles destacavam-se pela proatividade e pela utilização de novas ferramentas e tecnologia, como relatado por quatro dos cinco servidores que compõem a primeira geração, e reconhecido por todos os servidores da segunda geração.

Aprendi a trabalhar com computador lá. Trabalhava com Excel. **Era a única pessoa na UFV que trabalhava com Excel. Fiz até a primeira página, o primeiro site da PPO** e trabalhei com o manual de atividades, então, assim, passei por todas as atividades da PPO também porque a equipe era muito reduzida. (E03)

A gente passou por uma fase onde o computador era da IBM, tínhamos um computador antigo, grandão, e a gente começou a fazer o trabalho do MIPA, por exemplo, com ele. Só que era um programa por script. E depois, **quando chegou o primeiro PC, computador de mesa, eu e um colega vimos que tinha um tal de Word, igual ao script, só que com acentos, cedilha.** Trabalhávamos num manual, já estava praticamente pronto, quando chegou esse PC. Então começamos a fuçar, por conta própria, não veio ninguém ensinar a gente, não tinha treinamento. Foi uma fase terrível, que hoje está muito mais tranquilo. A gente não tinha direito a nada, não tinha direito a sair para treinar. E resolvemos passar todo o trabalho pro Word, que tinha sinais que o script não tinha. Então **a gente vivenciou desde o disquete para o CD, então a gente acompanhou todo esse processo de avanços tecnológicos, mas tudo correndo atrás.** (E02)

Conforme mencionado pelo E02, a simples disponibilização dos equipamentos tecnológicos não traz mudanças a não ser que o usuário “corra atrás”. Da mesma forma, Ponciano (2018) ressalta que a tecnologia isolada não transforma uma organização em criadora do conhecimento, nem faz com que a pessoa que possui o conhecimento o compartilhe com os demais, contudo, percebe-se que, especialmente na primeira geração da PPO, o trabalho colaborativo em equipe e com troca de conhecimento era frequente.

No início um membro de fora vinha fazer o planejamento da instituição e aquilo caía no esquecimento. A Universidade tem ao longo do tempo várias experiências em contratação de profissionais para assessorar na área de planejamento, mas eu acho que só quando contratou da sua própria equipe, a começar o plano de gestão, agora não vou lembrar a data, 2001 talvez, daí pra frente, a gente começou a **consolidar um equipe** criando rotinas para fazer o planejamento de cada gestão. Mas a sua pergunta foi em relação de ter havido uma transferência de conhecimento? Não teve. **A gente ia aprendendo junto.** Não teve uma equipe anterior que trabalhava com isso, que era membro e passou isso pra gente. A gente foi aprendendo junto ou por meio desses especialistas que vez ou outra dava consultorias pra instituição. (E03)

Quando eu entrei aqui a **equipe técnica era mais respeitada.** Acho que perdemos isso, mas não sei por que isso aconteceu. Eu via mais união também da equipe. A

equipe quando fechava uma questão era difícil de não acontecer aquilo que ela tinha decidido, ela tinha um poder de conhecimento maior. **Era mais homogênea, as atividades eram realizadas em conjunto, coisa que foi acabando e hoje não acontece.** A coisa ficou dividindo, dividindo, aí acaba essa interação e até a união do grupo. (E06)

O que eu vejo que mais ficou de uma geração pra outra, talvez num nível um pouco menor, foi essa preocupação com a PPO e as coisas que a gente faz aqui. **O pessoal antigo era muito responsável. Hoje não tem tanta dedicação igual a eles, mas ainda tem.** Tem essa preocupação de fazer a coisa da melhor maneira possível, de não deixar morrer o que já fizeram até hoje, de dar continuidade, de não desvalorizar o que foi feito pelos outros. Dar importância, continuidade mesmo, entender porque foi feito daquela forma, tentar melhorar, mas dando valor ao que já foi feito. Eu vejo essa preocupação. (E08)

Júnior e Marinho (2018) convenientemente destacam que o principal desafio de implantação de uma GC efetiva na administração pública são as pessoas, destacando, ainda, que a necessidade de repensar os papéis dos gestores públicos e funcionários, criar novos sistemas de gestão e fazer com que, de fato, o compartilhamento do conhecimento e o aprendizado sejam parte do dia a dia da organização.

O subitem a seguir trata desse significativo viabilizador para a implantação de uma gestão do conhecimento: as pessoas.

5.3.3. Pessoas

Conforme abordado no tópico “liderança”, cabe ao gestor exercer o papel de líder, de incentivo ao aprendizado e compartilhamento do conhecimento, contudo, é importante lembrar que o conhecimento é criado e disseminado por meio de pessoas ou equipes que atuam no contexto organizacional. Neste subitem buscou-se analisar as atitudes culturais implícitas e explícitas, capacidades técnicas, formação acadêmica que existem na Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento, assim como o interesse dos servidores em sua capacitação, experimentação do novo.

Silva e Burger (2018) defendem que o estímulo à capacidade de aprendizagem dos colaboradores é peça importante na promoção da GC enquanto princípio gerencial. Em consonância com o recorte proposto para a realização desta pesquisa, que abrange os TNS da PPO, 100% dos entrevistados possuem curso superior, seja em Economia ou Ciências Econômicas (50%), Administração (42%) ou Letras (8%), contudo, metade deles acreditam que a formação acadêmica não influenciou em sua alocação no setor. Do restante, 50% acredita que a formação tem alguma relação com a atividade que realiza e com a lotação na PPO e a outra metade acredita que foram alocados de maneira aleatória e adaptados com o tempo.

Foram direcionados para a PPO por um bom tempo, pelo cargo, pela formação, administradores e economistas. Como a Pró-reitoria cuidava fundamentalmente de planejamento, questões de normas institucionais, fazia um trabalho de organização, sistemas e métodos e orçamento, então havia esse consenso que os técnicos da PPO deveriam ter a formação em administração ou economia. **O profissional ia pela formação e não exatamente pelas habilidades, aptidão ou competências reconhecidas, e sim pela formação.** Mas lá dentro, muitas vezes, a equipe se mesclava de acordo com o momento, com a prioridade. Por exemplo, quando tinha que fazer o planejamento de uma administração todo mundo se envolvia nesse processo. **É claro que orçamento, cotas orçamentárias, quando entrava nessa área, por questões de habilidade, determinados funcionários ficavam mais, mas quando tinha planejamento todos se envolviam.** Agora, tinha também aquele funcionário que as vezes não se identificava muito com nada, mas mesmo a reboque ele ia. Isso acontece em qualquer tipo de equipe. (E04)

Eu vir para a PPO, acho que **a formação foi decisiva.** (E10).

No meu caso eu não sei se era o perfil ou o tipo de profissional que eles queriam, que era **o economista, acho que isso foi um primeiro passo.** A segunda questão foi **eu já ter trabalhado numa Pró-reitoria de Planejamento e ter tido alguma experiência sobre planejamento numa universidade.** (E09).

É um pouco do **perfil mais a formação.** Você não pode colocar pessoa que não tenha conhecimento técnico do orçamento se não tiver uma formação praquilo, mas se a pessoa tem a formação e não quer mexer com aquilo, fica complicado. **Formação é importante, mas a pessoa tem que gostar daquilo e também tem que querer.** Às vezes é um privilégio poder escolher. (E11).

De acordo com os relatos acima, é possível perceber que tal discrepância se deu em função de percepção pessoal e conversa inicial com a chefia, antes de compor a equipe, de fato. Alguns tiveram essa oportunidade, outros não, o que indica irregularidade no tratamento dos servidores recém chegados.

Quando vim pra cá [UFV], cheguei na PGP e por eu ter mestrado, tudo mais, me perguntaram se queria ser professor temporário ou algo desse tipo porque estavam precisando de alguém nessa área, aí falei que não. Eu sou economista, tinha conhecimento grande na área de orçamento e eu gostaria de poder participar na universidade nessa área, aí eles me direcionaram para a PPO. E me deixaram bem à vontade. Se eu poderia ficar na DFN ou na PPO, **mas aí conversando com o pró-reitor e contando da minha experiência que eu tive, eles acharam, e eu também achei melhor, ficar na PPO, por causa do meu conhecimento, da minha formação, do que eu poderia agregar para a universidade, então sim, eles levam em consideração.** E toda vez que chega um servidor novo que quer fazer parte da nossa equipe a gente também faz uma entrevista pra saber a formação desse servidor, com o que ele trabalhou antes, pra ver se ele se encaixa dentro da nossa equipe. É claro que a gente preza a experiência, mas preza também a força de vontade da pessoa querer mudar um pouco o campo, **mas a formação, sem dúvidas, é essencial.** Mesmo que você vá mudar de campo, sua formação tem que estar alinhada com essa mudança de campo. Aqui a gente preza por isso. (E07)

Entrei e não teve essa conversa, sabe? Pelo menos eu **falaria dessa minha experiência** lá [em outra Universidade] e **poderia ser melhor aproveitado, certamente.** (E12)

Além disso, os servidores que já tiveram experiência em setores similares em outras instituições citaram a importância dessa experiência no desenvolvimento do trabalho ou até a possibilidade de “ser melhor aproveitado”, o que indica características de *isomorfismo mimético* no processo de institucionalização do conhecimento, o que será melhor discutido no subitem 5.3.4, denominado Processos.

Batista (2012) afirma que as pessoas desempenham um papel importante nos processos principais de GC. Sendo assim, a organização pública deve investir e incentivar os programas de educação e capacitação para incrementar a habilidade dos servidores e gestores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento, contribuindo, assim, para o alcance dos objetivos e melhoria do desempenho institucional. Em relação à capacitação, a totalidade dos servidores da primeira geração afirmaram que não era comum essa prática, considerada até mal vista por alguns gestores na década de 80, uma vez que “funcionário era contratado para trabalhar, não para estudar” (E01).

Os servidores da segunda geração destacaram a diminuição do oferecimento de cursos na UFV e do incentivo à realização de cursos de capacitação, em função das restrições orçamentárias, a partir de 2015. Contudo dois deles (17%) se disponibilizaram a oferecer cursos gratuitos aos demais servidores da instituição, a fim de expandir o conhecimento e promover melhoria nos processos. Além disso, destacaram a ausência de oferecimento de cursos na área de atuação, uma vez que a capacitação buscava atender ao maior número de servidores, com atribuições generalistas.

O que eu sentia falta na instituição é ter uma capacitação voltada para a minha atuação. Exemplo, vamos fazer um treinamento na área de planejamento/ matriz orçamentaria? Isso não teve. Mas eu fiz cursos. Maioria iniciativas minhas. Pouquíssimos da instituição. **Porque a UFV tinha uma característica de promover treinamentos que atenda ao maior número de pessoas:** pessoal da limpeza, secretaria, laboratório, então essas atividades mais específicas, não só da PPO, mas de outras unidades da UFV, é mais difícil a instituição até oferecer treinamento. (E03)

A PPO precisa buscar a GC através dos seus novos funcionários e treinamento. **Treinamento na PPO falha. Acho que treinamento ali é imprescindível** pra pessoa que está buscando, está correndo atrás de melhorias, atualizações. (E05)

Na verdade até os **programas de capacitação deram uma minguada.** Os cursos de capacitação, da progressão, eu fiz todos pela universidade, que até então tinham muitos, tinha apoio da Funarbe. Até então deu uma minguada e além disso **não**

consigo verificar um interesse institucional na capacitação do servidor da PPO. (E10)

É um conhecimento que hoje está concentrado em mim, talvez na Pró-reitoria. **Eu adoraria ter esse momento de passar e difundir o uso.** É o tipo de ferramenta que eu faço questão de mostrar pra todo mundo. (E12).

Finalmente, os servidores em sua totalidade manifestaram que as iniciativas para capacitação e treinamento partiram deles próprios, e não por incentivo da chefia ou necessidade institucional, conforme brevemente exposto no tópico Liderança.

5.3.4. *Processos*

A interação entre pessoas, tecnologias e processos é o suporte para que uma organização execute novas e complexas tarefas. Neste subitem da entrevista, buscou-se identificar os procedimentos e processos internos realizados na PPO por ambas as gerações para identificar a necessidade de criação e utilização intensiva do conhecimento no cotidiano, como afirma Pereira (2012).

De acordo com o E03, a PPO conseguiu consolidar uma equipe, estabelecer competências e se tornar mais estável, de fato, no contexto organizacional, valorizando a unidade, nos últimos cinco anos. Ele acredita que existe sim, uma Gestão do Conhecimento na PPO de forma a organizar e difundir, não somente na Pró-reitoria, mas na UFV como um todo, o conhecimento institucional.

A instituição que não tem isso [Gestão do Conhecimento] fica patinando, repetindo erros, refazendo trabalhos, então usando essa experiência, essas ferramentas, as técnicas já conquistadas tanto para a própria PPO como da PPO para a UFV, como um todo, **é um avanço na administração, na gestão.** A questão é a pessoa entender isso. **A GC evita todo retrabalho, mas eu acho muito difícil trabalhar isso na gestão pública.** (E03)

Essa dificuldade apontada pelo E03 foi comprovada por meio do trabalho de Correa (2017), no qual, à época, 70% dos Institutos Federais de Educação estavam em estágio inicial de implantação da GC. Além disso, vai ao encontro da fala do E11, que identifica que, apesar de haver um compartilhamento do conhecimento, por meio de documentos já publicados e experiências vividas, não há um registro de como realizar a atividade, dos insucessos e experiências, um passo a passo a seguir.

Eu lembro que tinha o MIPA, mas até desabilitei da página, que está desatualizado, confundindo. **Manual de como fazer as coisas na PPO não tem, a gente se baseia**

nos documentos que já estão prontos pra fazer os próximos, na prática. A gente parte de algo que já existe. PDI, Relatório de Atividades, CPA, pelo menos do que eu já peguei. Geralmente a gente discute e tenta lembrar depois as melhores práticas e erros. PDI, por exemplo, percebemos práticas que funcionam e outras nem tanto. **Guardamos experiências pra gente, não fica nada registrado.** Vai mudando também a sistemática, de acordo com as pessoas que estão conduzindo o trabalho, isso vai acontecendo. Cada um de repente vai anotando a sua e **se não forem as mesmas pessoas envolvidas, você acaba perdendo o conhecimento, o que funcionou e o que não funcionou, a dinâmica, o modo de fazer.** (E11)

Para Drucker (2000), a capacidade de mapear, captar, classificar, multiplicar e reter conhecimento com eficácia, eficiência e efetividade define a GC. Para o entrevistado E06, a PPO falha no registro de seu conhecimento e experiências e na inclusão do novo servidor ao ambiente de trabalho.

Eu acho que aqui está faltando essa questão de um **documento com instruções sobre as atividades a serem realizadas.** Acho que quando a pessoa chega aqui, ela fica meio perdida. Contudo, **acredito que o documento não é um manual mecanicista que a gente precisa ficar preso, fazer tudo igual. Não é isso. Seriam instruções básicas para a pessoa se situar.** Quando chega uma pessoa novata aqui na PPO ela fica meio sem lugar, entendeu? Meio sem saber o que vai fazer. É lógico que algumas pessoas procuram a gente pra conversar, trocar ideia, mas não são todas, depende do perfil de cada um, neh? Vai da proatividade da pessoa. Eu vejo pouco. Acho que isso aqui poderia melhorar. (E06)

Ainda de acordo com o E06, e em concordância com Takeuchi e Nonaka (2008), essa falta de integração do novo servidor deixa, muitas vezes, de explorar sua capacidade, experiência (conhecimento tácito) e conhecimento técnico. Além disso, em sua opinião a equipe não é incentivada a repassar o conhecimento.

Acaba que o conhecimento acaba ficando com a pessoa, com a experiência, porque não fica registrado e acaba que se a pessoa não tiver ali não sabe o que foi feito. Mas é lógico que têm as rotinas, têm os processos que ficam registrados, os despachos que você pode procurar, mas isso quando tem alguma coisa registrada. **Aqui antes acho que as pessoas faziam o trabalho mais coletivamente.** Por exemplo, quando tinha PDI, Plano de Gestão (PG), envolvia todas as pessoas da Pró-reitoria. É lógico que uns faziam a coordenação, sempre teve a equipe que fazia a coordenação, mas todos ajudavam, de um jeito ou de outro. Podia ser muito ou pouco, mas pelo menos você ficava por dentro do processo, sabia o que ia acontecer. **Se alguém perguntasse, não ficava tão perdido.** Apesar não coordenar, não ser especialista da área, você tinha uma visão do todo. (E06)

Cabe salientar que o E10 também mencionou falta de conhecimento do trabalho do restante da equipe, falta de interação e, até mesmo, autonomia.

Não sabemos direito qual é a função de todos. Verdade é essa. E ainda não tem quem reponha. Imagina, você sai de férias, ninguém fica no seu lugar, ninguém assume seu

trabalho, ninguém pega sua responsabilidade, **os outros membros da equipe talvez nem saibam o que tem pra assumir**, exceto as funções de chefe de expediente. (E10)

Essa coisa de delegação, de definição e tudo mais, eu acho que não fica muito claro, **não percebo com clareza essas definições de atribuição**. (E12)

Mais uma vez, a percepção dos servidores com menos tempo na Pró-reitoria, que não tiveram contato com os técnicos da primeira geração, indica discrepância no tratamento e valida a fala do E06 sobre a interação e união da equipe e compartilhamento de conhecimento e experiências.

Quando cheguei aqui, a Assessora Especial da PPO disse que eu trabalharia, auxiliaria no planejamento, juntamente com a outra servidora. E assim aconteceu. Logo que comecei a trabalhar, éramos eu, essa servidora e a Assessora nessa área. Ela como assessora e técnica administrativa se envolvia com todos os assuntos de planejamento. E aí o trabalho era conjunto. **O acesso ao sistema, as ferramentas, que hoje é o sistema do Plano de Gestão, o que era o PG, então todo o trabalho, tudo que a PPO fazia naquele momento sobre o planejamento, as duas me passaram. Aí a gente foi trabalhando conjuntamente, elas me envolviam em tudo, seja no PG, no controle do plano de aplicação... então eu considero que o que elas faziam e o conhecimento da área, do que tinha que ser feito, elas me passaram**, desde que cheguei até antes delas se aposentarem. (E09)

Alvarenga Neto (2008) defende que o conhecimento tácito, pessoal, que reside nas pessoas, é fundamental para a criação do conhecimento organizacional e é também o grande desafio na promoção da GC nas instituições, o que pode ser notado nas diferentes percepções dos servidores TNS da PPO. Contudo, percebe-se que o conhecimento disseminado entre tais servidores tem sido essencial na criação e transformação de práticas e procedimentos, assumindo, dessa forma, e em concordância com Accorsi (2014), uma nova perspectiva administrativa.

Entrei na PPO em junho de 2015. **Antes, o Relatório de Atividades, pelo menos, não era feito da maneira que fazemos hoje**. Parece que cada um lia e ia passando para o outro e a Assessora lia ao final. Na última dinâmica, nós imprimimos em partes, por tópicos, aí três pessoas da equipe liam, anotavam as observações, passavam para a servidora responsável pelo Relatório e em reunião discutíamos nossos pontos de vista. Se eu leio separado, eu tenho minha visão, se você lê separado, tem a sua visão, então não está interagindo, fica uma coisa solta. Quando a gente lê e discute junto e vai construindo o texto, o resultado fica muito melhor. **Partimos de uma dinâmica individual e depois construímos em grupo, o que funciona muito bem**. (E11)

Eu sei muito sobre Excel e, quando cheguei, notei que podia ajudar muito a Assessora, que fazia as tabelas de distribuição praticamente manual. **Como eu conseguia fazer de forma mais automatizada, pelo conhecimento da ferramenta, algo que ela demorava um mês, um mês e meio pra fazer, eu conseguia fazer em uma semana, três dias**, quando eu tinha os dados corretos. (E07)

A fala do E07 apresenta característica de *isomorfismo normativo*, uma vez que a expertise do servidor, o conhecimento adquirido em sua profissionalização tornou-se institucional, melhorando a eficiência e agilidade dos processos e procedimentos na Pró-reitoria. Além do *isomorfismo normativo*, percebeu-se presença do *mimético* na fala de todos os entrevistados, seja pela troca de experiências com outras universidades, onde a UFV, na maioria das vezes, serviu de exemplo de sucesso para outras instituições, ou pela incorporação de boas práticas baseadas na experiência de servidores que trabalharam em outras Instituições públicas e foram transferidos para a PPO.

Algumas universidades vinham aprender conosco, tanto em relação a planejamento quanto a parte orçamentária. Na implantação dos modelos orçamentários a gente se baseou muito no modelo de Goiás, modelo da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mas nem chegamos a ir lá. (E03)

Quando nós começamos a trabalhar com esse sistema de custo do aluno, desenvolvido pela Federal do Rio Grande do Sul, passamos a dominar o sistema e a mostrar resultados. **Daí tivemos encontros em Belo Horizonte na UFMG e de outros lugares, como Espírito Santo, que vieram buscar informações pra gente passar pra eles, pra ver se dava uma arrancada nesse sistema.** A gente teve essa troca de conhecimento com o que aprendemos. A UFV passou na frente por um bom tempo e passou essas experiências que a gente tinha: sobre o sistema, como trabalhava, essas informações, mas infelizmente paramos de utilizar o sistema. **Na região sudeste fomos a pioneira, não tenho dúvida.** (E05)

Aqui eles não trabalhavam com SIAFI gerencial e eu já trabalhava há algum tempo com SIAFI gerencial em Brasília. Aqui eles trabalhavam muito com aquela tela preta do SIAFI operacional, que para tirar relatórios gerenciais é um custo. **Então eu introduzi o SIAFI gerencial na universidade.** A ferramenta nos ajudou a abrir a mente e fazer esses relatórios de forma mais eficiente e segura. (E07)

O que eu tenho contribuído com mais vigor é a coisa de provocar a gestão por indicadores, **a gestão utilizando dados da instituição, dados que são cadastrados em sistemas, mas que raramente são utilizados como informação gerencial ou como informação para a tomada de decisão.** É um serviço que **acabei fazendo bastante lá [na universidade que trabalhava], casando essas atividades de levantamento de dados e informações com a função de planejamento e orçamento,** identificando as variáveis ou indicadores que tinham relação com os propósitos da instituição. (E12)

Em relação à fala do E05, conforme registrado na entrevista, trata-se do Sistema de Apuração de Custos (SAC), desenvolvido na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e disponibilizado para as demais IFES. De acordo com o entrevistado, o sistema parou de funcionar e não houve manutenção, em função de aposentadoria do servidor responsável na UFRGS. Além disso, houve várias tentativas de adaptabilidade do sistema aos moldes da UFV,

bem como desenvolvimento de sistema próprio com esse mesmo objetivo, porém até a sua saída, não houve avanço no trabalho. O E12, por sua vez, mencionou em sua entrevista que precisou entrar em contato com um servidor aposentado para obter informações sobre o cálculo do custo do aluno da UFV, uma vez que o Ministério da Educação divulgou a uma Nota Técnica MEC/SE Nº 4/2018, que trata da apuração do custo das Universidades Federais, e sua relação com os respectivos quantitativos de alunos, em 30 de abril de 2018. Os eventos narrados pelos E05 e E12 são exemplos de falha na transmissão e continuidade do trabalho, ou seja, não houve uma gestão do conhecimento, uma vez que a GC, segundo Drucker (2000), visa a multiplicação e retenção do conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade.

A incorporação e adaptação das melhores práticas às atividades institucionais da PPO podem ser consideradas uma prática de GC realizada com sucesso, uma vez que, conforme descrito por Neves e Marinho (2018), permite a ampliação da informação, da experiência, gerando valor à gestão. Contudo, é evidente o legado construído pelos servidores da primeira geração como base para a realização das atividades.

Aí ficou nosso grande legado, **na confiabilidade, eficiência, parceria, amizade, de poder usar essa Tecnologia da Informação no melhoramento da informação e da confiança da informação.** Não vi universidades com tanto grau de confiança em sistema acadêmico como a nossa. (E01)

O que eu vejo mais é que ficou, talvez num nível um pouco menor, essa preocupação com a PPO e as coisas que a gente faz aqui. O pessoal antigo era muito responsável com aquilo ali. Hoje, não tem tanta dedicação igual a eles, mas ainda tem. Tem essa preocupação de fazer a coisa da melhor maneira possível, de não deixar morrer o que já fizeram até hoje, de dar continuidade, de não desvalorizar o que foi feito pelos outros, de dar continuidade, importância, entender porque foi feito daquela forma, tentar melhorar, mas dando valor ao que já foi feito. (E07)

Naser et al. (2016) afirmam que o processo de GC estabelece grupos de trabalho e confiança, produzindo, assim, compartilhamento e troca de conhecimento entre eles. A partir da comparação das falas do E01 e E07, as atividades e características humanas são vinculadas às atividades e até mesmo ao perfil institucional da PPO, sendo mais evidente entre os técnicos da considerada primeira geração.

Assim como afirmam Silva e Miranda (2018), é inegável que pessoas, informação e conhecimento são recursos de difícil tangibilização e exigem diferenciados esforços para serem utilizados de maneira adequada. Dessa forma, as práticas de GC na PPO precisam estar alinhadas às informações e sugestões coletadas na entrevista por seus próprios colaboradores, conforme Quadro 4.

Entrevistado	Sugestão
E01	- Registrar o modo de fazer relatórios e trabalhos que demandam coleta de dados. - Ajustar o servidor ao local de trabalho de acordo com habilidade técnica.
E02	- Trabalhar em equipe. - “Vestir a camisa”.
E03	- Registrar informações. - Melhorar sistemas.
E04	- Incentivar a capacitação para atender interesse institucional além de pessoal. - Criar um programa de GC, fomentando o registro e compartilhamento de conhecimento e experiências. - Criar um banco de dados com informações das habilidades técnicas dos servidores, confrontando com a atividade que está realizando.
E05	- Dar continuidade aos trabalhos, não somente arquivar. - Melhorar sistemas e equipamentos de Tecnologia da Informação e comunicação.
E06	- Multiplicar conhecimento/experiências adquiridas em fóruns, treinamentos. - Melhorar sistemas , estrutura de Tecnologia da Informação.
E07	- Compartilhar informações, talvez por manuais. - Fazer mais reuniões de equipe (semanais). - Garantir a segurança da informação guardada.
E08	- Formalizar o conhecimento em documentos (resoluções, manuais). - Melhorar sistemas.
E09	- Descentralizar o trabalho (equipe interativa). - Envolver a equipe em reuniões da área/capacitação. - Criar um diretório/repositório próprio para a guarda de documentos. - Melhorar sistemas.
E10	- Setorizar as atividades (pelo menos duas pessoas envolvidas). - Criar sistemas integrados e interativos. - Melhorar diálogo e autonomia dos servidores.
E11	- Registrar experiências. - Disponibilizar softwares que ajudem na realização do trabalho. - Selecionar melhor as informações ou procedimentos a serem mantidos na realização das atividades.
E12	- Melhorar os sistemas e qualidade dos dados. - Utilizar de indicadores para mensurar melhorias, inclusive na GC. - Criar espaço de conversa e debate a fim de melhorar a forma de trabalhar. - Melhorar e-mail e ferramentas de Tecnologia da Informação (armazenamento). - Melhorar o filtro das atividades a serem realizadas, evitando a força de trabalho desnecessária.

Quadro 4 - Práticas de GC a serem desenvolvidas ou aprimoradas

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que a melhoria dos sistemas foi uma sugestão recorrente, sendo diretamente mencionada por 50% dos entrevistados e indiretamente por mais quatro dos entrevistados, que sugeriram melhorias na segurança da informação, em banco de dados, ou seja, práticas relacionadas à tecnologia da informação. Além disso, a partir dos dados coletados, pode-se dizer que os servidores da PPO, especialmente da primeira geração, têm se esforçado e se preocupado em criar uma cultura de trabalho aberta, que possibilite o compartilhamento do conhecimento. De acordo com Pereira (2012), esse é o caminho para a resolução dos problemas da administração pública federal.

No subitem 5.4 são apresentadas, algumas recomendações de melhores práticas com fins de implantação da GC na PPO.

5.4. Recomendações para a implantação da Gestão do Conhecimento na PPO – a caminho de uma mudança institucional

Para melhorar a transferência de conhecimento essencial da PPO para os servidores, especialmente os recém contratados, e melhorar a eficácia e eficiência dos serviços prestados, práticas são sugeridas, neste subitem, baseadas na opinião dos entrevistados e também em casos de sucesso, disponíveis na literatura pesquisada.

A implantação da GC nada mais é que a tentativa de se colocar em pratica método e processos que viabilizem a utilização do conhecimento organizacional. Um dos pontos a ser trabalho é o alinhamento dos direcionadores estratégicos com a visão e estratégia de GC no setor. Os direcionadores estratégicos da PPO encontram-se disponíveis no Plano de Gestão 2015-2019 e podem ser acessados por meio do sistema do Plano de Gestão, desenvolvido pela DTI (consulta pública). São eles: Coordenar políticas institucionais de planejamento, desenvolvimento e avaliação visando eficiência administrativa e orçamentária da UFV (Missão) e Ser reconhecida como unidade propulsora da eficiência administrativa e econômica da UFV (Visão). Os objetivos são institucionais, trabalhados na UFV como um todo, sendo assim, a PPO coordena alguns dos objetivos e elabora suas próprias metas e ações, a fim de alcançá-los.

Após a identificação dos direcionadores estratégicos institucionais é necessário criar direcionadores estratégicos de GC, ou seja, definir a visão e a estratégia de GC do setor baseados na lacuna de conhecimento do setor, ou seja, em que a falta de uma PGC está afetando negativamente. A visão nada mais é que a descrição de um cenário futuro, contando o que a organização quer ser, como ela se vê futuramente no contexto da sociedade do conhecimento e, finalmente, a estratégia de GC são os processos, melhores práticas para implantar, de fato, a GC na PPO.

Considerando as especificidades do objeto em estudo, por tratar-se de um setor administrativo, não relacionado diretamente à atividade fim da instituição e, ainda, ao modo de planejar característico da UFV, com objetivos institucionais e não específicos, e com base nas entrevistas, foi compilada uma série de boas práticas a fim de iniciar uma cultura de compartilhamento do conhecimento, ou seja, institucionalizar essa prática. Cabe salientar que, para a elaboração, de fato, de um PGC, além de da definição dos direcionadores estratégicos é preciso identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados, sejam individuais, em equipes, intra ou interorganizacional, definir a estrutura de governança e práticas de GC. Esse processo de planejamento e elaboração do PGC deve ser feito em conjunto com a equipe e o Pró-reitor de Planejamento e Orçamento.

A fim de manter a padronização do estudo, as melhores práticas aqui apontadas serão separadas pelos viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos.

Liderança	Padronização no tratamento dos novos servidores, fazendo entrevista, apresentando todos os setores vinculados e atribuições da Pró-reitoria e buscando captar as habilidades técnicas e experiências a fim de melhor aloca-lo no setor.
	Organização da equipe de trabalho para que possuam, no mínimo, dois servidores inseridos em cada área de trabalho da Pró-reitoria. Sejam elas: Desenvolvimento Institucional; Planejamento e Avaliação Institucional; Dados e Custos Orçamentários; e Informações Institucionais.
	Reuniões semanais de equipe, pautando a rotina administrativa das áreas, a fim de que todos se integrem e participem das atividades do setor.
	Viabilização de seminários internos após treinamento, capacitação ou qualificação
	Incentivo à capacitação dos servidores do setor, a fim de atender às necessidades institucionais, inclusive de atualização/ reciclagem.
Tecnologia	Desenvolvimento de sistema ou ferramentas que automatizem e organizem o fluxo do trabalho (mapas mentais, <i>data mining</i> ¹⁶).
	Desenvolvimento de ferramenta de armazenamento e compartilhamento de dados e informações (<i>drive online</i> , “nuvem”, repositório), a fim de garantir a segurança da informação.
	Desenvolvimento de Sistemas de inteligência organizacional, a fim de extrair conhecimento a partir de dados e informações.
	Modificação e melhora dos sistemas existentes para que eles sejam integrados
	Aquisição de softwares e equipamentos necessários para a realização do trabalho
	Estruturação de banco de dados para o registro de problemas e experiências ocorridas
Pessoas	Mapeamento intelectual da equipe de trabalho, constando formação técnica e acadêmica, experiências, habilidades e aspirações – Banco de competências.
	Promoção de cursos de capacitação internos, promovendo a integração da e a troca de conhecimento e experiências.
	Recompensas para as pessoas que contribuam com o compartilhamento do conhecimento (ex. viabilização de participação em congressos, licença para realização de outros treinamentos).
	Círculo de inovação – <i>job rotation</i> ¹⁷ – a partir do interesse e capacidade técnica do servidor.
Processo	Criação de instruções de trabalho, bem como mapeamento do conhecimento, processos e procedimentos - <i>Workflow</i> ¹⁸ .
	Adoção de sistema de gerenciamento eletrônico de informações - Gestão Eletrônica de Documentos (GED)
	Organização e identificação os documentos e relatórios produzidos no setor, disponíveis no Arquivo.
	Criação de Memória organizacional/ Banco de Conhecimentos - registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários.
	Participação da equipe técnica em fóruns e reuniões relacionados à sua área de trabalho e envolvendo outros órgãos da administração pública – <i>Benchmarking</i> . ¹⁹

Quadro 5 - Práticas sugeridas para a implantação da GC na PPO

Fonte: Elaborado pela autora

¹⁶ Mineração de dados. Agregação e organização de dados, encontrando neles padrões, associações, mudanças e anomalias relevantes.

¹⁷ Rotação de emprego. Rodízio de trabalho, onde o funcionário atua em diferentes funções por um período determinado.

¹⁸ Fluxo de trabalho. Sequência de passos necessários para automatizar processos.

¹⁹ Avaliação em relação à concorrência. Método por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras instituições aprimorando os seus próprios métodos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal razão de se fazer Gestão do Conhecimento na administração pública é melhorar a eficiência dos processos e a prestação do serviço ao usuário, propiciando, também, a desburocratização dos procedimentos. Sorte daquele que, ao precisar de um dado, informação ou serviço de uma instituição pública nunca se deparou com a frase: “não é aqui, não posso te ajudar”; “você pode ligar mais tarde? Somente o fulano sabe responder”; “Eu não trabalho com isso e meu amigo está de férias, só volta dia tal”. Tais situações ainda se agravam em setores administrativos de IFES, onde a gestão é dinâmica e a rotatividade dos gestores é alta, em média de quatro anos em quatro anos.

Diante dessa realidade, nada mais estratégico que fortalecer a equipe técnica, a fim de que não se perca o conhecimento necessário para a realização do trabalho com eficiência e os sucessos alcançados nos anos de experiência, convivência e trabalho em grupo. Mas o que fazer quando a equipe precisa se renovar? O objetivo principal dessa pesquisa foi analisar a visão contemporânea da gestão do conhecimento no contexto da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV, sob a percepção e experiência dos seus TNS, ativos no período de 2011 a 2018. Para alcance do objetivo, a pesquisa foi desenvolvida no setor, com consentimento dos envolvidos e da chefia, e para isso, analisaram-se estudos já realizados em IFES, bem como modelos de PGC e de ferramentas para verificar o grau de maturidade da prática nas organizações tanto brasileiras como do exterior.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que se tratava de resgatar a memória institucional da PPO, os resultados obtidos especialmente por meio de pesquisa documental permitiram a ampliação do conhecimento da história da Pró-reitoria, evidenciando, inclusive, o seu perfil atual, a partir da maneira e razão pela qual foi criada. Além disso, a oportunidade de inserir como sujeitos da pesquisa servidores primordiais, presentes na PPO desde sua fundação, foi de suma importância científica.

Os sujeitos da pesquisa se mostraram disponíveis e dispostos com a oportunidade de colaboração para a melhoria das práticas no setor e por registrar suas experiências ao longo dos anos de dedicação à UFV. Muitos deles, alguns já aposentados, ocuparam cargos na administração superior e foram protagonistas em situações e decisões cruciais para o sucesso e reconhecimento que a Instituição tem atualmente.

Para a verificação do grau de maturidade da GC, foi utilizado o questionário “Instrumento para avaliação da GC” e verificou-se que a PPO realiza algumas práticas de GC, mas ainda está iniciando lentamente, a partir de iniciativas tímidas e até mesmo pessoais de

alguns servidores. Cabe ressaltar que o viabilizador tecnologia foi o melhor avaliado pela equipe no questionário de maturidade, contudo, nas entrevistas, a tecnologia da informação, em geral, foi apontada, de maneira recorrente, como um viabilizador que precisa de melhoria e desenvolvimento.

Com a realização da pesquisa foi possível perceber o orgulho que os servidores, especialmente da primeira geração, tem em deixar seu legado, seja nos documentos produzidos, que fazem parte da história da UFV, na iniciativa de projetos ainda vigentes, ou nos exemplos de dedicação à instituição e ao serviço público. Ademais, percebeu-se que a cultura de trabalho em equipe, decisões coletivas, discutidas em reunião está bem institucionalizada entre os sujeitos, indicando que ações e práticas de GC são, de fato, desenvolvidas no setor de maneira inata.

A partir desse estudo, nota-se que as práticas de GC são iniciativas essenciais para evitar o desperdício de tempo e dinheiro público, para aprimorar a realização do trabalho e também para garantir a excelência na prestação do serviço ao cidadão. A PPO possui uma equipe qualificada e preparada para iniciar o processo de gestão do conhecimento na UFV, assim como foi pioneira em tantas outras iniciativas de inovação e eficiência administrativa. Sendo assim, após a realização deste trabalho e com base nas recomendações apresentadas é desejável que as ações sejam colocadas em prática e difundidas no contexto organizacional, especialmente em outras Pró-reitorias ou Unidades Administrativas, sendo essa uma sugestão para pesquisas futuras.

Sugere-se, ainda, para trabalho futuros, verificar a percepção da GC nos cargos da administração superior, cuja troca da equipe acontece de quatro em quatro anos; e no contexto dos servidores docentes, que, muitas vezes, não passam pela transição do conhecimento por não ter a oportunidade de trabalhar com seu antecessor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCORSI, Fábio Luis. **A gestão do conhecimento integrada à Tecnologia: Coneccting BA: uma nova forma de apoiar o trabalho colaborativo na criação do conhecimento organizacional/** Fábio Luis Accors – Porto Alegre: Sulina, 2014. 302p. Editora Meridional Ltda. Porto Alegre – RS

ADAMS, Alicemary Aspell.; YI LEE, June G. Chin.; NISSEN, Mark E. **Tacit Knowledge Flows and Institutional Theory: Accelerating Acculturation.** VINE Journal of information and Knowledge Management Systems, Monterey, CA, vol. 40, Issue ¾, pp 312-325. 2010

ALDRICH, H. **Organizations and Environments.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo.** São Paulo, SP, Ed. Saraiva, 2008.

BALBINO, José Nivaldo; NUNES, Helena de Fátima; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa P. **O estágio de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 80-98, jul./dez. 2016. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X.

BARRADAS, Jaqueline Santos; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. **Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil:** análise de conteúdo da opinião de especialistas Brasileiros. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte , v. 15, n. 3, p. 131-154, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362010000300008>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes).** Texto para discussão. TD 1181. Brasília, DF: Ipea, 2006.
Acesso em <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1181.pdf>

_____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília, DF: Ipea, 2012.

BATISTA, Nildo; BATISTA, Sylvia Helena; GOLDENBERG, Paulete; SEIFFERT, Otília; SONZOGNO, Maria Cecília. **Problem-solving approach in the training of healthcare**

professionals. Revista de Saúde Pública, v. 39, n. 2, p. 1-7, 2005. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102005000200014>. Acesso em 11/08/2018

BAUMGARTEN, Maíra. TEIXEIRA, Alex Niche. LIMA, Gilson. **Sociedade e conhecimento: novas tecnologias e desafios para a produção de conhecimento nas Ciências Sociais.** Sociedade e Estado, Brasília, v.22, n2, p.401-433, maio-ago. 2007. Acesso em <<http://www.scielo.br/pdf/se/v22n2/06.pdf>>

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento.** 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BORGES, José Marcondes; SABIONI, Gustavo Soares; MAGALHÃES, Gilson Faria Potsch (Eds.). **A Universidade Federal de Viçosa no Século XX.** 2ed. Viçosa. MG. Editora UFV, 2006. 671 p.

BRAUN, C.C.; MUELLER, R. R. **A gestão do conhecimento na administração municipal em Curitiba com a implantação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment.** Rap, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p.983-1006, 2014. Acesso em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/30903/29719>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 120, n. 1, jan.-abr.1996. Acesso em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>

_____. **Reforma gerencial e legitimação do estado social.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.51, n.1, p.147-156, jan.-fev. 2017. DOI:<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612166376>

BROWN, David C. G. TOZE, Sandra. **Information governance in digitized public administration.** Canadian Public Administration/ Administration Publique du Canada, v.60, n.4, p.581-604, december, 2017.

BUČKOVÁ, Jaroslava. **Knowledge Management in Public Administration Institutions.** Procedia Economics and Finance, 34(15), 390–395, 2015. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01645-7](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01645-7)

CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. **Isomorfismo e práticas de Gestão de Custos: um estudo empírico entre empresas do porto digital a partir da Teoria Institucional.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 204-217, jan./jun. 2014. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X

CAMPBELL, J.L., **Institucional Analysis and the Rol of Ideas in Political Economy**, comunicação apresentada no seminário sobre o Estado e capitalism desde 1800, Harvard, 1994

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. **Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Acesso em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-26.pdf>>

CASTRO, A. E.; CAMPOS, S. A. P.; TREVISAN, M. A Institucionalização (Ou Banalização) da Sustentabilidade Organizacional à Luz da Teoria Crítica . **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 3, p. 110-123, 2018. DOI <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v12i3.12552>

CASTRO, Marcos de. **Contexto institucional de referência, governança de redes e processos de cooperação e competição: estudo em arranjos produtivos locais do Estado do Paraná**. Tese de doutorado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2013

CENTRO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Universidade Federal de Viçosa. **Relatório geral**. Viçosa-MG, 1973. Relatório. Datilografado.

CHERMAN, Andréa; ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Valoração do conhecimento nas organizações e sua incorporação nas práticas e rotinas organizacionais**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. vol.18, n.61, pp.416-435. 2016. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.2966>.

CORREA, Rony. **Gestão da memória organizacional com transferência do conhecimento e melhoria de um processo crítico: O caso de uma agência reguladora brasileira**. 2017, 105f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, 2017.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in the public sector: some Canadian success factors**. In: BATISTA, Fábio Ferreira (Org.). Experiências Internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. p. 178.

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

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**. Revista de Administração de Empresas- Clássicos, São Paulo, v. 45 n°2, abr-jun, 2005, p. 74-89.

DOVE, Rick. **Handbook on Knowledge Management**. C.W. Holsapple (Ed.), vol. 2, Springer-Verlag, Berlin. 2003

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós Capitalista**. 4ª ed. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr., São Paulo, Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand. e outros. **Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro, RJ, Campus, 2000.

EBERLE, V.; COLAUTO, R. D. **Pressões institucionais e adoção do Balanced Scorecard: o caso de uma organização do setor elétrico do Sul do Brasil**. Contabilidade Vista & Revista, v. 26, n. 1, p. 95-120, 2015. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35257/pessoas-institucionais-e-adocao-do-balanced-scorecard--o-caso-de-uma-organizacao-do-setor-eletrico-do-sul-do-brasil/i/pt-br>

ESCOTT, W.R., **Institution and organizations: Toward a Theoretical Synthesis**, em Scott, meyer et al. Institutional Environments, pp. 55-80.

ECHTERNACHT, Tiago Henrique de Souza. QUANDT, Carlos Olavo. **A Gestão do Conhecimento como suporte ao processo estratégico na Administração Pública Municipal: um estudo comparativo de casos no Brasil e em Portugal**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 35-49, mar. 2017. Acesso em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>> ISSN: 2236-417X. Publicação sob Licença.

FENNELL, M. L. **The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters**. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 3, p. 484-510, 1980

FERREIRA, Eric de Paula; BRANCO JÚNIOR, Manuel da Rocha Fiúza; LSNARD, Paulo; FRANÇA, Renata de Souza; AGUIAR FILHO, Armando Sérgio de. **Gestão do Conhecimento, Internet das Coisas e Inovação: A Relação dos Temas e a Intensidade de Pesquisas Realizadas**. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 3, p. 99-112, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p99-112.663>. Acesso em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50041/gestao-do-conhecimento--internet-das-coisas-e-inovacao--a-relacao-dos-temas-e-a-intensidade-de-pesquisas-realizadas-i/pt-br>>

FERREIRA, Kamilla Alves Rodrigues; MOURA, Luiz Rodrigo; CUNHA, Nina Rosa Silveira. **Cultura e valores organizacionais em uma Universidade Federal Brasileira**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, jul./set. 2012. 69-87. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v6i3.105>

FINGERL, Eduardo Rath. **Oportunidades e estratégias**. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. In: Conferência Internacional de Economia Criativa, 2007, Rio de Janeiro. 07 dez. 2007. 28 slides. Acesso <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/7322/2/Eduardo%20Rath%20Fingerl%20Fingerl_Oportunidades%20e%20Estrat%C3%A9gias.pdf>

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará. [Apostila.], 2002. Acesso em <[http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA\(1\).pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA(1).pdf)>

FONSECA JÚNIOR, Wilson Correa. **Análise de Conteúdo**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 280-303.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **Diretrizes orientadoras para a implantação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal**. In: A Experiência Brasileira na Formulação de uma Proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal. Centro de Documentação e Informação Coordenação de Publicações Brasília – Série: Temas de interesse do legislativo, nº 13, 2007

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>

GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **Elementos Básicos para Formulação de uma política de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal**. 2006. 140f. Dissertação (Mestrado 115 em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006.

GONÇALVES, Anderson Tiago Peixoto. **Análise de Conteúdo, Análise do Discurso e Análise de Conversação: estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas**. Administração: ensino e pesquisa rio de janeiro v. 17 no 2 p. 275–300 mai jun jul ago 2016

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; CASADO, Tânia. **Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da Psicologia, Cultura Organizacional e Teoria Institucional**. Revista de Contabilidade e Finanças, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 7 – 21, Set.. 2006 DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772006000400002>

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R.. **The three versions of neo-institutionalism**. Lua Nova, n. 58. P.193-223.2003

HULT, G. Tomas M.; KETCHEN JR., David J.; SLATER, Stanley F. **Information Processing, knowledge development, and strategic supply chain performance**. Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 2, p. 241–253, April. 2004. Acesso em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.8990&rep=rep1&type=pdf>

JAMES, Oliver. JILKE, Sebastian R., RYZIN, Gregg G. Van. **Behavioural and experimental public administration: Emerging contributions and new directions**. Public Administration. v.95, Issue 4, p.865–873, december. 2017. DOI: 10.1111/padm.12363

JÚNIOR, Oscar Pedro Neves; MARINHO, Sidnei Vieira. **O uso do Organizational Knowledge Assessment (OKA) para análise da Gestão do Conhecimento em uma organização pública**. Revista de Administração da UFSM. Brazilian Journal of Management, v. 11, número 2, p. 290-307, 2018. DOI: 10.5902/19834659 14155

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil, eISSN 1983-4659

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LAVER, M.; SHEPSLE, K.A, “**Coalitions and Cabinet Government**” American Political Science Review, 84, 1990, pp. 843-890.

LEAL, P. H.; COSTA, B. M. N.; OLIVEIRA, M. C.; REBOUÇAS, S. M. D. P. Divulgação de Provisões e Passivos Contingentes Ambientais sob a Ótica da Teoria Institucional. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 37, n. 3, p. 37-54, 2018. DOI: 10.4025/enfoque.v37i3.39477

LEVORCINETO, Antonio. **Gestão do Conhecimento como instrumento de gestão em uma IFES: Diagnóstico e proposições para o Observatório Astronômico da UFRGS**. 2017. 143f. Dissertação. (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; COSER, Claudia. **Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 4, p. 9-45, dez., 2006. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000400002>.

MACHADO JÚNIOR, Celso; SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; PARISOTTO, Iara Regina dos Santos; PALMISANO, Angelo. **A contribuição da sociologia do conhecimento para os**

estudos de institucionalização e legitimação do conhecimento do campo científico. O&S - Salvador, v. 23, n. 77, p. 231-246, Abr./Jun. 2016. DOI: 10.1590/1984-9230773

MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. 1976. **Ambiguity and Choice in Organizations.** Bergen : Universitetsforlager. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/226849>

MASSARO, Maurizio; DUMAY, John; GARLATTI, Andrea. **Public sector knowledge management: a structured literature review.** Journal of Knowledge Management, v. 19, n. 3, p. 530–558, 2015. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>

MEYER, J. W. **The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance.** Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report n. 79-B20, 1979.

NASCIMENTO, Emerson Oliveira do. **Os novos institucionalistas na ciência política contemporânea e o problema da integração teórica.** Revista Brasileira de Ciência Política, Brasília, n. 1, jan./jun. 2009.

NASER, Samy S. Abu; SHOBAKI, Mazen J. Al; AMUNA, Youssef M. Abu. **Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study".** Journal of Scientific and Engineering Research, August 2016, 3(4), ISSN: 2394-2630 CODEN(USA): JSERBR

NEVES JÚNIOR, O. P.; MARINHO, S. V. **O Uso do 'Organizational Knowledge Assessment (Oka)' para Análise da Gestão do Conhecimento em uma Organização Pública.** Revista de Administração da UFSM, v. 11, n. 2, p. 290-307, 2018. DOI:10.5902/19834659 14155.

NEVES, Paula Costa; CERDEIRA, José Pedro. **Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, jan./abr. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n1p3>. Acesso em <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X>.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.** Organization Science, Vol. 5, No. 1, feb., 1994, pp. 14-37. Acesso em <<http://www.jstor.org/stable/2635068>>.

NONAKA, Ikujiro; KROGH, Georg von; **Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory**. *Organization Science*, Vol. 20, No. 3, May–June, 2009, pp. 635–652, doi 10.1287/orsc.1080.0412

OLIVEIRA, Elvira Fernandes de Araújo. **Gestão do Conhecimento no Serviço Público: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte** – IFRN. 2010. 180f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Potiguar, Natal, RN.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de. **Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior: O estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria**. 2012. 61f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, São Sepé, RS.

PEREIRA, Alana Deusilan Sester, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2012. **Gestão do Conhecimento nas Secretarias Estaduais de Minas Gerais**. Orientadora: Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa. Coorientadores: Edson Arlindo Silva e Nina Rosa da Silveira Cunha.

PEREIRA, Tarso Rocha Lula. ARAUJO, Aneide Oliveira. **Relevância das informações geradas pelo Siscustos para a nova administração pública, na percepção dos analistas e auditores das ICFEx**. UFSC, Florianópolis, v. 13, n. 28, p. 169-190, jan./abr. 2016.

PITT, Martyn; MACVAUGH, Jason. **Knowledge management for new product development**. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Issue: 4, pp.101-116. 2008 <https://doi.org/10.1108/13673270810884282>

PONCIANO, Daniel. **A Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso de uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Monografia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, Brasil, 2018

POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**., Chicago: University of Chicago Press. 2012 486p.

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO, **Relatório de Atividades da UFV – 2016**, UFV, PPO, Viçosa, MG, 2016. 261p. Acesso em <<http://www.ppo.ufv.br/wp-content/uploads/2012/05/Relatorio-Atividades-2016-A4-com-capa.pdf>>

REIS, Cisne Zélia Teixeira. **Estágios da institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras**. 2011. 193f. Dissertação

(Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, fevereiro de 2011.

_____. **Planejamento Institucional na Universidade Federal de Viçosa: Experiências, trajetória e Evolução.** 2005. 96f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Faculdade da Região dos Lagos, Cabo Frio, RJ, setembro de 2005.

RIBEIRO, João A.; SCAPENS, Robert W. **Institutional theories in management accounting change: contributions, issues and paths for development.** Qualitative Research in Accounting & Management, v. 3, n. 2, p. 94-111, 2006.

RIBEIRO, Verbenia Mendonça Fernandes Silva. **Implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em uma unidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior.** 2017. 45f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, 2017.

RUSSO, Paschoal Tadeu; GUERREIRO, Reinaldo. **Percepção sobre a sociomaterialidade das práticas de contabilidade gerencial.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 57 nº6, nov-dez, 2017, p. 567-584. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170605>.

SCOTT, W. R. **Institutional theory: contributing to a theoretical research program.** In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Org). Great minds in management: the process of theory development. Oxford: Oxford University Press, 2004.

SILVA, Ana Paula Nogueira; MIRANDA, Angélica Conceição Dias. **Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015.** Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 23, n. 52, p. 73-83, mai./ago., 2018. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2018v23n52p73.

SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. **Aprendizagem Organizacional e Inovação: Contribuições da Gestão do Conhecimento para Propulsionar um Ambiente Corporativo Focado em Aprendizagem e Inovação.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 1, p. 7-19, 2018. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p07-19.569>

SVEIBY, Karl Erik. **Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros.** Global Brands. Sveiby Associados, 2001. Disponível em < <http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/knowledge-management.pdf>> Acesso em 10/11/2018.

_____. **A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation.** Journal of Intellectual Capital, MCB University Press, Finland, Vol. 2, Issue: 4, pp.344-358, 2001. <https://doi.org/10.1108/14691930110409651>.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre, RS, Ed. Bookman, 2008.

TEECE, David J. **Business models, business strategy and innovation**. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. 2010. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

THOMPSON, Ana Carolina Rolim Tucunduva da; MENDES, Edson de Paula Rodrigues; THOMPSON, Carlos Eduardo Marques. **Os processos de institucionalização como mecanismo de conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional: contribuições da aprendizagem e da gestão do conhecimento**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2011, Rio de Janeiro. Anais: Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Acesso em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1469.pdf>

TJORA, Aksel H. **Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations**. Qualitative Research, London, v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006. Acesso em <https://www.researchgate.net/publication/249731030_Writing_small_discoveries_An_exploration_of_fresh_observers_observations>

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. **A institucionalização da teoria institucional**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.)/CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Org. bras.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006. 3ª. reimpressão.

VEBLEN, Thorstein. **Why is Economics not an Evolutionary Science?**. The Quarterly Journal of Economics, vol. 12, nº4. Jul. 1898 p. 373-397. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1882952>.

VERSIANI, Ângela França; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro; MAGALHÃES, Ana Thereza Novaes; VAZ, Samir Lótfi. **The relationship between strategy making and organizational learning**. Rev. bras. gest. neg., São Paulo, v. 20, n. 2, p. 157-177, Apr. 2018. Acesso <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922018000200157&lng=en&nrm=iso>. DOI:<http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3888>.

WIIG, Karl M. People-Focused Knowledge Management. **How effective decision making leads to corporate success**. Knowledge Research Institute, INC. Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA. 2004.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração**. Administração: ensino e pesquisa. Rio de Janeiro, v. 16, n 2, p. 241–273, abr-jun, 2015. Doi: 10.13058/raep.2015.v16n2.238

APÊNDICES

A fim de gerar os dados para a realização da pesquisa, foi elaborado roteiro para entrevista semiestruturada, que foi realizada com os servidores da primeira e segunda geração da PPO.

1. Roteiro de entrevista

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA: UMA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE NÍVEL SUPERIOR DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

I - Perguntas introdutórias

1. Características do cargo/ experiência / tempo de PPO
2. Já ouviu falar em GC? O que entende sobre?

II - Liderança

3. Missão (razão da existência), visão (direção a seguir), valores (normas, ética), objetivos (resultados) estão alinhados com a equipe – conhece, sabe onde está?
4. Chefias - trabalho colaborativo/ compartilhamento do conhecimento
5. Há reconhecimento e recompensa quando o conhecimento é compartilhado?
6. Recebem autonomia? Chefias intermediárias dispostas a inovar? Ouvem sugestões? Sugestões influenciam no processo decisório da PPO/UFV?

III - Tecnologia

7. Processos de trabalho mapeados/ documentados? Ferramentas de TI? Sistemas eficientes? Acesso a computador/ rede?

IV - Pessoas

8. Mapeamento intelectual? Banco de competências? Capacidades técnicas, científica e cultural - perfil de servidores/ experiência/ áreas de especialidade.
9. Programas de educação e capacitação do servidor que alcance os objetivos da instituição.

V - Processos

10. Local/ fóruns internos ou externos para compartilhamento do conhecimento? Outras instituições? Fonte de busca de informações/ opiniões/ servidores inativos prática baseada em outras universidades?
11. Acredita que na PPO existe GC? O conhecimento é partilhado? De que forma? Existem documentos que promovem a GC? Procura ou procurava difundir conhecimento - melhores práticas (realização de tarefas, solução de problemas, documentar experiências positivas/ negativas - não fazer?)

12. Formas de comunicação mais utilizadas: conversa informal, reuniões de equipe, telefone/ramal, e-mail, sms, whatsapp ou outras redes sociais, outras? - processo
13. Forma como era processos procedimentos, práticas. Cotidiano (dia a dia que nao tem mais hoje) processo

VI – Perguntas finais

14. O que uma geração aprendeu com a outra. O conhecimento é retido? / Legado que acredita ter deixado?
15. Palavra livre – experiências

2. Termo de consentimento livre e esclarecido

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “Gestão do Conhecimento na Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV a partir das percepções dos seus técnico-administrativos de nível superior”. Nesta pesquisa pretendemos descrever a visão contemporânea da Gestão do Conhecimento (GC) no contexto da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PPO) da UFV, considerando a experiência acumulada dos servidores nesta pesquisa denominados da primeira geração (servidores primordiais, já aposentados ou em cargo de chefia) e o conhecimento adquirido pelos servidores da segunda geração (atuais servidores do setor). Para isso, resgataremos a memória institucional da PPO, avaliaremos o grau de maturidade e as ferramentas e, ou atividades desenvolvidas para reter o conhecimento adquirido pelo servidor e, finalmente, buscaremos propor ferramentas e ações para operacionalizar a GC na referida Pró-Reitoria.

Os motivos que nos levam a estudar a GC na PPO são as dificuldades e desafios observados no momento de renovação da equipe, especialmente após a aposentadoria e, ou transferência de servidores primordiais no referido setor, que foi atualizado em 90% do seu corpo técnico nos últimos 5 anos. Além, disso, a atualidade do tema e o incentivo do Governo Federal em promover a Gestão do Conhecimento nos diversos órgãos da Administração Pública, melhorando, assim, sua eficiência e efetividade na prestação e serviços, foi um fator de grande motivação.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: análise bibliográfica, para subsidiar o referencial teórico da pesquisa; análise documental, a fim de resgatar a memória institucional da PPO, bem como identificar se existe GC no setor; entrevista em profundidade, a fim de realizar levantamento do nível de conhecimento sobre a GC dos servidores da primeira e segunda geração da PPO, bem como de suas relações com as práticas de GC e os possíveis obstáculos à sua implantação na Pró-Reitoria; e observação não participante.

O tempo previsto para a entrevista é de aproximadamente 60 minutos, sendo agendada por meio de e-mail ou telefone. As mesmas serão realizadas no setor de trabalho do entrevistado, ou no local onde ele se sentir mais confortável. As entrevistas serão gravadas, desde que autorizado pelo entrevistado, que poderá revogar a autorização em qualquer momento caso deseje fazê-lo.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem na possibilidade dos respondentes entrevistados se sentirem constrangidos com determinados questionamentos. Entretanto, o mesmo será minimizado uma vez que o respondente pode desistir de participar da pesquisa em

qualquer tempo. Ademais, os nomes dos participantes serão resguardados durante a publicação dos resultados da pesquisa.

A pesquisa contribuirá para dar mais visibilidade ao trabalho realizado na PPO, bem como para normatizar as melhores práticas de trabalho no referido setor.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no Instituto de Ciências Humanas e Sociais – IHP, no Campus UFV-Rio Paranaíba, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos.

Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, NOME, FORMAÇÃO, E-MAIL, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Gestão do Conhecimento na Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV a partir das percepções dos seus técnico-administrativos de nível superior” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Nome do Pesquisador Responsável: Odemir Vieira Baêta
Endereço: Universidade Federal de Viçosa - Departamento de Letras – Campus Universitário,
Viçosa-MG. CEP: 36570-900
Telefone: (31) 3899-2410

E-mail: odemirbaeta@ufv.br

Nome do Pesquisador Assistente: Ludmila Maria Martins de Oliveira

Endereço: Rua Carlos Socias Scholfield, nº31, ap. 406 – Clélia Bernardes – Viçosa-MG CEP: 36570-000

Telefone (31) 99934-1433

E-mail: ludmila.martins@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário

Cep: 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31)3899-2492

Email: cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

Viçosa, _____ de _____ de 20____.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

ANEXOS

1. Instrumento para Avaliação da GC – Folha de pontuação individual

Escala 1	
1	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas .
2	As ações descritas são mal realizadas .
3	As ações descritas são realizadas de forma adequada .
4	As ações descritas são bem realizadas .
5	As ações descritas são muito bem realizadas .

Escala 2	
1	A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
2	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
3	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
4	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
5	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Critério 1 – Liderança em GC		Pontuação
1	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização	
2	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento)	
3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
4	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
6	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação	

	Subtotal critério liderança	0
Critério 2 – Processo		Pontuação
7	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional	
9	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
12	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
	Subtotal critério processo	0
Critério 3 – Pessoas		Pontuação
13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização	
15	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria	
16	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos	
18	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
	Subtotal critério processo	0
Critério 4 – Tecnologia		Pontuação
19	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	

20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador	
22	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
	Subtotal critério Tecnologia	0
Critério 5 – Processos de Conhecimento		Pontuação
25	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
29	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	
	Subtotal critério Processos de Conhecimento	0
Critério 6 – Aprendizagem e inovação		Pontuação
31	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação	
	Subtotal critério Processos de Conhecimento	0
Critério 7 – resultados da GC		Pontuação
37	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	

39	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços. *Escala 2	
40	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência. *Escala 2	
41	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social. *Escala 2	
42	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento. *Escala 2	
Subtotal critério Processos de Conhecimento		0
TOTAL FINAL		0

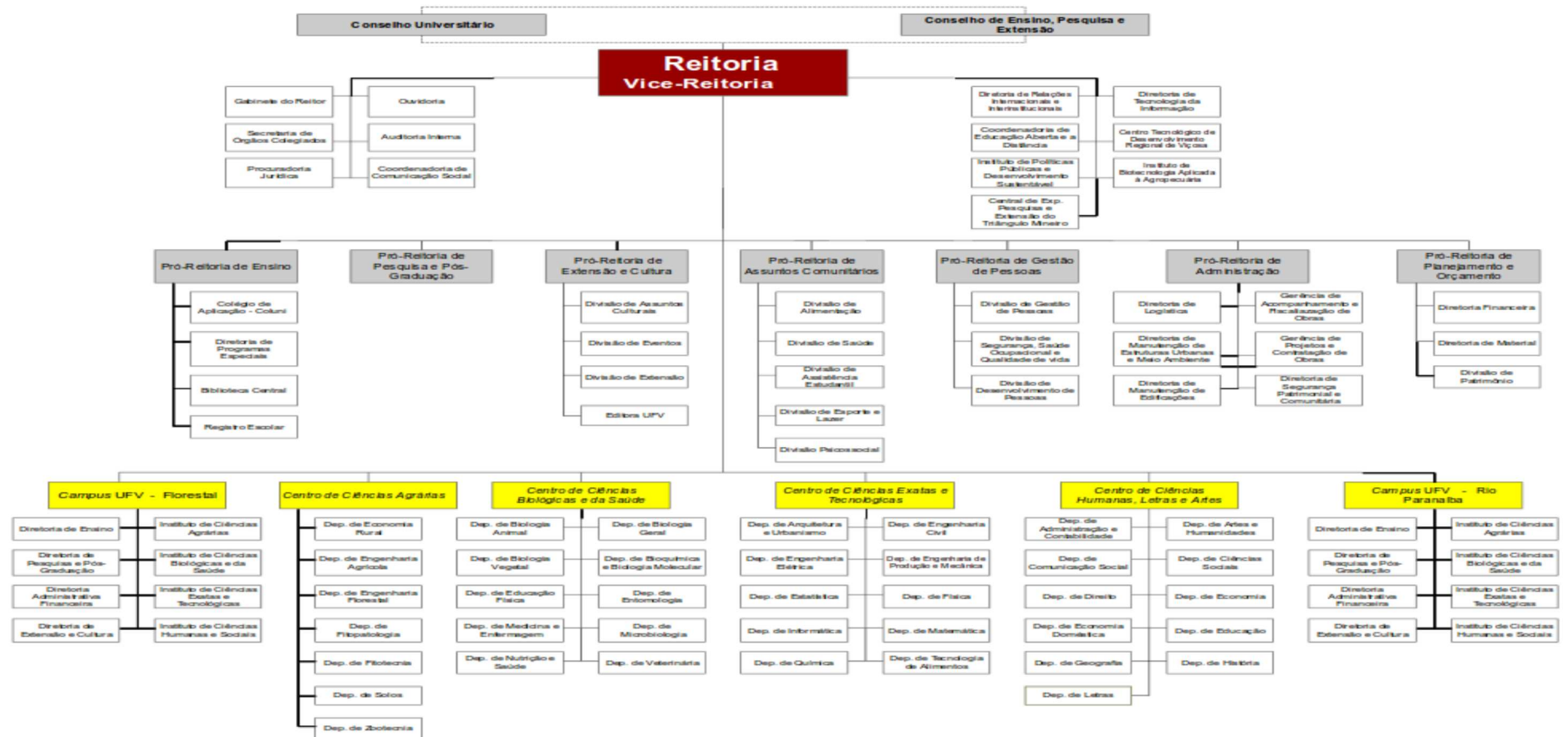
2. Folha de Pontuação do trabalho em Grupo

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)		Pontuação máxima (2)	Colocação (1 – 7) ¹ (3)
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	(1)	30	
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)		30	
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)		30	
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)		30	
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)		30	
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)		30	
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)		30	
	Total		210	

Fonte: APO (2009).

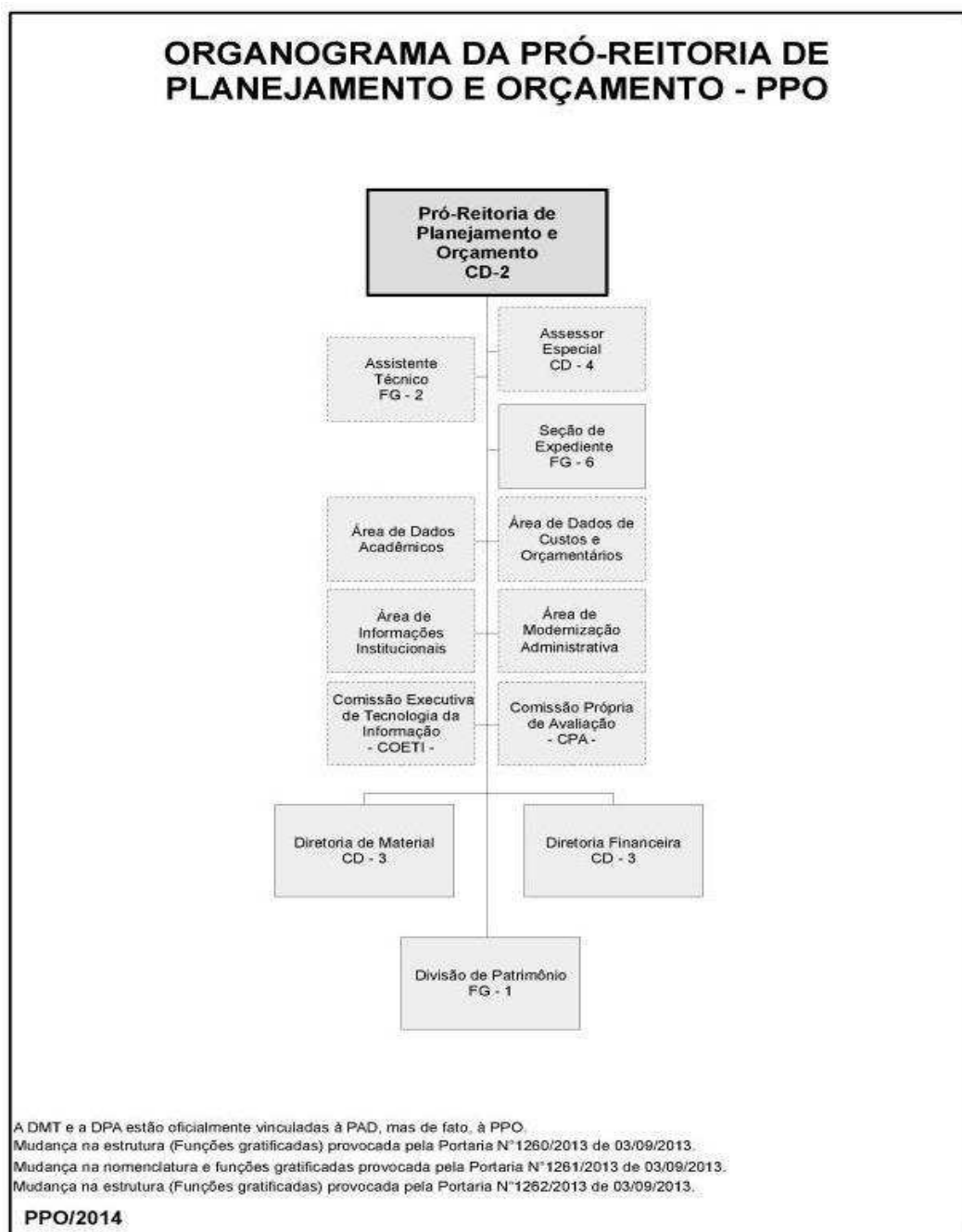
Nota: ¹ onde 1 = mais alta, 7 = mais baixa.

3. Organograma UFV



PPO/NOV/2015

4. Organograma da PPO



Fonte: Website da PPO (<http://www.ppo.ufv.br/wp-content/uploads/2012/05/Organograma-PPO.pdf>)