

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

Iara Mageste Romualdo Ferreira

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA
COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UMA ANÁLISE DO
FUNCIONAMENTO DO SETOR DE PAGAMENTO NOS ANOS DE 2023 E 2024**

Juiz de Fora

2025

Iara Mageste Romualdo Ferreira

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA
COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UMA ANÁLISE DO
FUNCIONAMENTO DO SETOR DE PAGAMENTO NOS ANOS DE 2023 E 2024**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert

Juiz de Fora
2025

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

Mageste Romualdo Ferreira, Iara.

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UMA ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DO SETOR DE PAGAMENTO NOS ANOS DE 2023 E 2024 / Iara Mageste Romualdo Ferreira. -- 2025.

122 f.

Orientador: Luiz Flávio Neubert
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. GESTÃO DA INFORMAÇÃO. 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO. 3. UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. I. Neubert, Luiz Flávio, orient. II. Título.

Iara Mageste Romualdo Ferreira

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UMA ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DO SETOR DE PAGAMENTO NOS ANOS DE 2023 E 2024.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Educação.

Aprovada em 28 de fevereiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Luiz Flávio Neubert - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Marco Aurélio Kistemann Júnior

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Joyce Louback Lourenço

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Juiz de Fora, 14/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Joyce Louback Lourenço, Usuário Externo**, em 14/03/2025, às 15:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marco Aurelio Kistemann Junior, Professor(a)**, em 17/03/2025, às 09:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Flavio Neubert, Professor(a)**, em 18/03/2025, às 11:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uffj (www2.ufff.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2293493** e o código CRC **4DA5EF46**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me amparar e fortalecer em todas as etapas do mestrado e na escrita da dissertação.

Aos meus pais, por sempre apoiarem os meus estudos e me instruírem da melhor maneira possível, pelo exemplo de vida e por todos os ensinamentos.

À minha irmã, Maira, que sempre me apoiou nos momentos mais difíceis mesmo de longe. Obrigada pelo seu exemplo, companheirismo e ombro amigo.

Ao meu marido, Jorge, por estar sempre ao meu lado, me apoiando e incentivando na realização dos meus sonhos e propósitos.

À minha querida filha, Alice, que, mesmo tão pequena, aceitou e entendeu algumas ausências para me dedicar à escrita. Obrigada por me fazer querer ser uma pessoa sempre melhor.

À minha querida tia Angélica, por me ajudar sempre em minha casa e por ficar com a Alice durante todo o período do mestrado e principalmente durante as aulas presenciais.

Aos amigos do mestrado, especialmente aos colegas da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), pela amizade que fizemos e pelo apoio que tivemos uns dos outros no nosso grupo.

À amiga do mestrado, Flávia Borges, pela afinidade e carinho comigo ao longo da nossa jornada no curso.

A todos os colegas de trabalho da Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (Coef), que contribuíram imensamente na elaboração da pesquisa.

Ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), por possibilitar a participação no mestrado profissional, que nos enriquece como seres humanos e como profissionais.

Ao Leonardo Vilardi, que me acompanhou no suporte acadêmico desde o início da elaboração da pesquisa. Obrigada por sua paciência e orientação na escrita.

Ao professor doutor Luiz Flávio Neubert, pelo seu importante trabalho de acompanhamento e orientação desta pesquisa. Obrigada pela disponibilidade e contribuição ao texto.

Aos membros da banca, os professores Marco Aurélio Kistemann Jr. e Joyce, pelas contribuições na qualificação.

A todos que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste mestrado.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação Profissional (PPGP) em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). A pesquisa teve como tema central a Gestão da Informação e do Conhecimento, com foco em um setor da UFJF: a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro. O objetivo geral deste estudo foi analisar os entraves da Gestão do Conhecimento na Coordenação de Execução e Suporte Financeiro. Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se a seguinte questão: como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar a solucionar as dificuldades encontradas pelos servidores da Coordenação de Execução e Suporte Financeiro, setor responsável pelo pagamento da Universidade Federal de Juiz de Fora, em suas rotinas de trabalho, diante da falta de registro das atividades executadas em seus cargos e da ausência de protocolos e rotinas claramente definidos. A abordagem metodológica adotada é qualitativa, já que buscou compreender as particularidades e a subjetividade dos participantes, além de considerar a realidade vivenciada no ambiente de trabalho. O foco do estudo recaiu sobre a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram entrevistas com os gestores e gerentes dessa Coordenação, assim como questionários aplicados aos servidores do setor. No último capítulo desta dissertação, é apresentado um plano de ação educacional (PAE), com propostas que visam amenizar o problema apresentado, trazendo sugestões de boas práticas para o setor.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Universidade Federal de Juiz de Fora.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's Program in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) at the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The research focuses on Information and Knowledge Management, specifically in a sector of the Federal University of Juiz de Fora, the Coordination of Execution and Financial Support. The general objective of this study is to analyze the challenges of Knowledge Management in the Coordination of Execution and Financial Support. To develop this research, the following question was proposed: how can knowledge management help address the difficulties faced by employees of the Coordination of Execution and Financial Support, the payment sector of the Federal University of Juiz de Fora, in their daily work routines, given the lack of records of executed activities and the absence of clearly defined protocols and procedures? The research methodology is qualitative, justified by the consideration of the particularities and subjectivity of the research subjects and the reality experienced in the workplace, the Coordination of Execution and Financial Support, which is the object of the study. The data collection instruments include interviews with the managers and supervisors of this Coordination, as well as questionnaires administered to sector employees. In the final chapter of this dissertation, an Educational Action Plan (PAE) is presented, proposing solutions to mitigate the identified problem, offering suggestions for best practices within the sector.

Keywords: Information Management; Knowledge Management; Federal University of Juiz de Fora.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Órgãos de Deliberação Superior	20
Figura 2 - Administração Superior da UFJF	22
Figura 3 - Organograma da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças da UFJF	24
Figura 4 - Estrutura Organizacional da Coesf	28
Figura 5 - POP para Reembolso de taxa de inscrição em evento	34
Figura 6 - <i>Checklist</i> - Reembolso de inscrição	35
Figura 7 - Nova interface do Siafi WEB	36
Figura 8 - Processo Seci	42
Figura 9 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração pública	46
Figura 10 - Características da Burocracia segundo Weber	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos servidores da Coesf.....	56
Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos servidores da Coesf.....	57
Gráfico 3 - Percentual de respostas dos servidores da Coesf à pergunta: Na Coesf existe o compartilhamento de conhecimentos entre os servidores?	58
Gráfico 4 - Existência da prática de compartilhamento de conhecimentos para a solução de problemas nas gerências da Coesf.....	59
Gráfico 5 - Estímulo ao compartilhamento, promoção e discussão de conhecimentos aos servidores da Coesf	60
Gráfico 6 - Existência de reuniões informais para solução de problemas que surgem na execução de tarefas.....	61
Gráfico 7 - Realização de reuniões periódicas com a finalidade de compartilhamento de experiências, conhecimentos e saneamento de dúvidas	62
Gráfico 8 - Existência de materiais de consulta que auxiliam na execução de tarefas e atividades internas da gerência do servidor.....	64
Gráfico 9 - Mapeamento de trabalho das gerências da Coesf	66
Gráfico 10 - Consulta e utilização dos processos que se encontram mapeados para a execução de atividades rotineiras	67
Gráfico 11 - Existência do registro do conhecimento produzido na Coesf.	69
Gráfico 12 - Participação em cursos internos de capacitação ofertados pela UFJF	70
Gráfico 13 - Disponibilização dos documentos de consulta que auxiliam na execução das atividades da Coesf a todos os servidores do setor	72
Gráfico 14 - Acessibilidade de tais documentos.....	73
Gráfico 15 - Execução das atividades realizadas nas gerências somente por servidores específicos	75
Gráfico 16 - Percentagem de servidores que responderam à pergunta: Quando algum colega da sua gerência está de férias ou licenciado por algum motivo, você o substitui e sabe realizar as tarefas que ele executa?	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos que geraram demanda de empenho na Coesf/UFJF no ano de 2022.....	30
Quadro 2 - Identificação dos servidores entrevistados	54
Quadro 3 - Propostas de ações para solução dos problemas identificados nos eixos de análise.	83
Quadro 4 - Etapas do processo 5W2H no Eixo 1	84
Quadro 5 - Reuniões semanais	85
Quadro 6 - Etapas do processo 5W2H no Eixo 2	89
Quadro 7 - Etapas do processo 5W2H no Eixo 3	90
Quadro 8 - Proposta de Manual	91
Quadro 9 - Etapas do processo 5W2H no Eixo 4	96
Quadro 10 - Proposta de curso.	97
Quadro 11 - Etapas do processo 5W2H no Eixo 5	100
Quadro 12 - Ciclo de rotatividade dos servidores da GEO	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARTs	Anotação de Responsabilidade Técnica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CF/88	Constituição Federal Brasileira de 1988
Coesf	Coordenação de Execução e Suporte Financeiro
Cosup	Coordenadoria d'e Suprimentos
Critt	Controle Institucional, Diretoria de Inovação
EBC	Empresa Brasil de Comunicação
Ebserh	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
GC	Gestão da Informação
GECC	Gratificação por Encargo de Curso e Concurso
GEO	Gerência de Execução Orçamentária
Gfip	Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social
GI	Gestão do Conhecimento
HU	Hospital Universitário
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbanos
LOA	Lei Orçamentária Anual
OS	Outros Serviços
PAC	Plano Anual de Contratação
PAE	Plano de Ação Educacional
Pasep	Programa de Formação do Patrimônio do servidor público
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
POP	Procedimento Operacional Padrão
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional
Proae	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Procult	Pró-Reitoria de Cultura
Proex	Pró-Reitoria de Extensão
Progefi	Pró-Reitoria de Gestão e Finanças
Progepe	Pró-Reitoria de Pessoas
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Proinfra	Pró-Reitoria de Infraestrutura
Proinova	Pró-Reitoria de Inovação

Proplan	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
Propp	Pró-Reitoria de Pesquisa
Prosisa	Pró-Reitoria de Sistema de dados e Avaliação
RDC	Regime diferenciado de contratação pública
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
Seci	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
Serpro	Serviço Federal de Processamento de Dados
Siafi	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
Siasg	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
Siconv	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SRP	Sistema de Registro de Preços
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
SUS	Sistema Único de Saúde
TED	Transferência Eletrônica Disponível
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UO	Unidade Orçamentária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR ADMINISTRATIVO DA COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO	17
2.1	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - CONTEXTO.....	17
2.2	A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E FINANÇAS (Progefi)	23
2.3	A COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO (Coef).....	26
3	GESTÃO DO CONHECIMENTO: A BUSCA DE REFERÊNCIAS PARA APLICAÇÃO NA COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO	39
3.1	MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS APLICAÇÕES	39
3.1.1	Gestão da informação e gestão do conhecimento - conceitos e análises	40
3.1.2	Gestão nas organizações públicas brasileiras	43
3.1.3	Modelo burocrático de organização.....	47
3.2	METODOLOGIA DE PESQUISA	50
3.3	ANÁLISE DOS DADOS DOS SERVIDORES DA COESF.	55
3.3.1	Perfil dos Servidores.....	56
3.3.2	Socialização do Conhecimento na Coef.....	58
3.3.3	Externalização do Conhecimento.....	63
3.3.4	Combinação do Conhecimento.....	69
3.3.5	Internalização.....	74
3.4	ESTUDO COMPARATIVO: A UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS ..	78
4	PROPOSTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO	81
4.1	EIXO 1: REUNIÕES SEMANAIS PARA NOVOS SERVIDORES	84
4.2	EIXO 2: SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	88
4.3	EIXO 3: EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	90
4.4	EIXO 4: COMBINAÇÃO DO CONHECIMENTO	96
4.5	EIXO 5: INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	99
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A COORDENAÇÃO DA COESF	110
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GERENTES DA COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO.....	113
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA Coesf	114

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como tema central a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, com foco no setor público, mais especificamente em um setor da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (Coef). Segundo Alencar e Fonseca (2015), a informação e o conhecimento são ferramentas consideradas muito importantes nas organizações, pois estão ligadas diretamente ao seu desempenho e gerenciamento, visando atender com qualidade a sociedade.

De acordo com Melo (2003), a Gestão do Conhecimento tem o objetivo de facilitar e democratizar o acesso ao conhecimento obtido pelas pessoas pertencentes a uma instituição, independentemente do meio escolhido pelo gestor. Esse acesso ao conhecimento deve ser organizado, classificado e divulgado conforme o interesse e a necessidade de cada grupo ou instituição, transformando as informações em conhecimento e promovendo a aprendizagem.

A UFJF é uma autarquia federal e uma instituição pública e gratuita. A Coef está vinculada à Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (Progefi) da UFJF e tem como finalidade a execução dos recursos orçamentários e financeiros da universidade, bem como o registro e mensuração das transações de natureza financeira, orçamentária e patrimonial (UFJF, 2022). Esse cenário foi adotado em função da exigência de que a pesquisa do mestrado profissional fosse conduzida com base no contexto profissional do meu ambiente de trabalho, o que justifica a escolha da UFJF, mais especificamente da Coef, local no qual desempenho minhas funções e que constitui o objeto deste estudo.

Logo de início, quando ingressei, pude identificar que não havia registros das atividades realizadas no setor para que eu pudesse me familiarizar e aprender o trabalho a ser feito. Como o cargo que ocupo é de nível médio, não há exigência de formação em Ensino Superior. Além disso, mesmo os servidores que possuem tal formação e ocupam os cargos de nível médio não são distribuídos de modo compatível com ela. Para sustentar essa informação, trouxe alguns exemplos de formação dos servidores da Coef empossados em cargos de nível médio: nutrição, direito, economia, fisioterapia, música, dentre outros. Dessa forma, minha formação se mostra bastante diversa da atividade fim do setor e essa questão foi detalhada no decorrer do capítulo 2 da presente dissertação, que tem caráter descritivo.

O problema identificado no caso de gestão foi a ausência de registro das atividades realizadas no setor. Como resultado, servidores recém-chegados ou aqueles que precisavam substituir colegas devido a férias, licenças, remoções, entre outros motivos, aprendiam o

serviço de forma intuitiva, com a orientação de outro servidor ou pela prática diária, o que gerava diversidade nas abordagens para resolver e executar a mesma tarefa. Esse problema, portanto, constituiu o ponto de partida para a realização do presente estudo.

Dentro desse contexto, destaco que existe muita rotatividade dos servidores na universidade. Muitos servidores passam em outros concursos, ou passam por remoções internas - mudando de setor - ou mesmo se aposentam, levando consigo o aprendizado e o conhecimento adquirido.

Além da falta de registros dos processos realizados, há a ausência de protocolos claramente definidos para a realização de atividades rotineiras, que serviriam para indicar, de forma impessoal e atemporal, as formas de gestão e de execução das funções inerentes ao setor.

Diante do que foi mencionado, a questão de pesquisa foi: como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar a solucionar as dificuldades encontradas pelos servidores da Coordenação de Execução e Suporte Financeiro, setor de pagamento da Universidade Federal de Juiz de Fora, em suas rotinas de trabalho, diante da falta de registro das atividades executadas em seus cargos e ausência de protocolos e rotinas claramente definidos?

Assim, o objetivo geral deste estudo foi analisar quais são os entraves na Gestão do Conhecimento na Coordenação de Execução e Suporte Financeiro, diante da ausência de registros e de protocolos definidos para realização das atividades do setor. Os objetivos específicos foram: descrever a rotina de trabalhos na Coordenação de Execução e Suporte Financeiro e os problemas advindos da falta de registro das atividades executadas; analisar quais são os entraves na Gestão do Conhecimento na Coesf e propor ações e práticas sobre a Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) que visassem o aprimoramento, padronização e o registro das rotinas de trabalho dos servidores e suas obrigações.

Para a descrição do caso presente nesta pesquisa, foram consultados alguns dados relativos à UFJF: consulta ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2022-2027 (UFJF, 2022), consultas ao site da UFJF e da Progefi e consultas feitas diretamente no setor da Coesf. Para a realização da pesquisa de campo, conduzida após a qualificação, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com os gerentes da Coesf e com a Coordenação. Também foi aplicado um questionário enviado a todos os servidores da Coesf, exceto àqueles que estavam licenciados por algum motivo no período de realização da coleta de dados.

Para cumprir os objetivos acima expostos, esta dissertação está estruturada em três capítulos, além desta introdução, conforme exposto nos parágrafos a seguir.

No capítulo dois é apresentada a Universidade Federal de Juiz de Fora e seu contexto, também são apresentadas a Progefi e a Coesf. De modo geral, são descritas suas funcionalidades e estruturas organizacionais.

No capítulo três é apresentado o referencial teórico de Nonaka e Takeuchi (2008), que trazem uma teoria de criação do conhecimento organizacional. Também é feita uma análise da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento nas instituições públicas, especificamente na UFJF. Ainda nesse capítulo são apresentados o modelo burocrático e a Gestão do Conhecimento em universidades públicas.

Por fim, no capítulo quatro é apresentado um plano de ação educacional, o Plano de Ação Educacional (PAE), com propostas que visam amenizar o problema apresentado e trazer sugestões com melhores práticas para o setor.

2 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR ADMINISTRATIVO DA COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO

Neste capítulo, será apresentado o caso de gestão a ser investigado, focando na falta de registro das atividades rotineiras realizadas na Coesf e na ausência de protocolos definidos para a execução das tarefas diárias dos servidores. Serão destacadas a relevância e a necessidade de analisar a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Juiz de Fora, com especial ênfase na Coesf.

O capítulo está dividido em três seções, que apresentarão o cenário em que o objeto de estudo se encontra, partindo de um contexto geral, a UFJF, e direcionando-se para um contexto específico.

O tópico 2.1 descreve a UFJF, abordando seu contexto de criação e desenvolvimento, os cursos oferecidos, o quadro de profissionais ativos e a estrutura de seu quadro organizacional.

No tópico 2.2, será apresentada a Progefi, detalhando suas responsabilidades, seu quadro de servidores e como está organizada, ou seja, quais coordenações e unidades estão vinculadas a ela.

Por fim, no tópico 2.3, será apresentada a Coesf, com uma descrição de seu funcionamento, suas finalidades e atribuições. É nesta coordenação que se encontra o objeto deste estudo, e neste tópico serão apresentadas as evidências organizadas para diagnosticar o problema em questão.

2.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - CONTEXTO

As universidades Públicas do Brasil estão previstas e inseridas na Constituição Federal Brasileira de 1988 (CF/88) (Brasil, 1988). Possuem caráter laico, seu financiamento é público e o recrutamento de pessoal é realizado mediante concurso público. A CF/88 trouxe várias conquistas referentes à Educação, regulamentando uma ampla pauta no setor educacional, abrangendo desde a Educação Infantil até o Ensino Superior (Brasil, 1988). Porém, antes do ordenamento constitucional de 1988, já existiam diversas Instituições de Ensino Superior públicas, como a UFJF.

A Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada em 23 de dezembro de 1960, pela Lei nº 3.858/1960 (UFJF, 1960), assinada pelo presidente Juscelino Kubitschek. Nessa época, houve a união e a federalização das cinco faculdades existentes na cidade para compor a UFJF: a Faculdade de Farmácia e Odontologia, que nasceu dentro do Instituto Metodista Granbery; a Escola de Engenharia e a Faculdade de Economia, criadas no âmbito da Academia do Comércio; a Faculdade de Direito, criada em 1923 a partir de iniciativas de grupos ou profissionais do setor; e, por fim, a Faculdade de Medicina, criada como uma associação sem fins lucrativos, em 1935, sendo abrigada na então Faculdade de Farmácia e Odontologia do Granbery (UFJF, 2022).

A UFJF possui como missão a responsabilidade social, o compromisso com a cidadania e com a qualidade. Por ser uma instituição federal pública de Ensino Superior, é mantida com recursos públicos e é instrumento de investimento da cidadania brasileira. A universidade tem a responsabilidade de gerar e manter cursos de excelência, assim como pesquisas referenciais no país, focando na produção de inovação científica e tecnológica em todas as áreas (UFJF, 2022).

No início do século XX, entre 2007 e 2012, as universidades federais brasileiras passaram por um processo de ampliação da oferta de vagas e expansão de novos cursos, por meio de uma ação que o governo federal instituiu: o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído pelo Decreto nº 6.096/2007 (Brasil, 2007).

Na UFJF houve um aumento de investimento em construções e equipamentos, além de um aumento de 20 por cento no custeio da universidade. Foram implantados três novos bacharelados chamados interdisciplinares e houve expansão em todas as áreas do conhecimento. O número de docentes e técnicos administrativos foi ampliado: foram contratados 242 professores e 250 técnicos administrativos. Durante o período mencionado, foram ampliadas 1675 vagas nos cursos da instituição.

Nesse contexto de expansão ocorreu a criação do Campus Avançado em Governador Valadares, aprovada pelo Conselho Superior, através da Resolução nº 01/2012 (UFJF, 2012). Foram criados dois institutos, o de Ciências da Vida e o de Ciências Sociais Aplicadas, e houve posteriormente a criação de outros cursos (UFJF, 2022).

O Campus Avançado consiste em um novo campus da Universidade Federal de Juiz de Fora, localizado na cidade de Governador Valadares. Sua criação, como citado anteriormente, foi aprovada em 2012 e teve suas atividades iniciadas em dezembro daquele

ano (UFJF, 2022). O Campus Avançado, teve seu regimento próprio aprovado no início do ano de 2016. Conforme o estatuto da UFJF, a universidade terá seu “Campus” em Juiz de Fora, podendo criar outros, segundo as imposições legais (UFJF, 1998).

De acordo com o PDI 2022-2027 (UFJF, 2022), a universidade conta, em seus dois campi, com um quadro de mais de 1.600 professores, 1.500 técnicos administrativos e possui cerca de 26.000 alunos com condição de discentes ativos.

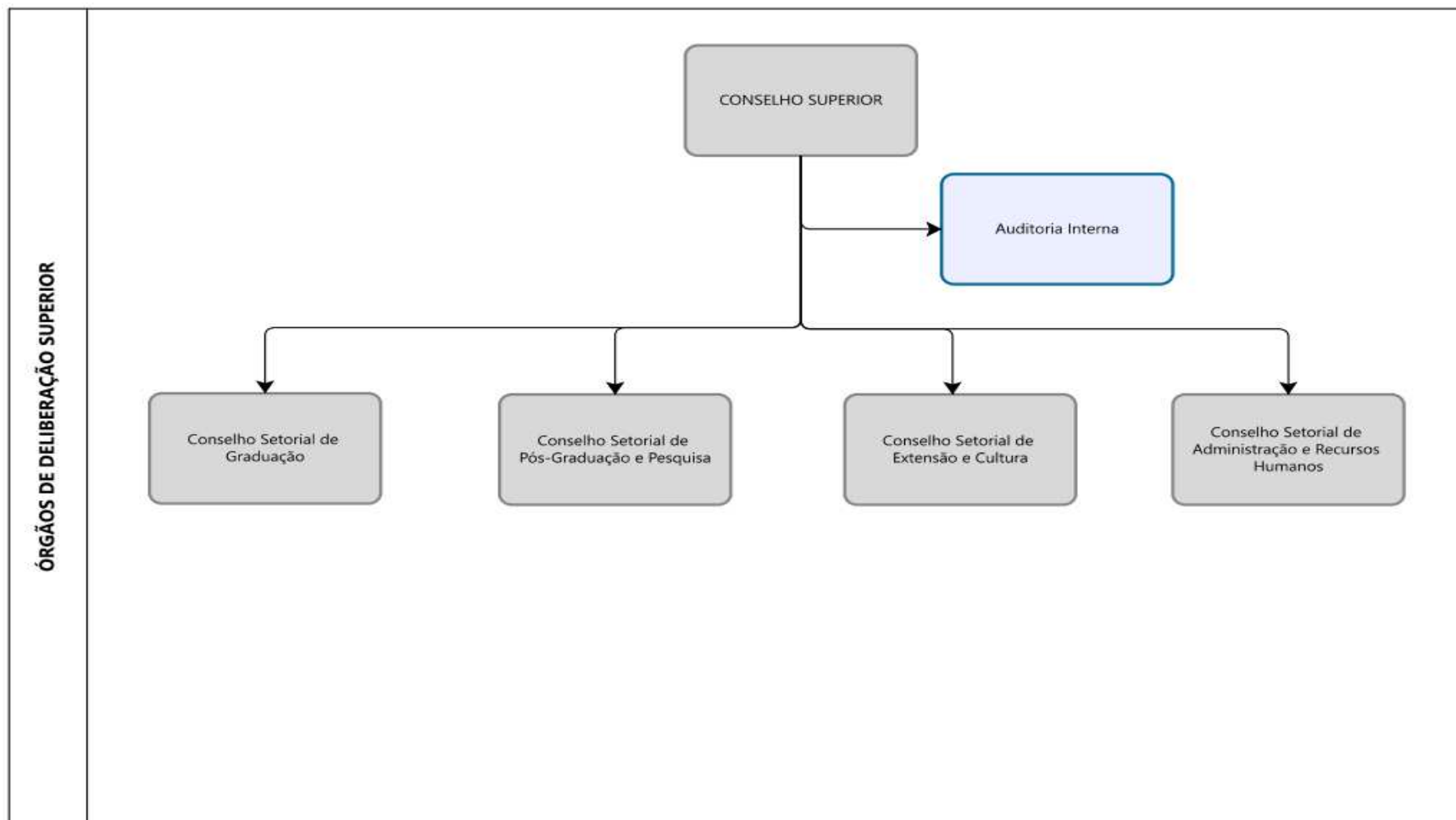
A UFJF conta com mais de 90 cursos de graduação, 44 de mestrado e 26 de doutorado. Possui também especializações e residências nas áreas de saúde, gestão e docência. Além dos cursos ofertados, a universidade possui ainda o Colégio de Aplicação João XXIII (Ensino Fundamental e Médio) e o Hospital Universitário (HU), órgão suplementar e vinculado diretamente à Reitoria da UFJF, porém gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) (UFJF, [2024a]). O Hospital Universitário tem uma equipe multidisciplinar, composta por professores, alunos e residentes da área da saúde. O HU atende exclusivamente pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS) e possui duas unidades, uma no bairro Santa Catarina e a outra no Dom Bosco.

Para gerir uma instituição complexa como a UFJF, é preciso ter órgãos internos que auxiliem na execução das suas finalidades. A UFJF é composta pelos seguintes órgãos internos: Auditoria Geral, Chefia de Gabinete, Secretaria Geral, Procuradoria Federal, Ouvidoria, Comissão Permanente de Pessoal Docente; HU, Diretoria Geral do Campus Avançado de Governador Valadares, Diretoria de Relações Internacionais, Diretoria de Ações Afirmativas, Diretoria de Imagem Institucional, Diretoria de Avaliação Institucional, Diretoria de Controle Institucional, Diretoria de Inovação (Critt) e o Escritório de Governança em Processos, Riscos e Integridade.

A UFJF também gerencia espaços culturais como Cine-Theatro Central, Museu de Artes Murilo Mendes, Memorial Itamar Franco, Centro de Ciências e Jardim Botânico. A estrutura organizacional da UFJF tem por base a Resolução do Conselho Superior nº 104/2024 (UFJF, 2023a).

Para possibilitar uma visão geral da estrutura organizacional da UFJF, serão apresentados alguns organogramas que representam como a instituição se divide:

Figura 1 - Órgãos de Deliberação Superior

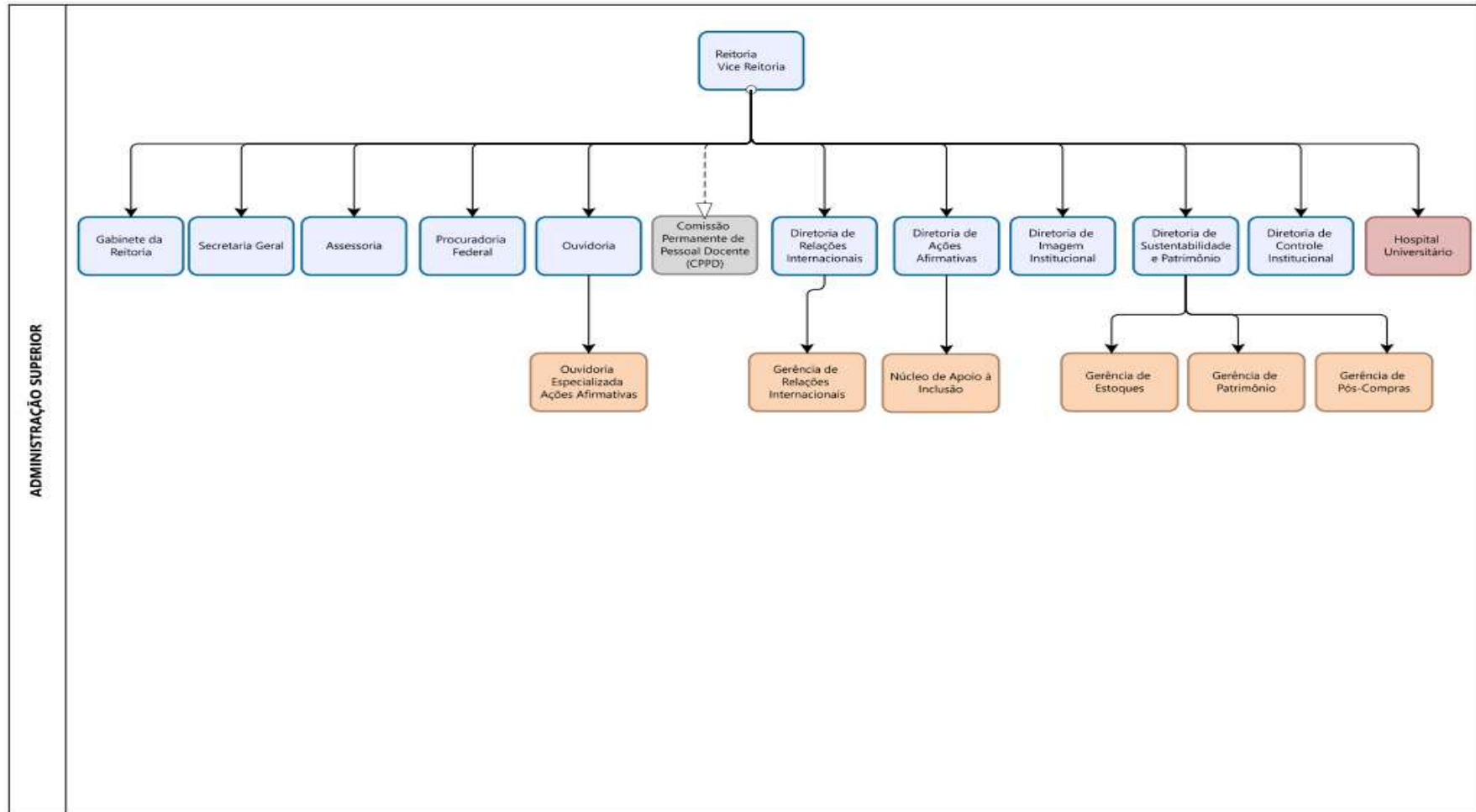


Fonte: Adaptado de UFJF (2023a).

Segundo o Estatuto da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF, 1998), o Conselho Superior e os Conselhos Setoriais, são Órgãos Colegiados Superiores da UFJF.

Segundo o Regimento Geral da UFJF (UFJF, 1999), o Conselho Superior é o órgão máximo de deliberação interna da Instituição, estando no topo do organograma, conforme demonstrado na figura acima. Ele possui função normativa, deliberativa e de planejamento da UFJF. Já os Conselhos Setoriais são órgãos consultivos, deliberativos e normativos da UFJF e são divididos em 4 Conselhos: Conselho Setorial de Graduação, Conselho Setorial de Pós-Graduação, Conselho Setorial de Extensão e Cultura e Conselho Setorial de Administração e Recursos Humanos.

Figura 2 - Administração Superior da UFJF



Fonte: Adaptado de UFJF (2023a).

A Reitoria é um órgão de execução administrativa. É responsável pela coordenação, fiscalização e superintendência de todas as atividades da universidade. É composta pelos gabinetes do Reitor e do Vice- Reitor, pelas Pró-Reitorias, pelos órgãos suplementares e pelas acessórias (UFJF, 1999).

Em 05 de abril de 2024, foi aprovada a nova Resolução nº 104/2024 (UFJF, [2024b]), do Conselho Superior, trazendo uma nova estrutura organizacional da UFJF. De acordo com ela, as onze Pró-Reitorias, componentes da Administração superior, passam a ser as seguintes: Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (Propp), Pró-Reitoria de Extensão (Proex), Pró-Reitoria de Cultura (Procult), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (Proae), Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), Progefi, Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra), Pró-Reitoria de Sistema de Dados e Avaliação (Prosisa), Pró-Reitoria de Inovação (Proinova).

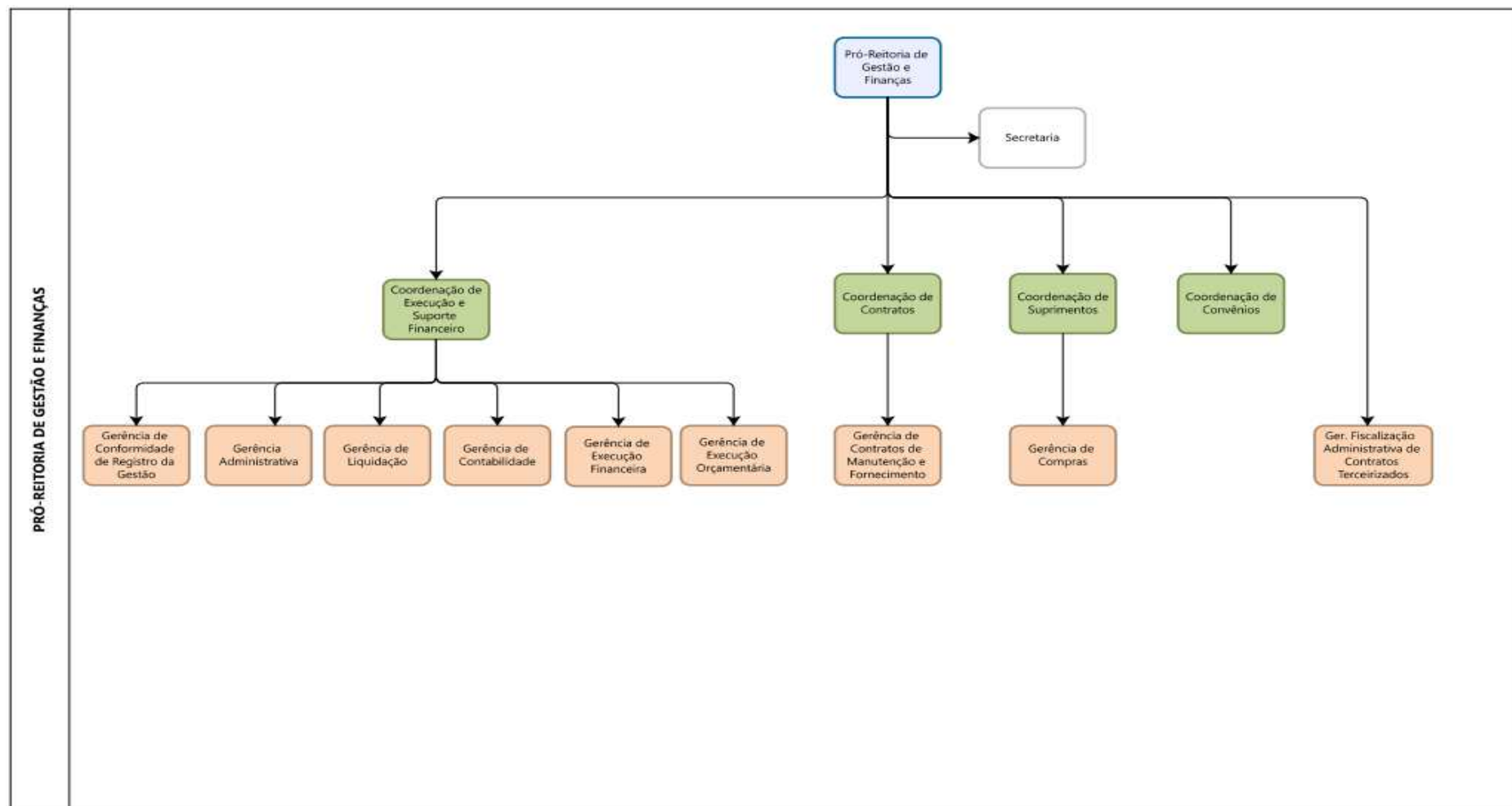
Podemos considerar, portanto, que esse é o contexto de criação, desenvolvimento e estrutura da Universidade Federal de Juiz de Fora, instituição à qual pertence a Coesf, objeto do presente estudo.

2.2 A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E FINANÇAS (PROGEFI)

A Progefi, é componente da Administração superior e é responsável pelas atividades administrativas da universidade no âmbito do planejamento orçamentário e financeiro. Fica a seu cargo a responsabilidade de planejar e coordenar a execução, o controle e a prestação de contas da UFJF (UFJF, [2024c]).

A seguir, será apresentado o organograma da Progefi, com as coordenações a ela vinculadas.

Figura 3 - Organograma da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças da UFJF



Fonte: Adaptado de UFJF (2023a).

O quadro de servidores lotados na secretaria da Progefi é composto por administradores, economistas e secretários, que atuam visando assessorar as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Esses colaboradores trabalham na coleta de dados da instituição, em consultorias administrativas, e apoiam e otimizam o desempenho administrativo da universidade.

Consoante a Resolução nº 104/2024 (UFJF, [2024b]), estão vinculadas à Pro-Reitoria de Gestão e Finanças: a Secretaria da Pró-Reitoria de Gestão e Finanças; a Coesf; a Coordenação de Contratos; a Coordenação de Suprimentos; a Coordenação de Convênios e, por fim, a Gerência de Fiscalização e Administração de Contratos Terceirizados.

A Coordenação de Contratos presta suporte técnico a todas as contratações realizadas com a UFJF. Por conseguinte, tem como algumas de suas atribuições: oferecer informações técnicas quanto às contratações realizadas por processos licitatórios; elaborar minutas contratuais com as empresas vencedoras de licitações; verificar as manifestações jurídicas emitidas pela Procuradoria Federal referentes aos contratos administrativos; exercer as atividades de formalização, alterações, prorrogações, reajustes e revisão dos contratos, além de realizar atendimento com as empresas contratadas (UFJF, [2024d]).

A Coordenadoria de Suprimentos (Cosup) é responsável por realizar as licitações da UFJF e é formada pela Gerência de Compras e pela Coordenação de Suprimentos. É nesse setor que se estabelece o calendário de compras da UFJF, além da realização de todos os processos de compras e permissão de uso. A Cosup realiza atendimento ao público interno e externo e faz o acompanhamento do Plano Anual de Contratação (PAC) (UFJF, [2024e]).

A Coordenação de Convênios é responsável pela gestão dos convênios e instrumentos afins, celebrados com o intuito de executar projetos acadêmicos aprovados pela UFJF. A gestão desses convênios envolve também os atos de celebração, acompanhamento, fiscalização, prestação de contas e tomadas de contas especiais. Essa coordenação intenta fazer com que a Universidade alcance os objetivos de seus projetos acadêmicos com eficiência e o mínimo de riscos possível (UFJF, [2024f]).

A Gerência de Fiscalização e Administração de Contratos Terceirizados também está vinculada à Progefi e tem como atribuições: executar as funções de fiscais administrativos de contratos e serviços com dedicação de mão de obra; participar de comissões de planejamento de contratação de serviços com dedicação de mão de obra exclusiva; elaborar Estudos técnicos preliminares e Termos de referências; verificar obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais que impactam a contratação; realizar a fiscalização inicial de

contratos e serviços com dedicação de mão de obra, além de realizar as fiscalizações mensais administrativas (UFJF, [2024g]).

Assim sendo, a Coesf também está vinculada à Progefi. Como ela é o foco e objeto do presente estudo, será mais bem detalhada na próxima seção.

2.3 A COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO (COESF)

A Coordenação de Execução e Suporte Financeiro está vinculada à Progefi. Pode-se mencionar, entre seus objetivos, a promoção da execução financeira e o controle do orçamento da universidade, além de analisar e consolidar as demonstrações contábeis da instituição. Também é de competência da Coesf auxiliar a Progefi nas ações de planejamento e elaboração da proposta orçamentária anual no âmbito da universidade (UFJF, 2021).

Além dos objetivos e finalidades mencionados acima, uma das suas atividades fins é a realização das etapas previstas na Despesa Pública, exigidas em legislação específica: Empenho, Liquidação e Pagamento (UFJF, 1964).

Esses três estágios da despesa pública são compreendidos em um fluxo denominado processo de execução orçamentária e financeira. Como esse processo ocorre na Coesf, abordarei nos próximos parágrafos a contratação na Administração pública e a despesa orçamentária.

Como a UFJF é uma autarquia federal e pertence à Administração pública indireta, ela realiza a contratação de obras, serviços, compras e alienações por meio de licitação. A administração também pode realizar contrato com instituições particulares, em que há um acordo para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas.

A lei geral que está em vigor para licitações é a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021a), chamada de Nova Lei de Licitações e Contratos. Conforme o portal da transparência:

os objetivos da licitação são: assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto; assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição; evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos e incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável (Brasil, [2024], recurso online).

No setor público, todos os gastos e despesas do governo devem ser planejados, organizados e previstos conforme estipulado pela Constituição, pelas Leis ou pelos Atos

Administrativos. Para alcançar os resultados esperados e viabilizar as políticas públicas, é necessária uma autorização legal para a execução das despesas públicas:

a Despesa Orçamentária constitui os dispêndios efetuados pelo Estado para a manutenção de suas atividades ou para a construção e manutenção de bens públicos, com a finalidade de atendimento às necessidades coletivas. Esses dispêndios devem estar previstos na Constituição, leis ou atos administrativos e necessitam de autorização legislativa para a sua realização, por meio da Lei Orçamentária Anual ou de créditos adicionais (ENAP, 2019, p. 6).

Para executar as despesas, os órgãos devem seguir os seguintes passos, de acordo com a Lei nº 4.320/1964 (Brasil, 1964), que é a Lei de Normas Gerais de Direito Financeiro: empenho, liquidação e pagamento.

O empenho é o primeiro estágio da despesa. Ele pode ser conceituado como: “o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição” (Brasil, 1964, recurso online).

O empenho é prévio e reserva o montante de dotação orçamentária autorizada na Lei Orçamentária Anual (LOA) para a realização da despesa específica.

A liquidação é a segunda etapa da despesa e consiste na verificação do direito adquirido do credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito, conforme artigo 63 da Lei nº 4.320/1964 (Brasil, 1964). O estágio da liquidação consiste na verificação e conferência da entrada do material ou serviço prestado, até o reconhecimento da despesa.

O pagamento é o último estágio da despesa. Consiste na entrega de recursos ao credor ou beneficiário, mediante ordem bancária, assinada pelo ordenador de despesas e pelo responsável pelo setor financeiro. Somente após passar pelos estágios anteriores, empenho e liquidação, a ordem de pagamento poderá ser efetuada, pois são nelas que se comprovam a apuração dos documentos comprobatórios dos credores.

O pagamento dos servidores faz parte das despesas obrigatórias, ou seja, o governo não pode deixar de pagá-las e essas despesas “não poderão ter limitação de empenho por constituírem obrigações constitucionais ou legais da União” (Enap, 2019, p. 5). Já as despesas com fornecedores e com as bolsas estudantis fazem parte das despesas discricionárias.

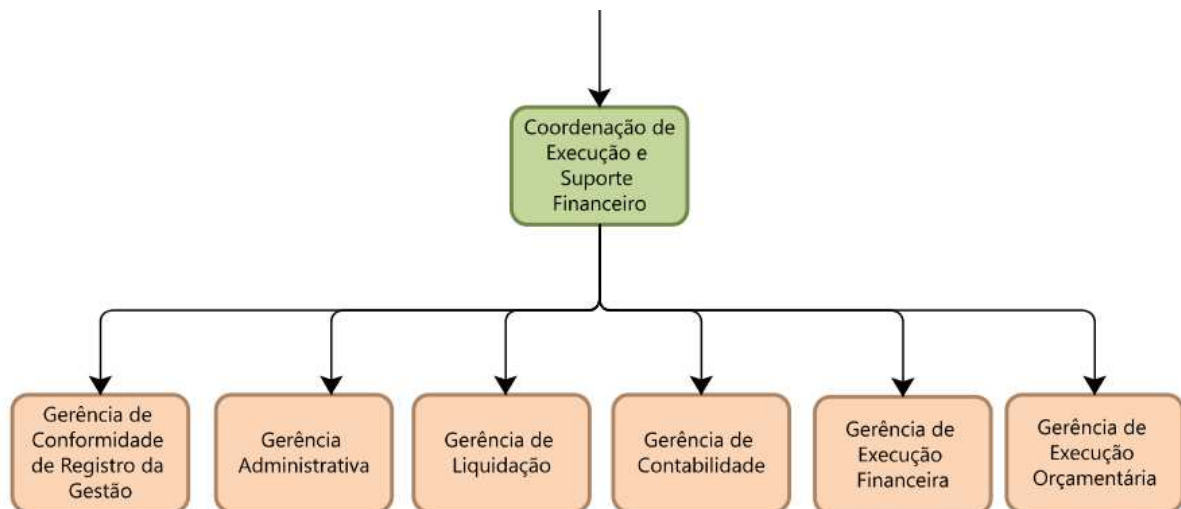
Todas essas fases da despesa orçamentária na UFJF ocorrem na Coesf. Desde o empenho até o pagamento. Inclusive, a formação e distribuição física do setor procura seguir essas etapas, contendo uma fileira com servidores do empenho, outra com servidores que

trabalham na liquidação, outra no pagamento, conformidade e contabilidade, para haver melhor comunicação entre os servidores da mesma área de atuação.

Para melhor descrever as diversas funções de cada divisão interna da Coesf, será apresentado a seguir o organograma do setor. As funções e atribuições de cada gerência serão descritas logo abaixo.

O organograma da Figura 4 representa a Coesf:

Figura 4 - Estrutura Organizacional da Coesf



Fonte: Adaptado de UFJF (2023a).

A Coesf é estruturada por uma Coordenação e composta por seis gerências: Gerência Administrativa, a secretaria do setor; Gerência de Execução Orçamentária, Gerência de Liquidação, Gerência de Execução Financeira, Gerência de Contabilidade e Gerência de Conformidade e Registro de Gestão (UFJF, [2023b]). Atualmente, é composta por 23 servidores, alocados nas referidas Gerências e na Coordenação. Do total de servidores, 13 têm o cargo de nível médio e nove têm cargo de nível superior, em sua maioria contadores.

A Secretaria da Coesf é responsável pelo atendimento ao público, tanto presencialmente quanto por telefone ou e-mail; pelo recebimento e encaminhamento de processos e demais documentos relacionados à Coesf; pelo controle do arquivo físico de processos arquivados no setor; pela programação das férias dos servidores da Coesf; pela solicitação de materiais e serviços para a Coesf; pela expedição de empenhos às empresas e pelo atendimento interno aos servidores do setor.

A Gerência de Execução Orçamentária realiza o acompanhamento da aprovação da LOA, bem como das legislações e normatizações relativas ao orçamento da UFJF e sua execução; faz o acompanhamento do recebimento de orçamento descentralizado para a UFJF

e emissão dos respectivos empenhos necessários ao atendimento de Termos de Execução Descentralizada ou Pagamento de Curso Concurso a servidores; emite empenhos relativos à folha de pagamento e vantagens de servidores lotados da UFJF e HU; atende demandas de empenho para pagamento de auxílios financeiros a discentes e bolsistas da UFJF e é responsável pela emissão de todas as demandas de empenho.

A Gerência de Liquidação é responsável pela verificação de autenticidade de notas fiscais que chegam à Coesf e pela verificação de documentações e ateste dos gestores nas notas fiscais. É nesta gerência que é realizada a liquidação de notas fiscais de material, serviço, terceirizadas, obras, de despesas fixas, bolsas, auxílios financeiros, taxas de inscrição, reembolsos e anuidades.

A Gerência de Execução Financeira realiza a apropriação das despesas a pagar com fornecedores, bolsas, auxílios e pessoas físicas, executando, assim, os pagamentos apropriados. Essa área também efetua a conferência dos lançamentos, o resgate financeiro nos casos de saldos aplicados e a solicitação de financeiro em casos de Transferência Eletrônica Disponível (TED) específicos, além de ser responsável pela emissão das ordens de pagamento.

A Gerência de Contabilidade é responsável pela conferência mensal do fechamento do patrimônio da UFJF, pelo acompanhamento do processo de obtenção dos alvarás de funcionamento da universidade e pela elaboração, conferência e retificação, quando necessária, da Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social (Gfip), tanto da UFJF quanto do HU, além do E-social.

Por fim, a Gerência de Conformidade e Registro de Gestão consiste na certificação dos registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial incluídos no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi), bem como pela verificação da existência de documentos hábeis que comprovem as operações.

Dos 13 servidores que têm o cargo de nível médio, quatro ocupam o cargo de técnico em contabilidade, que é uma área afim do setor. Os outros servidores com cargos de nível médio têm formação superior, mas não necessariamente ligada à contabilidade, pois o concurso para ingressar no cargo de assistente em administração não exige formação superior.

Para dar uma dimensão do quantitativo de trabalho do setor, fiz um levantamento, a partir de relatórios do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga), da demanda de processos que chegaram no ano de 2022. Estes processos geram demandas de empenho, como demonstra o Quadro 1. Para a construção do quadro, algumas demandas não foram

consideradas por não estarem disponíveis no Siga. É o caso, por exemplo, do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) e Suprimento de Fundos.

Quadro 1 - Processos que geraram demanda de empenho na Coesf/UFJF no ano de 2022.

Processos que geram demanda de empenho	Quantidade
Pagamento de Bolsas e Pessoas Físicas	53
Anuidades e Taxas Obrigatórias	80
Taxas de Inscrição em evento	78
Reembolso de taxa de publicação	52
Reembolso de taxa de Inscrição	158
Licitatórios: Material Permanente	14
Licitatórios: Material de Consumo	101
Licitatório: Obras	10

Fonte: Adaptado de UFJF (2022).

Observando o cotidiano do setor, é possível identificar algumas evidências recentes que ilustram o problema da falta de registro das atividades e da ausência de protocolos claramente definidos para a execução dessas tarefas. A seguir, apresento dois casos que exemplificam essas questões.

Em 2023, uma servidora do setor, lotada na Gerência de Contabilidade, precisou tirar uma licença para tratamento de saúde e ficou afastada por quase cinco meses. Desde que ingressou na Coesf, realizava uma atividade que era atribuição somente sua: uma declaração de imposto de renda na fonte, a Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (Dirf), uma obrigação acessória da anual UFJF. O não cumprimento desta obrigação pode gerar multas com valores muito altos para a instituição.

A servidora, prevendo seu afastamento, elaborou um manual, informal, sobre como realizar a atividade, deixando por escrito o procedimento para a realização da Dirf e todos os documentos e dados necessários para sua execução. O gerente do setor conseguiu emitir o documento; no entanto, outras atividades que eram exercidas somente por ela e que não tinham um prazo definido em lei para serem executadas - como, por exemplo, a retificação da Gfip - ficaram sem serem feitas até o seu retorno, em maio de 2023.

De acordo com Meagham e Bontis (2002), quando um profissional deixa a organização ou uma instituição, ele leva consigo o conhecimento tácito, resultado de toda experimentação e bagagem adquiridos enquanto ele trabalhou neste local. Dependendo da posição que ocupava, isso pode resultar em uma perda significativa de memória organizacional para a instituição. Essa perda do capital intelectual, inerente ao colaborador, impacta fortemente a continuidade dos serviços e processos.

Ainda no ano de 2023, o gerente da Contabilidade passou em outro concurso público e tomou posse em outro cargo. Esse servidor detinha muito conhecimento, tanto pelo trabalho que exercia na UFJF há quase oito anos, como pela experiência que havia no trabalho anterior à sua entrada na universidade. Esse conhecimento que o servidor adquiriu não foi formalizado, registrado em protocolo ou documentado em nenhum arquivo interno antes de sua saída. Apesar da Coesf ter alguns processos mapeados, eles são macroprocessos, não contendo instruções de como atuar nos sistemas e realizar os procedimentos e atividades. Portanto, com a saída desse servidor, a equipe sentiu muita dificuldade na transição para o novo gerente e na redistribuição dos serviços. Além disso, em 2023 houve uma série de mudanças tributárias que tiveram que ser aprendidas, estudadas e implementadas na Contabilidade. Dessa forma, houve uma demanda de entrada de mais três contadores no setor para realizar todos esses procedimentos.

Com a entrada desses três novos servidores na Gerência de Contabilidade, a rotina de trabalho foi redistribuída de forma que mais de uma pessoa saiba e consiga realizar as tarefas. Existe no setor a ideia - ainda informal - de escrever manuais e de rodízios de tarefas e atividades para que todos saibam atender às solicitações. Contudo, isso ainda não foi possível devido à alta demanda de trabalho e aos prazos para cumpri-las.

Dessa forma, a equipe também sentiu dificuldade em treinar os novos membros, devido às mudanças tributárias. Isso gerou insegurança na transmissão do conhecimento, além da falta de um registro das atividades e da escassez de protocolos definidos para o realizar as demandas que chegam ao setor.

Outro episódio relevante foi uma licença maternidade em 2021. A servidora que saiu de licença era a única que detinha o conhecimento sobre alguns processos e, com sua ausência, esses trâmites não receberam o devido andamento. Somente quando ela retornou foi possível analisar e encaminhar as pendências com os ajustes necessários.

A partir dessas observações feitas no cotidiano do setor, podemos constatar que existem dificuldades e problemas no que diz respeito à Gestão do Conhecimento e Informações na Coesf. A falta de registro das atividades diárias e a falta de rotinas e procedimentos definidos geram insegurança, principalmente quando ocorrem casos como os citados acima, em que servidores precisam se ausentar.

Uma prática comum no setor, quando um colaborador está em processo de aprendizagem, é que dois profissionais se sentem na mesma mesa para que o novato observe como o mais experiente executa as tarefas. Como cada pessoa possui uma forma distinta de trabalhar, o servidor ensina à sua maneira, o que acha mais conveniente e mais adequado.

Segundo Chiavenato (2003), a burocracia é uma organização eficiente por excelência, explicando nos mínimos detalhes como as coisas devem ser feitas. Por conseguinte, algumas características como previsibilidade, rotinas, procedimentos padronizados, impessoalidade nas relações e caráter formal das comunicações são essenciais para que o sistema burocrático tenha continuidade e confiabilidade. Dessa maneira, a falta de rotinas e procedimentos que padronizem a execução de atividades, contribui para a falta de uniformidade nas tarefas, além de gerar insegurança nos servidores.

Chiavenato (2003) explica que a previsibilidade é a consequência desejada na burocracia, através do comportamento de seus membros. Desse modo, todos os funcionários devem comportar-se de acordo com regulamentos e normas da instituição. As atividades inerentes a cada cargo devem ser executadas de acordo com rotinas e procedimentos padronizados, resultando em máxima produtividade. Elas devem ser orientadas por padrões definidos conforme os objetivos da organização.

A impessoalidade consiste na distribuição das atividades de forma impessoal, ou seja, o poder de cada pessoa deriva do cargo que ocupa. Apesar da rotatividade de pessoas ao longo do tempo, os cargos e funções permanecem, assegurando a continuidade da burocracia. Por fim, o caráter formal da burocracia define que todas as ações e procedimentos realizados em uma instituição burocrática devem ter comprovação e documentação adequadas, assegurando uma única interpretação das comunicações (Chiavenato, 2003).

A teoria da burocracia de Weber será trazida e apresentada no capítulo analítico com mais detalhes.

Posso perceber e destacar que a ausência de registros é um problema enfrentado pelos servidores técnicos administrativos da Coesf. Porém, apesar de haver essa lacuna, alguns registros para rotinas de trabalho voltadas ao público externo ao setor já foram criados, trazendo um resultado positivo para o seu funcionamento ao receber as demandas. Nos próximos parágrafos, será apresentada uma ferramenta que surgiu com o intuito de registrar procedimentos executados com frequência no cotidiano do trabalho: os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).

Os POPs foram criados pelo Arquivo Central da UFJF em 2021 e de acordo com seu manual:

(...) tem por objetivo promover a discussão da integração entre os trabalhos desenvolvidos no setor; provocar os interessados a refletir a respeito do registro de sua rotina de trabalho de suas obrigações; e padronizar modelos que obedeçam a uma identidade visual do setor, especialmente, em relação

ao uso da logomarca da UFJF. Eles foram criados com o intuito de melhorar a qualidade do trabalho e principalmente contribuir para a gestão do conhecimento, pois todos os procedimentos a serem executados estarão registrados (UFJF, [2024h], recurso online).

A Coesf elaborou seus POPs, que são direcionados a servidores externos que precisam enviar processos para o setor. Esses POPs são importantes, trazendo um passo a passo para abrir um processo que precisa ser enviado à Coesf e que exige uma padronização e constância na documentação a ser anexada ao processo. Como foi dito anteriormente, eles são direcionados aos usuários externos à Coesf, que precisam enviar algum processo para o setor, solicitando alguma demanda. Como exemplo, temos: processos para pagamentos de taxas e anuidades, taxas de inscrição em evento, reembolsos de taxa de inscrição e taxa de publicação de artigo científico, suprimento de fundos, auxílio financeiro a mestrandos e doutorandos, pagamento de pessoa física, entre outros.

Como a Coesf é um setor que recebe muitos processos ligados à execução financeira, esses POPs se tornaram essenciais para que as unidades acadêmicas e administrativas enviem suas demandas dentro de um processo padronizado. Com a adoção desses procedimentos, o trâmite e celeridade dos processos melhorou muito, visto que a maioria deles chega ao setor com a documentação correta e é direcionado à gerência responsável por tal demanda, como está indicado no POP.

Os POPs não foram idealizados pela Coesf. Eles têm sido uma prática de todos os setores da universidade e surgiram depois que foi implementado o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). O SEI é um sistema de gestão que permite a produção, edição e assinatura digital de documentos e otimiza o trâmite de processos no meio eletrônico, incentivando a redução do uso do papel (UFJF, [2024i]).

O SEI é parte da rotina do nosso trabalho, pois é através dele que recebemos os processos e quase todas as demandas do setor. O SEI foi implementado na UFJF em 2017 e gradativamente os setores passaram a utilizá-lo. Houve um período de treinamento e adaptação ao novo sistema e em 2020 todos os processos gerados na Coesf já eram exclusivamente através do SEI.

Os POPs são disponibilizados em um documento em formato “.pdf”. Cada passo que precisa ser feito ao abrir um processo ou mandar um documento tem uma descrição detalhada da ação a ser realizada, como podemos verificar no exemplo abaixo, em um POP para pedido de reembolso de taxa de inscrição em evento:

Figura 5 - POP para Reembolso de taxa de inscrição em evento

		Procedimento Operacional Padrão		
CÓDIGO	POP COESF - 04	Página 1 de 5	TÍTULO	REEMBOLSO DE TAXA DE INSCRIÇÃO EM EVENTO
VERSÃO	3	DATA	01/07/2021	RESPONSÁVEL Coordenação de Ex. e Suporte Financeiro (PROPLAN/COESF)

Item	Passos	Descrição	Responsável
1	Gerar Requisição no SIGA (PÓS-EVENTO)	Requisitante irá acessar o sistema SIGA e gerar requisição do tipo: "Reembolsos", preenchendo todos os campos. <ul style="list-style-type: none"> • <u>Guardar o número do processo gerado no SIGA.</u> <p>IMPORTANTE: Esse tipo de processo só pode ser iniciado APÓS a participação do interessado no evento.</p>	Requisitante/ Demandante da Unidade
2	Autorizar a Requisição no SIGA	-	Gestor da Unidade
3	Baixar Relatório da Requisição do SIGA	Após autorização da requisição, baixar o arquivo do Relatório da Requisição em PDF e deixar reservado.	Requisitante/ Demandante da Unidade
4	Abrir um processo novo no SEI	Na tela inicial do SEI, clicar na aba "Iniciar Processo" (localizada no menu à esquerda) e escolher o Tipo do Processo: "COESF 04: Reembolso de Taxa de Inscrição em Evento" . Caso não apareçam todas opções, clicar no sinal de "+" para listar todos os processos disponíveis. Preencher os campos: <ul style="list-style-type: none"> • Protocolo: [Escolher: "informado"] <i>Preencher com o número do processo SIGA gerado no item n° 1</i> • Tipo do processo: <i>já é preenchido automaticamente</i> • Especificação: <i>inserir o nome completo do beneficiário da demanda</i> • Classificação por assuntos: <i>já é preenchido automaticamente</i> • Observações desta Unidade: [<i>deixar em branco</i>] • Interessados: <i>inserir o nome completo do beneficiário da</i> 	Requisitante/ Demandante da Unidade

Fonte: UFJF (2025, p. 1).

Conforme o exemplo acima, podemos verificar que o POP indica e aponta as operações que devem ser realizadas, seguindo uma sequência de atividades que podem ser exercidas por qualquer ocupante de cargo burocrático. Eles são detalhados e divididos por itens, cada item contendo o passo a ser realizado, a descrição do que ele é e de como realizar a atividade, além de indicar quem é o responsável por realizá-la, como, por exemplo, o requisitante da unidade e para quem deve ser enviada após cada sequência.

Cada POP vem acompanhado com um *checklist*, contendo quais documentos devem ser anexados aos processos, como, por exemplo, o reembolso:

Figura 6 - Checklist- Reembolso de inscrição

CHECK LIST – REEMBOLSO DE INSCRIÇÃO – (SEI – COESF: 04)
Os processos de solicitação de Reembolso de Taxa de Inscrição deverão seguir o passo a passo descrito no POP- Procedimento Operacional Padrão e conter OS DOCUMENTOS ABAIXO MENCIONADOS:
<p>1 - Prospecto do evento, contendo: <u>programação completa</u>, <u>localidade</u>, <u>período do evento</u> e <u>valor da taxa de inscrição</u>.</p> <p style="padding-left: 40px;">1.1 – Quando se tratar de eventos internacionais, o prospecto deverá ser traduzido para português, com a tradução assinada pelo interessado e deverá ser apresentada a <i>Proforma Invoice</i>.</p> <p>2 – Formulário do afastamento do SERVIDOR* (SCDP):</p> <p style="padding-left: 40px;">2.1 – Nacional: SCDP 05.01, SCDP 05.02, SCDP 05.03 e SCDP 05.04.</p> <p style="padding-left: 40px;">2.2 – Internacional: SCDP 04.01, SCDP 04.02, SCDP 04.03.</p> <p style="padding-left: 40px;">2.3 – Portaria de Afastamento publicada no D.O.U. (Quando se tratar de evento internacional)</p> <p>3 – Resumo do trabalho apresentado (quando da participação em curso não é necessário).</p> <p>4 – Declaração de frequência (apenas para discentes)</p> <p>5 – Comprovante de Inscrição</p> <p>6 – Parecer Favorável da GAQC-PROGEPE (Passo nº 13 do POP para eventos Online)</p> <p>(Não se aplica aos eventos de Apresentação de Trabalho. Nesse caso o Parecer da PROGEPE está dispensado por não se caracterizar "Ação de Desenvolvimento")</p> <p>7 – Comprovante de Participação no Evento. (Certificado, Declaração de Participação)</p> <p>8 – Comprovante de Pagamento. (em moeda nacional)**</p>

Fonte: UFJF(2024j, p. 1).

A implementação do SEI e dos POPs apontou uma possível melhora na rotina de trabalho na Coesf. Este fato foi verificado na pesquisa de campo, com relatos dos ocupantes de cargos do setor. Dessa forma, foram colhidas informações que indicaram ou evidenciaram se, com a implementação dos POPs e do SEI, houve mais agilidade nos processos burocráticos e possível melhora na realização das atividades realizadas na rotina do setor.

Apesar do avanço dos POPs e do SEI, existem alguns fatores que dificultam a padronização do serviço no setor, como a extensa variedade de atividades realizada pela Coesf e a constante mudança nos sistemas utilizados pelos servidores em suas rotinas de trabalho.

Na Gerência de Execução Orçamentária (GEO), na qual trabalhei recentemente, existem alguns procedimentos informais compartilhados entre os membros da equipe. Alguns precisam ser revisados e atualizados, pois os sistemas que trabalhamos, como Siga, Siafi,

Contratos Comprasnet e Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv) são sistemas que têm muitas mudanças na sua atuação e gerenciamento. O que muda com a atualização desses sistemas é o modo de executar o trabalho dentro da Coesf, como, por exemplo, para emissão de empenho. Até dezembro de 2020, os empenhos eram emitidos no Siafi, chamado também de “tela preta”, já que sua interface era de ambiente *mainframe*, ou seja, aquele terminal de tela preta.

O Siafi é um sistema contábil criado em 1986 pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) em parceria com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). Ele tem a finalidade de solucionar vários problemas de natureza administrativa que dificultavam a gestão dos recursos públicos. O Siafi foi se modificando, melhorando e ampliando, incluindo uma versão *web* e integração por *webservice*, sendo utilizado por todos os órgãos federais nas três esferas de poder (Executivo, Legislativo e Judiciário), possibilitando a execução do orçamento e a programação financeira, na forma disposta na LOA.

A partir de janeiro de 2021, o Siafi sofreu algumas mudanças em sua funcionalidade, passando a incluir uma versão *web*, apresentando uma interface mais didática e intuitiva. Dessa forma, o empenho, que é a primeira fase da despesa orçamentária e funciona como uma reserva de recursos para pagamento futuro, passou a ser emitido de maneira mais moderna no Siafi WEB.

Figura 7 - Nova interface do Siafi WEB

The screenshot displays the 'Incluir Nota de Empenho - INCNE' form in the Siafi WEB system. The interface includes a header with the Siafi logo, user information (IARA MAGESTE, Código da UG:153061), and system details (Sistema: SIAFI2022 Exercício: 2022 | Versão 7.17.159-b168). The main form area contains several sections:

- Header Information:** UG Emitente (153061), Nome da UG Emitente (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA), Moeda (REAL - (R\$)).
- Basic Data:** Ano (2022), Tipo (NE), Número.
- Célula Orçamentária:** Fields for * Esfera, * PTRES, * Fonte de Recurso, * Natureza da Despesa, UGR, Plano Interno, and Crédito Disponível. A 'Confirmar' button is located below these fields.
- Emission Details:** * Data de Emissão (13/12/2022), * Tipo (dropdown), Processo, Taxa de Câmbio, and Valor.
- Favorecido:** * Favorecido (Nome do Favorecido) with a search icon.
- Amparo Legal:** * Código (with search icon), Modalidade de Licitação, Ato Normativo, Artigo, Parágrafo, Inciso, and Alínea.
- Descrição:** * Descrição field.

Fonte: Brasil (2021b).

Outra mudança importante nos sistemas utilizados pela Coesf foi a migração dos empenhos emitidos no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (Siasg) para o “Comprasnet Contratos”. Em 31 de dezembro de 2020, todos os contratos e suas alterações registrados no Siasg foram automaticamente importados para o “Compras.gov.br Contratos”. Todos os processos licitatórios como os Pregões, Dispensas de Licitação, Inexigibilidades, Caronas, Sistema de Registro de Preços (SRP), Regime diferenciado de contratação pública (RDC), são empenhados no Comprasnet desde 2021. Assim como o Siafi WEB, o Comprasnet também traz uma versão mais moderna, facilitando a emissão dos empenhos e a navegação pelo sistema.

Essas mudanças nos sistemas exigem uma revisão e atualização nos registros das atividades, pois esses registros se fazem necessários para termos acesso às informações de forma mais objetiva e impessoal. Diante de tudo que foi apresentado até aqui, podemos ter uma dimensão da importância de se aprimorar a Gestão do Conhecimento e da Informação na Coesf, visto que é um setor grande, com muitos funcionários, que recebe muitas demandas e um grande volume de processos.

Com a modernização da Administração pública, várias ferramentas de trabalho vêm sendo criadas, no sentido de melhorar o fluxo, a agilidade e a produtividade nos processos e rotinas de trabalho, como o SEI e os POPs, que vieram para facilitar e contribuir para a prática do trabalho administrativo. Porém, ainda existe uma lacuna não só no que diz respeito à transmissão do conhecimento na Coesf, ou seja, na forma como o trabalho é ensinado, mas também na falta de registro das atividades realizadas no setor. Em decorrência disso, esta pesquisa pretende auxiliar na resolução desse problema, buscando ferramentas para ajudar a solucionar as lacunas referentes a Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação.

Neste capítulo, foi descrita a problematização do que ocorre na transmissão do conhecimento na Coesf, com a falta de registros dos processos executados no setor e da ausência de protocolos definidos para a realização das atividades rotineiras, de maneira que indiquem, de forma impessoal e clara, as formas de se gerir e executar as rotinas de trabalho.

Foram trazidos também alguns exemplos ocorridos no cotidiano do setor que evidenciam essas dificuldades e como a forma de transmissão do conhecimento se mostra problemática para um setor organizacional. Desse modo, algumas características previstas na teoria da burocracia, como a previsibilidade, rotinas e procedimentos padronizados, impessoalidade e formalização, quando não estão presentes na organização, geram falta de uniformidade nas atividades realizadas.

Essa discussão teórica foi aprofundada no capítulo 3, próximo capítulo desta dissertação, que abrangeu também os aspectos metodológicos e análise da pesquisa de campo.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO: A BUSCA DE REFERÊNCIAS PARA APLICAÇÃO NA COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO

No capítulo 2, foi exposto o caso de gestão presente nesta dissertação. Retratou-se a falta de registro das rotinas de trabalho na Coesf. Ressaltou-se a importância e a necessidade de uma análise da GI e GC no setor. Também foram mencionadas as atividades do setor, seus objetivos e finalidades.

Foi descrita a Universidade Federal de Juiz de Fora, seu contexto e estrutura organizacional, e abordada a Progefi e as Unidades e Coordenações que estão vinculadas a ela, com especial foco na Coesf, sendo o objeto de estudo desta pesquisa.

Neste capítulo objetiva-se apresentar o referencial teórico de Nonaka e Takeuchi (2008) que criaram um modelo genérico de criação do conhecimento organizacional. Será realizada uma análise da GC e GI nas instituições públicas e discutida a teoria da racionalidade burocrática de Max Weber. Será, ainda, apresentada a metodologia e os instrumentos de pesquisa utilizados na presente dissertação.

3.1 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS APLICAÇÕES

No presente capítulo, serão apresentados conceitos fundamentais sobre a Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação e algumas reflexões sobre sua importância e relevância na sociedade atual.

A seção 3.1.1 apresentará o arcabouço teórico de Nonaka e Takeuchi (2008), com a teoria de como se dá a criação do conhecimento através da conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice e versa. Também trará como esses tipos de conhecimento interagem entre si, através da espiral do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Na próxima seção, 3.1.2, será analisada como se dá a gestão nas organizações públicas brasileiras, trazendo um histórico dos modelos de Administração públicas no país, desde a patrimonialista, passando pelo modelo burocrático e pela Administração pública gerencial.

Nessa mesma seção será apresentado o contexto de como ocorre a GC e a GI em instituições públicas e apresentado um modelo de GC proposto por Batista (2012), para a Administração pública brasileira, o qual aponta os elementos essenciais da GC e como implementá-los em instituições.

Por fim, na seção 3.1.3 será exposto o modelo burocrático proposto por Max Weber, trazendo suas características e os fatores para seu desenvolvimento e predominância na gestão do país. De acordo com Chiavenato (2003), o século XX representa o século da burocracia e foi na década de 1940 que a Teoria da burocracia se desenvolveu, após a obra de Max Weber ter sido traduzida do alemão para o inglês.

Segundo Chiavenato (2003), a burocracia é uma forma de organização que se baseia na racionalidade, adequando os meios aos fins pretendidos e objetivando máxima eficiência na busca dos objetivos.

3.1.1 Gestão da informação e gestão do conhecimento - conceitos e análises

O conhecimento faz parte do processo evolutivo do ser humano e tem como característica a capacidade de aprendizado do homem. Em seu livro “Sociedade do conhecimento”, Stankowitz (2021) diz que ao compartilhar bens, costumes e valores uma sociedade expande-se e evolui, sendo marcada pelo conhecimento e compartilhamento de suas descobertas.

Na atual sociedade do conhecimento, na qual o capital intelectual é a essência, o colaborador executa o seu trabalho de forma flexível e multidisciplinar, trabalhando em equipe e focando na resolução de problemas. Logo, a troca de conhecimento e seu compartilhamento são recursos vitais nas organizações, constituindo objetivos primordiais para as empresas, sejam elas públicas ou privadas (Stankowitz, 2021).

A Gestão do Conhecimento convida a uma nova forma de olhar e pensar uma organização, trazendo um conjunto de atividades que ajudam a promover o conhecimento organizacional, que pode ser entendido da seguinte maneira:

o conhecimento organizacional, originado nos colaboradores, tem por objetivo promover a aquisição, a criação, a codificação e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, visando estimular e proporcionar criatividade, inovação, aprendizagem e educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado para que isso aconteça (Stankowitz, 2021, p. 32).

Em seu livro “Gestão do conhecimento”, Nonaka e Takeuchi (2008) trazem uma teoria de como se dá a criação do conhecimento. Os autores descrevem sobre a importância dos paradoxos que existem no mundo e nas empresas. Para eles, as contradições, dilemas, inconsistências e polaridades estão frequentemente presentes na sociedade, devido à

complexidade do mundo, e esses opostos, antes evitados e sempre vistos como obstáculos, são enfrentados e abraçados pelas empresas bem-sucedidas.

Assim, os autores defendem que o paradoxo é a capacidade de manter ideias opostas em uma mente e que o conhecimento é formado via uma síntese, conciliando e reconciliando alguns apostos como: tácito e explícito; corpo e mente; indivíduo e organização; inferior e superior; hierarquia e força de trabalho; e, por fim, oriente e ocidente, elementos que devem ser cultivados e trabalhados para a organização poder estar sempre se atualizando (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Com a migração da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, o paradoxo passou a ser visto e encarado de uma forma diferente. Era algo a ser eliminado e evitado na sociedade industrial, pois o objetivo nessa sociedade era aumentar a eficiência na produção, aumentando a linha de produção com o máximo de automação e divisão do processo em pequenas tarefas.

Na sociedade do conhecimento, o paradoxo passou a ser aceito e cultivado, uma vez que ele é formado por dois elementos aparentemente apostos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

A diferenciação desses dois componentes do conhecimento é explicada por Nonaka e Takeuchi (2008) pela seguinte maneira: o conhecimento explícito refere-se àquilo que pode ser transmitido aos indivíduos por meio de palavras, sons, números, imagens, vídeos, infográficos, entre outros materiais. É o que pode ser declarado, formalizado e compartilhado com pessoas.

O conhecimento tácito é aquele conhecimento que não é fácil de explicar e nem de transmitir. É altamente pessoal e está na raiz das ações das pessoas e em suas experiências como indivíduos. É um conhecimento subjetivo sendo encontrado nos *insights*, palpites, intuições e aspirações. Está relacionado às experiências e visão de mundo de cada pessoa.

Existem duas dimensões para o conhecimento tácito: uma técnica e outra cognitiva. A dimensão técnica reúne as habilidades informais e estão relacionadas ao *Know-how* de uma pessoa, como, por exemplo, um chef de cozinha com muitos anos de experiência que desenvolve uma especialidade no fazer culinário, mas encontra dificuldade em transmitir sua técnica (Nonaka; Takeuchi, 2008).

A dimensão cognitiva consiste em nossas crenças, valores e emoções. Esses atributos constituem a nossa essência e estão tão intrínsecos em cada indivíduo que não os percebemos e consideramos naturais, refletindo o modo como observamos o mundo ao nosso redor.

O conhecimento é tanto explícito quanto tácito, formando um componente paradoxal, já que é formado do que parece ser dois opostos. Conforme os autores, para as empresas terem sucesso nos dias de hoje é preciso abraçar e aceitar os apostos, exigindo que os funcionários tenham uma mente não-simplista e não-extremada.

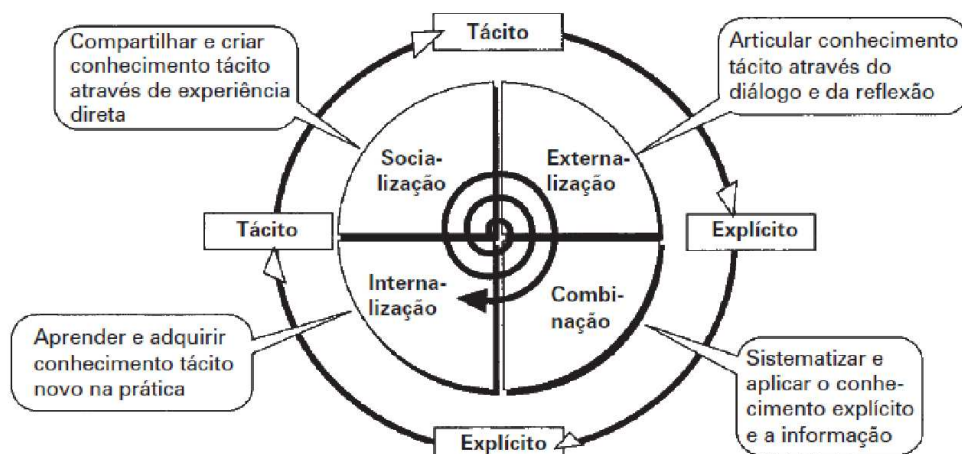
Os autores ressaltam que os opostos não são realmente opostos, mas sim, complementares mutualmente, e são interpenetrantes. Conseqüentemente, os conhecimentos tácito e explícito se somam e dependem um do outro para existirem.

Dessa forma, a criação do conhecimento se dá na criação, utilização e conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e do conhecimento explícito em tácito. Essa conversão pode ocorrer de quatro maneiras: socialização, externalização, combinação e internalização. Esse modelo é conhecido como modelo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (Seci), ou espiral Seci, e será explicado abaixo:

- a) Na socialização ocorre a conversão do conhecimento tácito para o tácito, havendo troca de experiência entre as pessoas.
- b) Na externalização há a conversão do conhecimento tácito para o explícito, através do diálogo e da reflexão.
- c) A combinação converte o conhecimento explícito para o explícito, sistematizando e aplicando este conhecimento explícito e a informação.
- d) Por fim, o processo de internalização converte o conhecimento explícito para o tácito, sendo possível aprender e adquirir novo conhecimento tácito, na prática.

A Figura 8 traz a demonstração de cada etapa da criação do conhecimento:

Figura 8 - Processo Seci



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 20).

De acordo com a figura acima, podemos inferir que a forma em que os tipos de conhecimento interagem entre si se por meio de uma espiral. Esses conhecimentos se combinam e se processam de quatro formas, como foi mencionado acima: socialização, externalização, combinação e internalização, constituindo o “motor” de todo o processo de criação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi abordam os quatro tipos de conversão do conhecimento da seguinte maneira:

o pressuposto de que o conhecimento é criado através da interação entre conhecimento tácito e o explícito permite que postulemos quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. Eles são como a seguir: (1) de conhecimento tácito para conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito para conhecimento explícito, ou externalização; (3) de conhecimento explícito para conhecimento explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 60).

Portanto, nessa perspectiva, apresentamos os tipos de conhecimento, tácito e explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), e suas formas de combinação, que os autores chamam de “conversão do conhecimento”, conceitos considerados importantes para a análise e compreensão da GI e GC nas instituições.

Os autores destacam que essa conversão é um processo social, que ocorre entre os indivíduos presentes em um grupo e, portanto, não é um processo individual, já que o indivíduo é um ser social e depende da convivência e da interação social para perceber as coisas.

3.1.2 Gestão nas organizações públicas brasileiras

A Administração pública adota a burocracia como modelo de gestão, objetivando cumprir com os dispositivos legais que regulamentam todas as atividades do setor público (Carvalho; Marchetti; Mont’Alvão, 2009). As organizações públicas existem para prestar os serviços públicos e compreendem as atividades do Estado, as quais buscam atender às demandas públicas. Essas organizações representam a Administração pública e são elementos essenciais para o funcionamento do Estado, atendendo os interesses dos cidadãos.

A Administração burocrática clássica foi implementada no Brasil em 1936, com a reforma administrativa promovida por Luís Simões Lopes e Maurício Nabuco (Bresser-Pereira, 2015). Essa burocracia foi descrita por Max Weber e é baseada no mérito

profissional. É um modelo racional, no qual existem normas e regulamentos em todas as áreas de atuação.

O modelo de Administração que precedeu o burocrático foi o patrimonialista, no qual o Estado era propriedade do Rei. Segundo Medeiros (2014), o modelo patrimonialista dava oportunidade para práticas do clientelismo, nepotismo e empreguismo. Portanto, a burocracia representa um antídoto ao patrimonialismo.

Porém, o modelo de Administração pública democrática não se revelou real. De acordo com Bresser-Pereira (1996), o modelo não garante rapidez, boa qualidade e nem baixo custo para os serviços prestados, o que gera insatisfação dos seus clientes, os cidadãos brasileiros, que se queixam da ineficiência e falta de acessibilidade aos serviços públicos.

Carvalho, Marchetti e Mont'alvão (2009), escreveram sobre as vantagens e desvantagens da teoria da burocracia desenvolvida por Max Weber. Na burocracia observa-se a predominância dos aspectos técnicos da Administração pública, característica primordial e considerada positiva, garantindo um caráter racional às organizações e permitindo que as ações da esfera pública sigam e cumpram os princípios constitucionais que regem a Administração pública, como a Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Outra característica positiva do modelo é a separação entre o interesse público e o privado, trazendo um cumprimento impessoal às regras, à especialização e à hierarquização, garantindo que interesses políticos e particulares não interfiram nos procedimentos de rotina (Medeiros, 2014).

O modelo, porém, apresenta algumas falhas. Observou-se, com o passar do tempo, que ele possuía limitações, que foram chamadas “disfunções do modelo burocrático” (Medeiros, 2014). Um exemplo, é o fato de o modelo desconsiderar o fator humano. As pessoas são desconsideradas nos processos da organização e precisam somente cumprir as ações estabelecidas. Outras disfunções são: o excesso de valorização de normas e regulamentos, a formalidade excessiva, a resistência a mudanças, os processos decisórios hierarquizados e o atendimento insatisfatório aos clientes (Carvalho; Marchetti; Mont'alvão, 2009).

Com essa perspectiva, Bresser-Pereira (2015) sugere que seja promovida uma reforma administrativa, transitando de uma Administração pública burocrática para a gerencial. Essa nova Administração se importa mais com os resultados e espera que eles sejam alcançados com custos mais baixos. Segundo Bresser-Pereira (2015), a Administração pública gerencial deve aproveitar as conquistas e aspectos positivos da Administração burocrática e eliminar o que não serve. A Administração gerencial deve seguir alguns princípios como: foco no

cidadão- usuário, maior controle dos resultados e fortalecimento da autonomia do administrador na gestão dos recursos, além de ser mais flexível.

Após essa explanação sobre como se dá a gestão nas organizações públicas brasileiras e da predominância do modelo burocrático no país, vamos trazer um contexto de como se dá a GC e a GI em instituições públicas e como seu estudo e aprimoramento pode favorecer os servidores e o serviço público como um todo.

A Gestão do Conhecimento começou a se desenvolver e ter papel de destaque no início do século XXI, em um cenário que discutiu e estudou essa Gestão do Conhecimento e em que surgiu a chamada Sociedade do Conhecimento (Batista, 2012). Desse modo, o conhecimento tornou-se um fato gerador de riquezas para as instituições e a GC contribuiu e melhorou a capacidade de realizações, trazendo inúmeros benefícios para as instituições.

Batista (2012) traz sua definição de GC na Administração pública:

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

Portanto, a GC contribuiu para aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos e de toda a organização pública, compartilhando o conhecimento de maneira coletiva, sistemática e integrada.

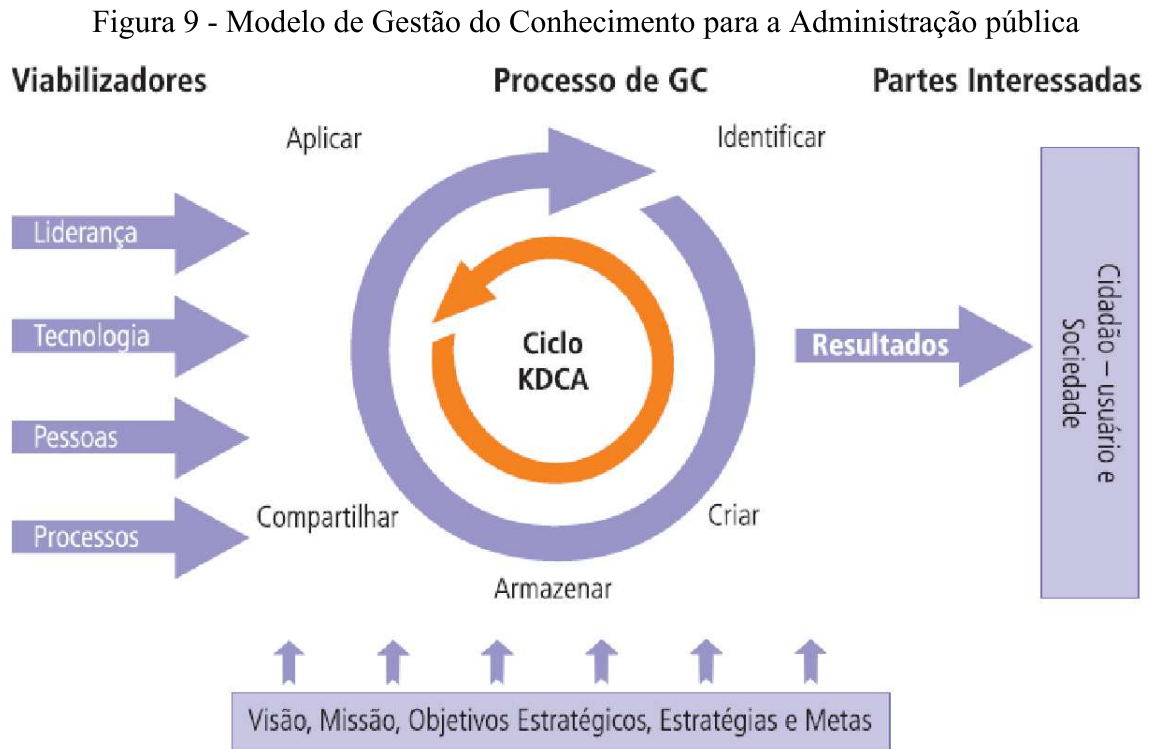
Batista (2012) tem o propósito de descrever um modelo de GC para a Administração pública brasileira, apresentando um trabalho pioneiro que discute um modelo genérico da GC nas organizações públicas.

Esse modelo de GC visa assegurar que as instituições alcancem seus objetivos estratégicos e melhorem os processos e serviços, beneficiando o cidadão usuário e a sociedade. O autor ressalta que existem vários modelos de GC elaborados para o setor privado e que poderiam ser adaptados ao setor público. Porém, as finalidades dos setores privados e públicos são diferentes: o setor privado faz a implementação da GC visando lucro e crescimento. Já a Administração pública prima essencialmente pela qualidade, eficiência, desenvolvimento social e econômico. Por isso, os modelos de GC que foram construídos para o setor privado não são adequados para o setor público.

A GC no setor privado traz inovação e permite aumentar a satisfação dos clientes, o que gera mais lucro e produtividade para a empresa. Já na Administração pública, a GC traz

formas de enfrentar os novos desafios, com práticas inovadoras de gestão, além de trazer benefícios para a gestão de processos, produtos e serviços.

A figura abaixo mostra o modelo de GC proposto por Batista (2012) para a Administração pública Brasileira:



Fonte: Batista (2012, p. 52).

Esse modelo de GC proposto para a Administração pública é descritivo, pois aponta os elementos essenciais da gestão do conhecimento, e ao mesmo tempo, é prescritivo, porque orienta sobre sua implementação. Ele é composto por quatro componentes, que serão explicados a seguir.

Batista (2012) traz como ponto de partida o primeiro componente, que ele denomina “direcionadores estratégicos da organização”: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. A visão de futuro está relacionada com as ambições da organização e com o que ela pretende ser no futuro. A missão define o que é a organização pública e qual é a sua razão de ser. Os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas devem estar alinhados com as práticas da GC de modo que as lacunas de conhecimento sejam eliminadas e os objetivos sejam alcançados.

O segundo componente do modelo é chamado de viabilizadores da GC, ou fatores críticos, sendo eles quatro: liderança, tecnologia, pessoas e processos. A liderança ou alta

administração deve direcionar a implementação da GC. Cabe a ela instituir uma estrutura de governança e realizar os arranjos da organização para formalizar a prática de GC. A tecnologia utiliza ferramentas e técnicas que viabilizam os processos de GC, facilitando a Gestão do Conhecimento explícito, mediante ferramentas que auxiliam os mecanismos de busca e repositórios de conhecimento, e na Gestão do Conhecimento tácito, melhorando a comunicação em nível formal e informal.

O autor destaca a importância das pessoas nos processos de GC das instituições, as quais devem investir em capacitação e programas de educação, incentivando a atualização dos servidores e gestores para que eles possam identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, melhorando e favorecendo o desempenho da instituição.

Por fim, o quarto componente do modelo são os “processos”, que são todas as atividades que transformam os insumos (entradas) em produtos e serviços (saída), através de pessoas. Os processos, que são sistematizados e modelados efetivamente, contribuem com a eficiência, melhorando a qualidade e efetividade social e contribuindo para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Batista, 2012).

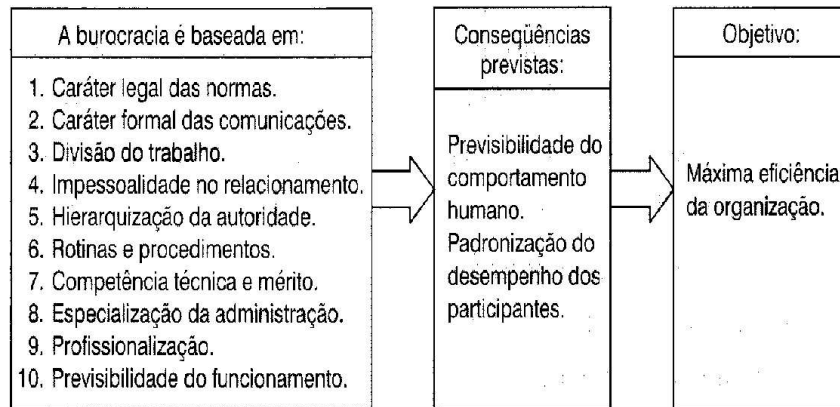
3.1.3 Modelo burocrático de organização

O primeiro teórico das organizações foi o sociólogo alemão Max Weber. No início do século XX, ele publicou uma bibliografia sobre as organizações da época e chamou-lhe de burocracia. Weber estudou as organizações preocupando-se com a racionalidade e os objetivos a serem buscados pelas organizações burocráticas. Desse modo, para Weber, a burocracia é uma organização por excelência (Chiavenato, 2003).

Na sociedade moderna democrática e nas grandes empresas, a burocracia é a organização típica e predominante e existem três fatores para seu desenvolvimento: a evolução da economia monetária, quando a moeda assume o lugar da remuneração em espécie; o crescimento qualitativo e quantitativo das tarefas administrativas do Estado moderno e, por fim, a superioridade técnica do modelo burocrático, em questão de eficiência, porque essa eficiência prevalece sobre as outras formas de organizações (Chiavenato, 2003).

Para se alcançar essa eficiência a burocracia traz e explica como as coisas devem ser feitas, detalhadamente. A figura abaixo nos mostra algumas características da burocracia:

Figura 10 - Características da Burocracia segundo Weber



Fonte: Chiavenato (2003).

A Burocracia é baseada em 10 características, segundo Chiavenato (2003), que serão explicadas a seguir:

- 1) O caráter legal das normas e regulamentos consiste em se estabelecer previamente por escrito as normas da organização, definindo, antecipadamente, como a instituição deverá funcionar, prevendo as ocorrências, definindo e regulando o que ocorre dentro da organização;
- 2) O caráter formal das comunicações consiste em ter as regras, ações e decisões registradas por escrito, propiciando a comprovação e documentação adequadas à instituição e evitando, também, dupla interpretação nas comunicações;
- 3) A divisão do trabalho atende a uma racionalidade, com o objetivo de se atingir a eficiência na organização. Existe uma divisão sistemática do trabalho e cada trabalhador tem suas atribuições específicas;
- 4) A impessoalidade sugere que as atividades sejam distribuídas de forma impessoal, de acordo com os cargos e funções que os colaboradores ocupam.
- 5) A hierarquia da autoridade indica que existe hierarquia na burocracia. Cada cargo inferior deve ficar sob a supervisão de um supervisor que se encontra em um cargo superior.
- 6) As rotinas e os procedimentos padronizados indicam que o funcionário deve fazer o que a burocracia e seu cargo exigem que ele faça, e não o que ele gostaria de fazer. As rotinas e procedimentos são regulados por normas e regras, levando à máxima produtividade. As atividades devem ser padronizadas de acordo com os objetivos de cada organização.

- 7) A competência técnica e meritocrática consiste em critérios de avaliação para selecionar, admitir e promover um funcionário de acordo com seus méritos e competências, não com preferências pessoais.
- 8) A especialização da administração consiste no profissional que se especializa para gerir a organização. Os recursos utilizados para desempenhar as atividades da organização não são propriedades dos burocratas, havendo completa separação entre o que pertence à organização e o que pertence ao funcionário.
- 9) A profissionalização dos participantes indica que cada funcionário da burocracia é um profissional, pois é especializado nas atividades do seu cargo, é assalariado, é ocupante de cargo, sendo este cargo sua principal atividade dentro da organização e é nomeado pelo superior hierárquico.
- 10) A previsibilidade do funcionamento é a consequência desejada da burocracia, pressupondo que o comportamento dos trabalhadores seja perfeitamente previsível, de acordo com as normas e regulamentos da instituição.

Para Weber a burocracia é um modelo organizacional dotado de várias vantagens como: a racionalidade para alcançar os objetos; a precisão da definição do cargo e das operações; a rapidez nas decisões; a uniformidade nas rotinas e nos procedimentos, favorecendo a padronização; a redução do atrito entre as pessoas; a constância nas tomadas de decisão e a confiabilidade, já que as regras são conhecidas e devem ser cumpridas (Chiavenato, 2003).

Com essas características positivas, as condições de trabalho são favorecidas pois o nepotismo é evitado, o trabalho é profissionalizado e a corrupção é dificultada. Há predominância de equidade nas normas burocráticas, favorecendo um tratamento igualitário. Os fins alcançados são valorizados e há uma tendência para que as pessoas se sintam cooperadoras, ajudando as instituições alcançarem seus objetivos (Coltro, 2005).

De acordo com Coltro (2005), Max Weber, ao escrever sobre a teoria da burocracia, não tinha o objetivo de auxiliar e orientar os administradores em suas práticas. Seu interesse era voltado em compreender como ocorre o processo de modernização e racionalização nas sociedades modernas. O termo racionalização, segundo Weber, é caracterizado pelo conhecimento técnico-científico, pela profissionalização, pelas estruturas formais de autoridade, pela impessoalização e pela ênfase no mérito.

Para Weber, cada tipo de sociedade corresponde a um tipo de autoridade. Quando um poder é institucionalizado e oficializado, há autoridade. O poder é a influência exercida sobre

peessoas. A autoridade e o poder dependem da legitimidade, que se explica pela razão de as pessoas obedecerem às ordens de alguém. Portanto, a legitimidade é a aceitação e a justificação de um poder (Chiavenato, 2003).

A autoridade legal, racional ou burocrática está presente na burocracia. Nela os subordinados acatam às ordens superiores, pois concordam com as normas que consideram legítimas e essas normas são consideradas justificadas. A obediência não ocorre por causa de uma pessoa em si, mas, sim, pelo fato de existirem regras e regulamentos legais estabelecidos de modo prévio (Coltro, 2005).

Logo, a burocracia tem seu fundamento nas leis e na ordem legal. As regras que regem as relações entre os burocratas e os governantes são definidas de forma impessoal e escrita, demarcando de forma racional a hierarquia administrativa, os direitos e os deveres referentes a cada posição. Weber identificou o crescimento da burocracia em organizações de grande porte, como igrejas, universidades e grandes empresas, que utilizam regras racionais e impessoais com o objetivo de alcançar a máxima eficiência (Coltro, 2005).

De acordo com Carvalho, Marchetti e Mont'alvão (2009) o modelo de Weber é bem estruturado e organizado, mas apresenta algumas falhas e pontos negativos como: a valorização em excesso de regulamentos e formalidades, a resistência às mudanças, a falta de personalização nas relações humanas e a dificuldade em atender o cliente.

As disfunções da burocracia são consequências imprevistas ou indesejadas nas organizações burocráticas. Por isso, o tipo idealizado de burocracia sofre algumas transformações, já que é operado por homens, fazendo com que a previsibilidade desvie ao modelo preestabelecido (Coltro, 2005).

Apesar da burocracia apresentar disfunções, é um modelo que foi criado para ser eficiente, impessoal e regado e é o modelo de gestão adotado pela administração pública em nosso país.

3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta seção traz a metodologia utilizada na pesquisa e os sujeitos que participaram, bem como os instrumentos utilizados na coleta dos dados. Inicialmente, será apresentada a definição e natureza da pesquisa qualitativa e do estudo de caso. Posteriormente, serão apresentados os documentos utilizados neste trabalho e a bibliografia consultada. Por fim, serão apresentados quem são os sujeitos participantes da pesquisa e os roteiros das entrevistas e questionários aplicados.

A presente pesquisa adota a metodologia qualitativa, justificando-se pelo fato de se levar em consideração a particularidade e subjetividade dos sujeitos da pesquisa e da realidade vivenciada no local de trabalho, a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro, objeto da pesquisa.

Assim, acredito que a perspectiva qualitativa seja a melhor maneira de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, que é analisar quais são os entraves na Gestão do Conhecimento na Coesf, diante da ausência de registros e de protocolos definidos para realização das atividades do setor, pois a experiência dos funcionários da Coesf revelará os problemas apontados neste texto. Uma abordagem quantitativa até poderia auxiliar mostrando alguns gargalos nos processos de trabalho, mas ela não seria capaz de revelar a natureza dos problemas, que é justamente o que importa para esta pesquisa.

A metodologia qualitativa se origina da prática desenvolvida pela antropologia. Os antropólogos, ao fazerem suas pesquisas, começaram a perceber que os dados colhidos não podiam ser quantificados, mas sim, interpretados (Lakatos; Marconi, 2007).

Muitas disciplinas adotam a metodologia qualitativa para a geração do conhecimento. De acordo com Chueke e Lima (2012), o pesquisador e o objeto são construídos na experiência, sendo ela percebida e vivida de modo diferente por cada um. O contexto, as experiências vivenciadas e as criadas são essenciais e relevantes nessa metodologia. A experiência vivida faz parte do contexto da pesquisa qualitativa.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), o pesquisador tem um papel muito relevante nesse tipo de metodologia, visto que é instrumento central do estudo e da pesquisa. É ele quem coleta, analisa e interpreta os dados e informações obtidas.

Tradicionalmente, a metodologia qualitativa se relaciona com o estudo de caso, também chamado de método monográfico. O estudo de caso foi criado por La Play e refere-se a um levantamento de um determinado caso com mais profundidade, abrangendo todos os seus aspectos. Portanto, o estudo de caso refere-se a um caso único e específico, e não generalizado (Lakatos; Marconi, 2007).

No estudo de caso qualitativo, não existe uma estrutura prévia. O objetivo é reunir o maior número de informações e detalhes do caso, para apreender e entender uma determinada situação ou fato. Busca-se uma descoberta, interpretar o contexto, retratar amplamente a realidade do caso, consultar diversas fontes de informações e encontrar pontos de vista diversos em uma determinada situação (Lakatos; Marconi, 2007). Podemos considerar, portanto, que a presente pesquisa é um estudo de caso, visto que o objeto de estudo foi analisado e abordado em profundidade.

O Programa de Pós-Graduação Profissional (PPGP) em Gestão e Avaliação da Educação Básica, desenvolveu um modelo de dissertação que propõe uma reflexão aos pesquisadores a respeito de suas práticas profissionais. Desse modo, por fazer parte de um mestrado profissional, a presente pesquisa partiu de um caso de gestão, o qual teve como ponto inicial um problema diagnosticado no ambiente de trabalho da pesquisadora.

Para descrever o caso presente nesta pesquisa, foram consultados vários documentos institucionais, como o PDI (UFJF, 2022), resoluções, portarias, estatuto e o regimento geral da universidade, além de consultas aos sites da UFJF, principalmente os da Coesf e Proplan, e documentos gerados pelo Siga e SEI. Esses documentos embasaram o capítulo 2, descritivo, ajudando a contextualizar o problema de pesquisa investigado, que é a falta de registros das atividades rotineiras realizadas pela Coesf, setor de execução financeira da UFJF.

No capítulo 3, houve a realização de uma pesquisa bibliográfica para servir como parâmetro para o caso de gestão proposto. De acordo com Alves, Oliveira e Souza (2021), a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de aprimorar e atualizar o conhecimento através de um estudo de obras já publicadas e que ajudam o pesquisador a analisar o tema problema que está pesquisando, conhecendo mais a fundo o fenômeno em estudo.

Desse modo, foi apresentado como é caracterizada a gestão nas organizações públicas brasileiras, trazendo as características da teoria da burocracia desenvolvida por Max Weber. Também foi exposto um estudo feito por Nonaka e Takeuchi (2008), que criaram um modelo genérico de criação do conhecimento organizacional, através do Processo Seci. Por fim, foi apresentado um modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração pública, proposto por Batista (2012).

Para dar continuidade à pesquisa, foram realizadas entrevistas e foi aplicado um questionário. Segundo Lakatos e Marconi (2007), a entrevista é um instrumento básico para a obtenção de dados e informações relevantes, objetivando-se compreender a perspectiva e experiência do entrevistado. A entrevista semiestruturada, também chamada de assistemática, antropológica ou livre, consiste em dar liberdade ao entrevistado, permitindo que ele discorra sobre uma situação na direção que ele acha melhor.

Segundo Lakatos e Marconi (2007), o questionário é um instrumento que permite coletar dados através de perguntas ordenadas que não devem ser respondidas junto ao entrevistador, para dar mais liberdade à pessoa que está respondendo às questões. O questionário apresenta várias vantagens, como obter respostas rápidas e precisas, abranger muitas pessoas ao mesmo tempo, permitir maior liberdade nas respostas devido ao anonimato,

além de oferecer flexibilidade no tempo para responder, no momento que for mais conveniente para a pessoa.

Para a elaboração do questionário e de parte da entrevista desta pesquisa, foi consultada a dissertação da pesquisadora Guizellini (2016), intitulada “A Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino: o caso de um setor da UFJF”, na qual a autora pesquisou sobre a GC do conhecimento na Coordenação de Administração de Pessoal, CAP. Isso posto, algumas perguntas foram adaptadas ao contexto e realidade da Coesf, para serem utilizadas nesta pesquisa.

Para aplicação dos instrumentos acima descritos foram selecionados os seguintes sujeitos de pesquisa: A coordenadora da Coesf, a Pró-Reitora Adjunta da Proplan e os servidores da Coesf. A escolha dos sujeitos que foram entrevistados se deu considerando os cargos que as entrevistadas possuem, visto que são cargos de extrema relevância para o setor. Também se levou em consideração o fato de as pessoas que ocupam tais cargos possuírem grande conhecimento e domínio de suas tarefas e de toda a unidade, em virtude das demandas e dos anos de experiências que acumularam.

A Coesf é composta atualmente por 23 servidores e é dividida por uma Coordenação e seis Gerências: a Gerência Administrativa, à qual tem dois servidores; a Gerência de Execução Orçamentária, com quatro servidores; a Gerência de Liquidação, com quatro servidores; a Gerência de Execução Financeira, com cinco servidores; a Gerência de Contabilidade e Assessoria, com cinco servidores e, por fim, a Gerência de Conformidade e Registro de Gestão, composta por dois servidores.

Por conseguinte, foi formulado um roteiro de entrevista (Apêndice A) que foi utilizado para a entrevista com a atual Coordenadora da Coesf, que atua no cargo há seis anos. Também foram feitas entrevistas com os gerentes de cada equipe, pois entendeu-se que eles possuem uma visão mais ampla sobre os processos envolvidos no trabalho da Coesf. Em todas as entrevistas foi apresentado um mesmo roteiro para todos os gerentes, que se encontra disponível no Apêndice B. Com essas entrevistas, pretendeu-se obter informações acerca da gestão na Coesf e acerca de como se dá o conhecimento e o fluxo de informações no setor. Os entrevistados também puderam discorrer sobre as dificuldades enfrentadas no setor, sobre a GI e a GC, dar sugestões e opiniões para o aprimoramento e implementação de ações ligadas à temática.

O questionário foi aplicado aos 23 servidores da Coesf (Apêndice C) e teve como objetivo obter informações sobre o acesso à informação e ao conhecimento na Coesf, a capacitação dos servidores ao ingressarem no setor, as atualizações pertinentes ao longo dos

anos e a troca de conhecimento entre os servidores. Ressalto que todos os entrevistados também responderam ao questionário.

À cada participante da pesquisa foi apresentado o termo de consentimento livre e esclarecido, assegurando que ele não seria identificado em nenhuma publicação, além de sua participação na pesquisa não gerar nenhum custo nem vantagem financeira e ser voluntária. Dessa forma, não iremos identificá-la pessoalmente, atribuindo-lhe a sigla G, da mesma forma que será feito com os gerentes do setor, conforme explicado no próximo parágrafo.

Entre os participantes das entrevistas, foram identificados os sujeitos entrevistados como gestores e gerentes, para garantir o anonimato de cada um deles. Vamos identificá-los pela letra “G”, de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 2 - Identificação dos servidores entrevistados

Sujeito Entrevistado	Identificação
Gestor da Administração superior	G1
Gestor da Coesf	G2
Gerente da Coesf	G3
Gerente da Coesf	G4
Gerente da Coesf	G5
Gerente da Coesf	G6
Gerente da Coesf	G7

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para a aplicação dos questionários, optou-se por utilizar a ferramenta do *Google Forms*, que é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas do Google. O formulário é anônimo e foi enviado para o e-mail de 22 servidores da Coesf, incluindo os gerentes e a Coordenação e excluindo os servidores que se encontravam de licença por motivos diversos. A data de envio do questionário foi dia 29 de agosto de 2024, e o prazo para respostas foi estipulado até dia 13 de setembro de 2024. As entrevistas foram marcadas entre as mesmas datas.

Dessa forma, o questionário e as entrevistas foram elaborados com base no referencial teórico da pesquisa e em observações feitas no local de trabalho pela autora. Com as informações obtidas após a aplicação de ambos, buscou-se compreender e identificar melhorias possíveis na Gestão do Conhecimento na Coesf.

O questionário é composto por três blocos e 28 perguntas, sendo 27 fechadas e uma pergunta aberta. No bloco I foram elaboradas perguntas acerca do perfil dos profissionais que trabalham na Coesf como: idade, nível de escolaridade, tempo de trabalho na UFJF e cargos ocupados pelos servidores.

O bloco II abarcou questões sobre a formação e capacitação dos servidores da Coesf, com questionamentos sobre cursos internos de capacitação e treinamentos internos efetuados na Coesf e UFJF.

Já o bloco III englobou a Gestão do Conhecimento na Coesf, abordando as perguntas sobre compartilhamento de experiências, conhecimentos, existência de materiais de consulta para a execução de atividades diárias, mapeamento de processos e existência e periodização de reuniões setoriais. Neste bloco, foi utilizada uma escala do concordo ao discordo e entre elas, mais concordo que discordo ou mais discordo que concordo, havendo quatro possibilidades de respostas.

Além das entrevistas e da aplicação dos questionários, buscando o aprofundamento do tema da pesquisa sobre a Gestão do Conhecimento, será apresentada uma comparação entre a UFJF e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). A UFMG foi escolhida por ser, em Minas Gerais, a universidade federal com maior estrutura e complexidade.

Um estudo comparativo permite a investigação de fatos, visto que permite explicá-los de acordo com as semelhanças e as diferenças existentes. De acordo com Schneider e Schmitt (1998), a comparação é inerente ao processo de construção do conhecimento, enquanto atividade cognitiva.

A comparação tem a intenção de apresentar um panorama geral da UFMG, trazendo algumas de suas principais características estruturais. Para essa análise, foram consultados seu estatuto e regimento geral, como também o site da instituição.

A UFMG foi escolhida por, assim como a UFJF, ser uma instituição pública de ensino superior gratuito, estar localizada em Minas Gerais (também na região Sudeste), e ser mais antiga que a UFJF, sendo uma instituição de referência em vários aspectos, inclusive na GC.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS DOS SERVIDORES DA COESF.

Nesta seção, são apresentadas as análises dos dados obtidos através dos questionários aplicados aos servidores da Coesf e entrevistas realizadas com os gerentes do setor, a coordenação e um membro da gestão superior.

Para fazer a análise dos dados obtidos nos questionários e entrevistas, foram utilizados cinco eixos teóricos: perfil dos servidores da Coesf, socialização do conhecimento, externalização do conhecimento, combinação e internalização, sendo esses quatro últimos os tipos de modos de conversão do conhecimento presentes no referencial teórico de Nonaka e Takeuchi (2008).

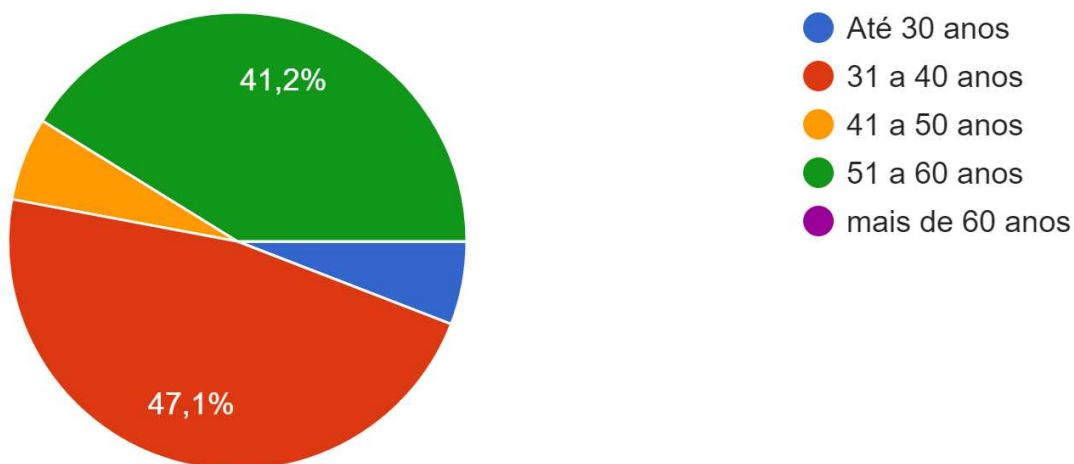
De modo geral, a análise dos dados tem o objetivo de identificar e descrever a percepção dos servidores da Coesf acerca do conhecimento tácito e explícito e seus modos de interação, para que se possa propor melhorias acerca desse tema nas rotinas de trabalho do setor.

3.3.1 Perfil dos Servidores

A presente seção analisa o perfil dos servidores da Coesf, com perguntas relacionadas aos aspectos que descrevem o perfil dos servidores, os quais responderam ao questionário. Esses instrumentos trouxeram questionamentos sobre a idade dos servidores, níveis de escolaridade, cargos que ocupam, tempo de trabalho na UFJF e na Coesf e em qual gerência dentro da Coesf estão alocados.

Em relação à idade dos servidores, observamos que somente um servidor possui menos de 30 anos e que a maioria dos servidores da Coesf encontra-se entre a idade de 31 a 40 anos. Identificamos também que sete servidores estão na faixa entre 51 e 60 anos, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Idade dos servidores da Coesf

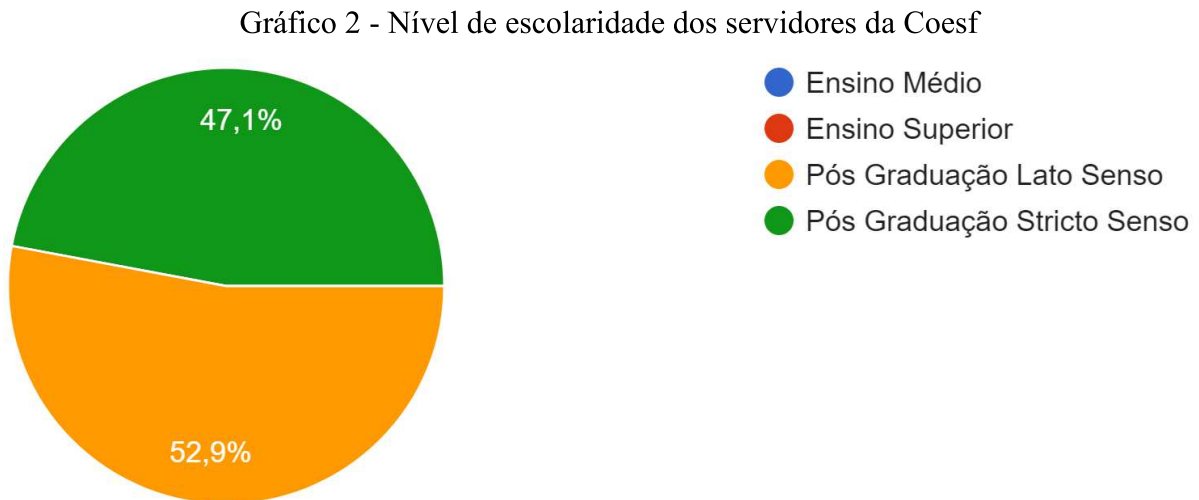


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com a pesquisa, sete servidores são contadores, sete são assistentes em administração (cargos de nível médio) e dois ocupam o cargo de técnico em contabilidade, o qual está relacionado à atividade fim do setor. Esse cargo, de nível médio, exige que o servidor tenha um curso de especialização em contabilidade. Temos também um servidor ocupando outro cargo que não é um desses três. O setor conta com um quadro de servidores

qualificados, oito servidores possuem, além da graduação, Pós-graduação *lato sensu* e nove servidores possuem Pós-graduação *stricto sensu*.

O Gráfico abaixo demonstra a qualificação acadêmica dos servidores da Coesf:



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Podemos inferir que o nível de escolaridade do setor está acima do que é exigido para os cargos, uma vez que para os cargos de assistentes administrativos e técnicos é exigido o ensino médio e para os cargos de nível superior é exigida a graduação. Esses dados mostram um bom indicativo, já que o aprimoramento profissional e pessoal pode ser um facilitador para a Gestão do Conhecimento na Coesf. Em relação ao tempo de trabalho e experiência da Coesf, observou-se que dois servidores têm menos de um ano de experiência, entrando recentemente no setor, enquanto a maioria dos servidores contam com alguns anos de experiência, sendo que 10 servidores trabalham na Coesf entre 1 e 10 anos, contabilizando a maioria. Com isso, podemos verificar que não há grande rotatividade no setor, visto que os servidores chegam e permanecem trabalhando na Coesf por um período relativamente extenso. Um total de quatro servidores trabalham no setor entre 10 e 20 anos, e somente um servidor está na Coesf há mais de 20 anos.

Nonaka e Takeuchi (2008) defendem que programas de treinamento para iniciantes e para os *treinees* de uma empresa, que são aqueles profissionais recém-formados e estão começando a carreira, ajudam a entender a organização que os cerca e seu funcionamento. Portanto, esses novos integrantes, ao lerem manuais sobre seu trabalho e a instituição em que ingressaram, e ao receberem um treinamento inicial, internalizam melhor o conhecimento que vai sendo adquirido

Sendo assim, para os servidores recém-chegados ao setor, poderiam ser pensadas não apenas estratégias e orientações para sua ambientação, mas também um panorama das atividades realizadas em cada gerência, de modo que o servidor tenha uma visão geral do funcionamento da Coordenação, visto que essas orientações não são fornecidas atualmente.

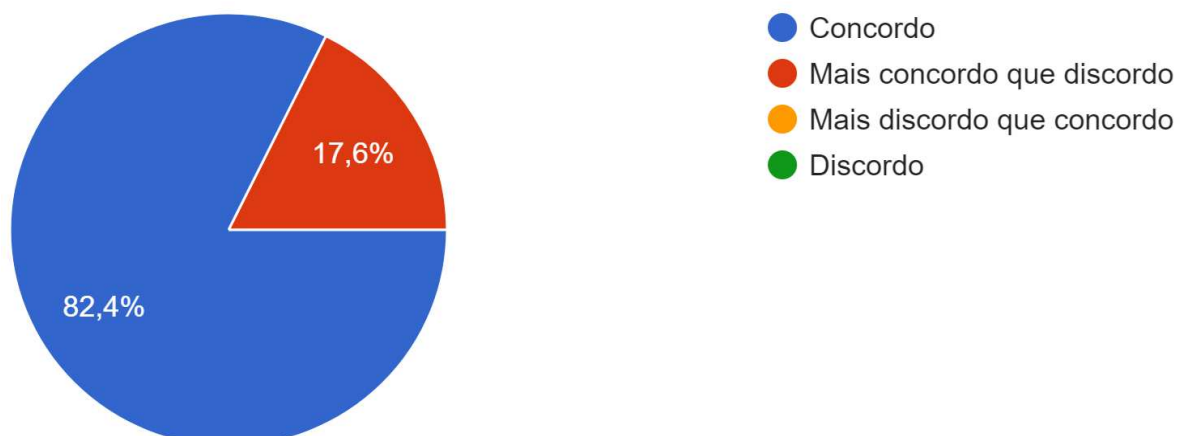
3.3.2 Socialização do Conhecimento na Coesf

A socialização é a primeira etapa da conversão do conhecimento na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), conforme já mencionado na seção 3.1.1 deste trabalho. É a conversão do conhecimento tácito para o tácito, através do compartilhamento de experiências e habilidades técnicas. A socialização está relacionada às teorias dos processos de grupo e a cultura organizacional, permitindo a compreensão de algo através da observação, da imitação e da prática (Nonaka; Takeuchi, 2008).

O conhecimento tácito está relacionado à experiência e é considerado subjetivo. É o conhecimento criado “aqui e agora” e seu compartilhamento se dá através de experiências, com observação e prática (Nonaka; Takeuchi, 2008).

No bloco III do questionário aplicado aos servidores da Coesf, há quatro perguntas relacionadas ao compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os servidores. Este bloco contém a temática “compartilhamento de experiências” e sobre essa temática a maioria dos respondentes assinalou que os servidores do setor se mostram disponíveis para aprender e ensinar juntos e compartilhar acertos e erros em suas equipes de trabalho, conforme mostra o Gráfico 3:

Gráfico 3 - Percentual de respostas dos servidores da Coesf à pergunta: Na Coesf existe o compartilhamento de conhecimentos entre os servidores?

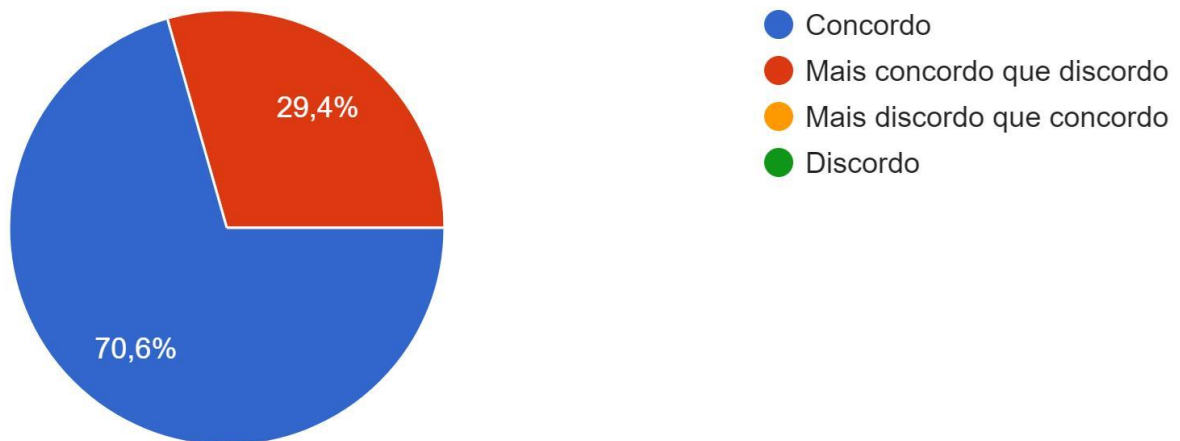


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Dessa forma, na Coesf há o compartilhamento de experiências e conhecimento entre os servidores. Dentre os 17 servidores que participaram da pesquisa, 14 disseram concordar com a afirmativa e três servidores concordam em parte com essa troca de conhecimento.

O número de pessoas que não concordam totalmente com tais afirmações aumenta quando são questionadas sobre a prática de compartilhar conhecimentos para solucionar problemas em suas equipes, como mostra o quadro abaixo:

Gráfico 4 - Existência da prática de compartilhamento de conhecimentos para a solução de problemas nas gerências da Coesf



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

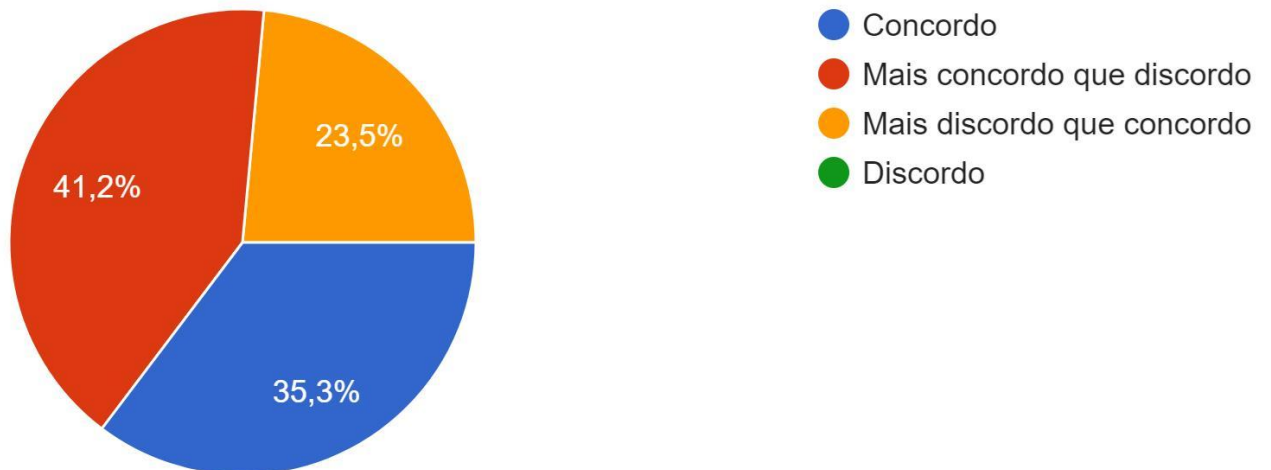
Conforme o Gráfico 4, dos 17 respondentes, cinco servidores não concordam que exista compartilhamento quando se trata de solucionar problemas, demonstrando que há falhas na etapa da socialização.

Nonaka e Takeuchi (2008) trazem uma explicação sobre essa dificuldade no compartilhamento de conhecimento para solucionar problemas em uma organização. Para os autores, o compartilhamento de conhecimento tácito se torna difícil, já que ele não é facilmente visível nem explicável. Além de ser um conhecimento altamente pessoal, é também difícil de formalizar. O conhecimento tácito está enraizado nas ações e experiência de cada indivíduo, sendo difícil seu compartilhamento.

Da mesma maneira, quando a temática é estímulo ao compartilhamento, promoção e discussão de seus conhecimentos, verifica-se que a grande maioria não concorda totalmente

com o questionamento, e um percentual de quase 24% diz mais discordar que concordar e 42% concordam em parte com esse estímulo, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 5 - Estímulo ao compartilhamento, promoção e discussão de conhecimentos aos servidores da Coesf



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conseqüentemente, diante dos dados apresentados, podemos constatar que a socialização não ocorre de forma sistemática no setor. O compartilhamento ocorre de forma espontânea pelos servidores, não havendo incentivos para que ele ocorra.

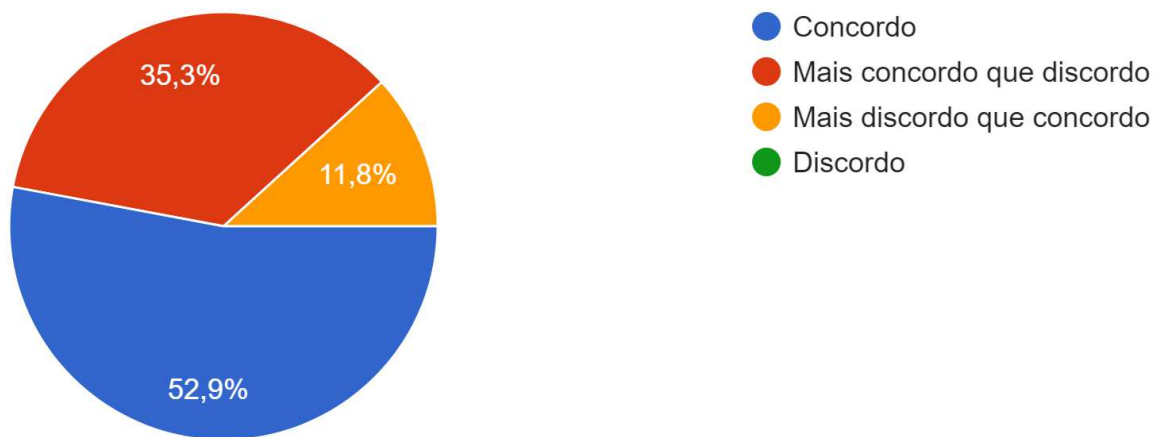
Essa constatação também pode ser observada nas entrevistas realizadas com os gerentes da Coesf, aparecendo um cenário semelhante ao observado com a aplicação do questionário, uma vez que o compartilhamento, quando ocorre, é de modo informal e não sistematizado. O G4, por exemplo, afirma que atualmente não há nenhuma forma institucionalizada de trocas e compartilhamento de conhecimentos, mas que, informalmente, essas práticas são realizadas no cotidiano da sua equipe com grande frequência. Afirma ainda que os colegas se mostram solícitos a estes processos, o que proporciona um ambiente favorável à dissipação das informações necessárias. No mesmo sentido, o G7 informa que em sua equipe há um forte compartilhamento e troca de conhecimentos e experiências e que o processo de troca é contínuo e essencial para garantir que todos estejam alinhados e preparados para lidar com as diversas demandas da contabilidade.

O G5, em sua fala, apresenta um cenário um pouco distinto, uma vez que sua equipe é muito unida e procuram manter uma comunicação aberta e com muitas trocas. Caso alguém tenha dúvidas na execução de alguma atividade ou na tomada de decisões, a equipe busca se apoiar mutuamente, compartilhando conhecimentos e experiências, e até mesmo colaborando

na busca de soluções para os problemas. Existe também o grupo de Whatsapp da equipe, no qual informações são passadas, como, por exemplo, sobre mudanças de procedimentos, alterações na legislação etc.

Para compreender se existem momentos específicos para a troca de conhecimentos e experiências, foi perguntado aos servidores se existem reuniões informais para solucionar problemas que surgem na execução das atividades inerentes ao setor. O gráfico abaixo mostra o resultado do questionamento:

Gráfico 6 - Existência de reuniões informais para solução de problemas que surgem na execução de tarefas



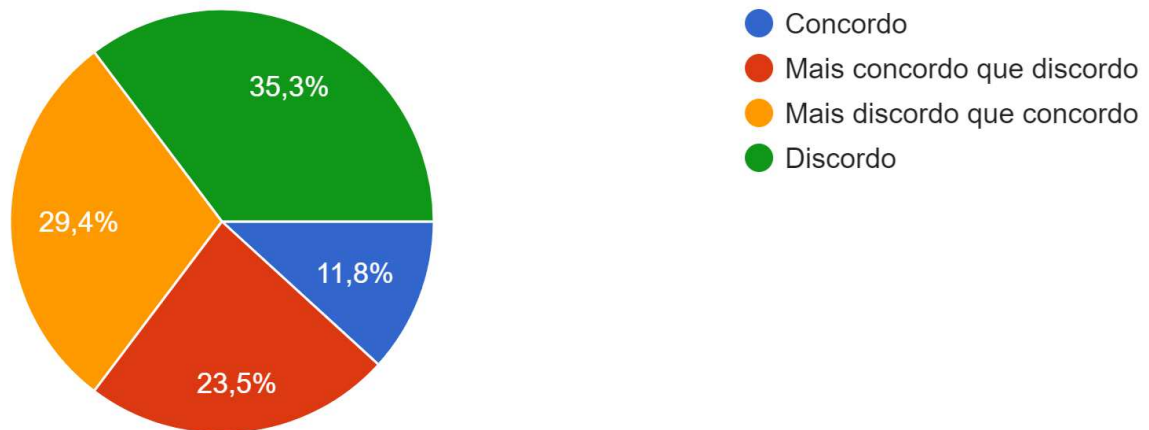
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao analisar o gráfico, é possível concluir que nove servidores afirmaram que há encontros informais para a resolução de dúvidas e troca de conhecimentos. No entanto, um número considerável de servidores, cerca de 35%, ou seja, 6, indicaram que concordam mais do que discordam sobre a existência dessas reuniões. Além disso, dois servidores afirmaram que discordam mais do que concordam quanto à realização desses encontros. Isso sugere que as reuniões ou encontros são agendados conforme as dúvidas e necessidades surgem.

Nonaka e Takeuchi (2008) defendem o estabelecimento de reuniões informais para discussão detalhada com a finalidade de solucionar problemas difíceis de serem resolvidos. Os autores trazem o exemplo da empresa Honda, que estabelece o '*Brainstorming Camps*', reuniões informais que podem ser realizadas inclusive fora do local de trabalho, visando à solução de problemas difíceis. Trata-se de uma forma de compartilhar experiências e fortalecer a confiança mútua entre trabalhadores, sendo uma técnica eficaz na criação do conhecimento.

Outro questionamento feito acerca das reuniões com finalidade de compartilhar experiências, conhecimentos e sanar dúvidas mostrou que existem poucos encontros com esse fim.

Gráfico 7 - Realização de reuniões periódicas com a finalidade de compartilhamento de experiências, conhecimentos e saneamento de dúvidas



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Neste gráfico, identificamos que seis servidores disseram não haver essas reuniões periódicas, cinco servidores disseram que há poucas reuniões com essa finalidade e somente dois servidores disseram que em sua gerência existem reuniões para esse compartilhamento.

Constatamos que não existe no setor o hábito de realizar reuniões com o intuito de sanar dúvidas que ocorrem no dia a dia, como demonstra o Gráfico 7, o que seria interessante, pois muitas vezes podemos aprender com a dúvida dos colegas e evitar cometer um mesmo erro. Também não existem reuniões destinadas ao compartilhamento de conhecimentos e novos aprendizados, conforme ilustrado no gráfico acima. Essas reuniões poderiam funcionar como um estudo em grupo, proporcionando a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e obter percepções sobre o trabalho realizado e as atividades que integram a rotina diária.

Podemos concluir, a partir das entrevistas e questionários, que a socialização na Coesf ocorre, ainda que de forma tímida e não institucionalizada, apresentando algumas fragilidades que podem ser melhoradas.

Apesar da maioria dos gestores e servidores afirmarem que há compartilhamento entre os membros de suas equipes, eles não ocorrem de modo formal e nem periodicamente, havendo lacunas para a solução de problemas e resolução de tarefas, não havendo também no setor encontros e reuniões informais para trocas e compartilhamentos.

Nonaka e Takeuchi (2008) trazem as reuniões informais como exemplos de forma de socialização, para que se possa discutir detalhadamente problemas difíceis que ocorrem no dia a dia, sendo uma forma eficaz para solucioná-los, proporcionando um meio para compartilhar experiências, tirar dúvidas e fortalecer a confiança entre membros de uma equipe.

Assim, propostas de ações que envolvam todas as gerências da Coesf devem ser pensadas para melhorar a socialização, melhorando os diálogos, as práticas e aumentando o compartilhamento de experiências e conhecimento.

A socialização é o primeiro estágio da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008) e dessa forma precisa estar solidificada para não prejudicar outras formas de conversão do conhecimento, já que todas dependem umas das outras e interagem entre si.

As reuniões podem ser estimuladas e incentivadas para acontecerem com maior frequência, não somente para a solução dos problemas que ocorrem nas equipes, mas também com o intuito de estudo em grupo.

3.3.3 Externalização do Conhecimento

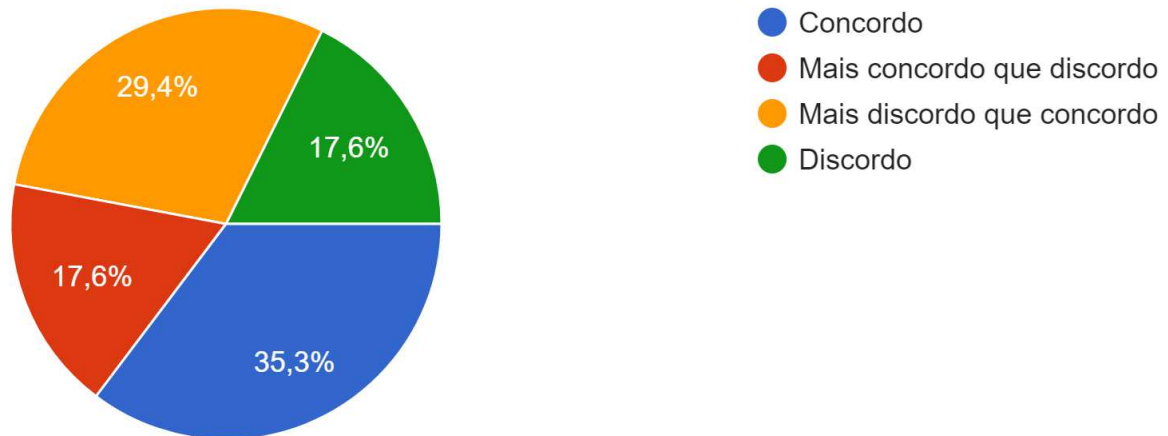
A externalização é a forma de conversão do conhecimento tácito para o explícito, tomando a forma de metáforas, modelos e conceitos. A criação de conceitos é desencadeada pelo diálogo ou reflexão coletiva (Nonaka; Takeuchi, 2008). Os autores explicam que a externalização possui a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos a partir do conhecimento tácito. Ao serem criados, esses conceitos explícitos também podem ser modelados.

Nesta seção, será realizada uma análise do conhecimento externalizado na Coesf, com base nas perguntas do questionário e nas entrevistas, abordando o mapeamento de processos, a existência de manuais ou procedimentos passo a passo a serem consultados e se há registro do conhecimento produzido no setor.

No questionário, ao abordarmos a temática da existência de materiais de consulta (como passo a passo de procedimentos, manuais e POPs) que auxiliam na execução das tarefas e atividades internas da gerência do servidor, observamos uma discrepância nas respostas. Do total de servidores participantes, seis servidores afirmam que existe material de consulta, três servidores dizem que não há nenhum tipo desses materiais em sua equipe e cinco servidores mais discordam que concordam, entende-se que há pouco material, ou quase nenhum, que auxilie na execução das tarefas. Ainda de acordo com o gráfico, três servidores

dizem que concordam em parte com essa afirmativa. O gráfico abaixo mostra tal questionamento:

Gráfico 8 - Existência de materiais de consulta que auxiliam na execução de tarefas e atividades internas da gerência do servidor



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Na teoria da burocracia de Max Weber, o caráter formal das comunicações é uma de suas características. Desse modo, as regras e ações administrativas devem ser formuladas e registradas por escrito, assegurando documentação adequada e interpretação única de uma comunicação. Além disso, as rotinas e os procedimentos devem ser padronizados para que o servidor execute o que é estabelecido e previsto, e não o que deseja.

Dessa maneira, constatamos que a externalização do conhecimento na Coesf apresenta fragilidades, de forma semelhante à socialização do conhecimento. A falta de manuais e procedimentos para executar atividades gera dúvidas nos servidores, além de produzir erros que poderiam ser evitados ou minimizados.

Nas entrevistas realizadas com os gestores, ao ser questionado se existem registros de rotinas das atividades que são realizadas no setor e se existem manuais ou passos de orientação para os procedimentos, G2 afirma que cada gerência é capaz de produzir uma relação das atividades que desenvolve, mas não há um manual ou passo a passo para desenvolver cada uma delas. O gestor informa que, de maneira informal, alguns servidores têm o hábito de realizar anotações em cadernos pessoais, que auxiliam em dúvidas pontuais da equipe.

Em sua fala, G6 diz que algumas gerências dentro da Coesf possuem alguns registros de suas rotinas e passo a passo com orientações, todavia esses documentos não são

oficiais/institucionais. Foram documentos realizados por alguns servidores para auxiliar nas atividades rotineiras. O gestor G7 discorre que em sua gerência os fluxos de trabalho e suas descrições não estão formalizados e embora a equipe tenha uma boa organização interna e cada membro da equipe conheça bem suas responsabilidades, ainda não há uma documentação formal dos processos.

Portanto, observa-se que a criação dos registros para a realização das atividades no setor originou-se de uma iniciativa individual de alguns servidores, motivados por sua própria vontade ou pela necessidade de realizar tais registros, sem uma exigência institucional para isso. Cada gerência elabora seus registros conforme julga necessário e documenta apenas as atividades mais relevantes, não havendo um registro de todas as tarefas.

No questionário, houve uma pergunta aberta, com espaço para os servidores citarem as principais fontes de consulta para a realização das atividades inerentes ao trabalho. Todas as respostas incluíram consultas aos colegas de trabalho e muitas pessoas citaram ser essa a única fonte de consulta utilizada por elas. Exemplos de respostas incluem: “A principal fonte de consulta reside nos conhecimentos passados pelos colegas, que além de nos transmitirem estes, partilham igualmente as suas experiências”, ou “Minha principal fonte de consulta, hoje, são meus colegas”.

Essa forma de transmissão do conhecimento baseada em observação e imitação, faz um elo com a socialização do conhecimento, descrita na seção anterior, visto que um servidor mais experiente ensina o seu colega como realizar certas atividades e transmite seus conhecimentos. Porém, é importante haver um conhecimento teórico e formal, escrito detalhadamente, como descreve a teoria da burocracia de Max Weber, para evitar erros e gerar segurança nos servidores.

Outras formas de consulta utilizadas pelos servidores ao realizar suas tarefas incluem instruções normativas, internet, documentos no drive compartilhado da Coesf, manual do Siafi, legislações tributárias e POPs disponíveis no site da Coesf. Embora esses POPs sejam voltados para o usuário externo, que precisa enviar processos à Coesf, eles também indicam o fluxo das rotinas internas, facilitando e proporcionando uma visão geral do processo que ocorre dentro do setor.

Outro questionamento feito aos servidores foi se os documentos que existem para consulta são atualizados. Os resultados apontam para a não atualização dos documentos que foram registrados. Somente um servidor diz concordar que existe a atualização. Um percentual de 46, 7%, equivalente a sete servidores, afirmaram que são atualizados

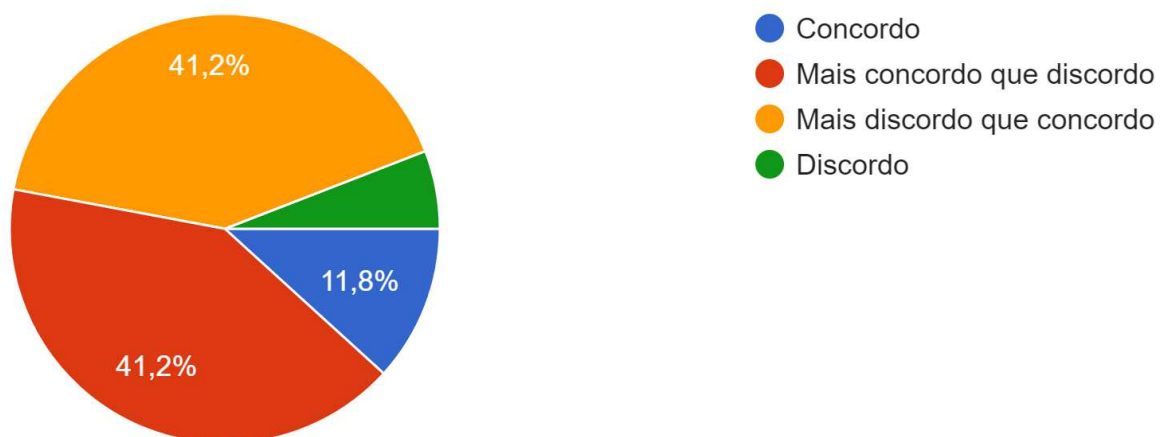
parcialmente, 20%, ou seja, três servidores, dizem que não há atualizações e quatro servidores dizem haver poucas atualizações.

Nonaka e Takeuchi (2008) relatam que a existência de manuais e documentos formalizados ajuda os indivíduos a internalizar o que aprenderam e vivenciaram, enriquecendo seu conhecimento. Dessa forma, os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, sendo um ótimo recurso na aquisição e transmissão de conhecimento.

O fato de não haver muitos materiais de consulta na Coesf e o material que existe disponível para essas consultas não ser atualizado, pode ser prejudicial no entendimento e realizações de tarefas por parte dos servidores, tendo em vista que os servidores gastam mais tempo para realizar uma atividade, não contribuindo para a eficiência do serviço, além de gerar inconsistências no trabalho, o que é totalmente prejudicial à Coesf, considerando que se trata de um setor com grande volume de demandas e alto fluxo de atividades.

Outro aspecto analisado nesta seção acerca da externalização do conhecimento é o mapeamento de processos. Sobre a temática mapeamento de processos em suas gerências, a grande maioria aponta para um mapeamento em parte dos processos, ou seja, uma parcela dos processos de trabalho tem a descrição mapeada, conforme pode ser visto no gráfico abaixo:

Gráfico 9 - Mapeamento de trabalho das gerências da Coesf



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Do total de 17 respondentes, somente dois servidores disseram que sim, há mapeamento dos processos. Sete servidores dizem que em parte há mapeamento, ou seja, parte dos processos tem as atividades descritas e detalhadas, mas não todos os processos.

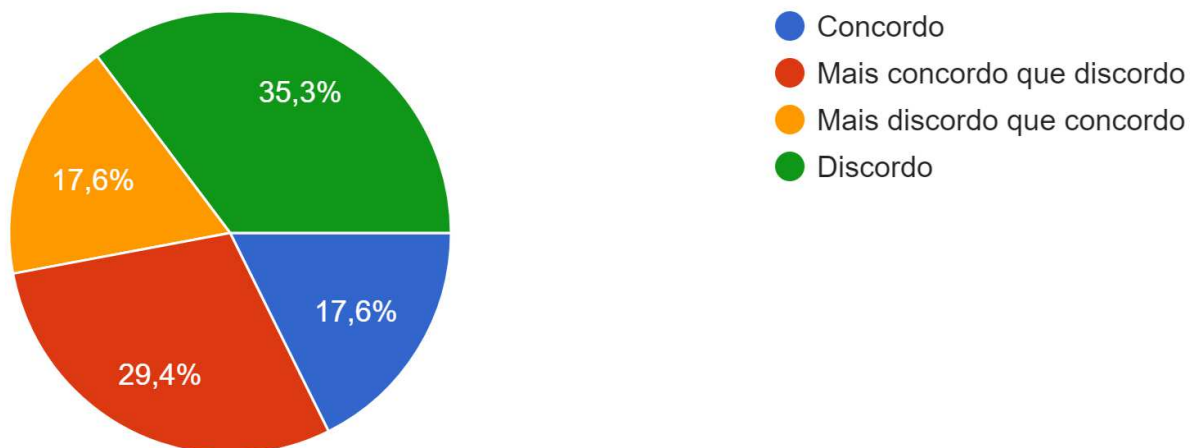
Outros sete servidores dizem que quase não há mapeamento, e um servidor diz que não há mapeamento nenhum.

Para Batista (2012), o mapeamento de processos é uma prática ligada à Gestão do Conhecimento que funciona como facilitador da identificação, criação, armazenamento e disseminação do conhecimento em uma instituição. O mapeamento é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, incluindo a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento. Ele descreve os fluxos, facilitando o entendimento organizacional.

Na UFJF há um setor responsável por mapear os processos de trabalho das unidades da universidade e em 2018 houve um mapeamento de algumas atividades realizadas no setor. De acordo com o Escritório de Processos, o mapeamento tem a finalidade de otimizar a produtividade da instituição, diminuindo o retrabalho e aumentando a eficiência da administração (UFJF, [2024j]).

Nem todos os processos da Coesf foram mapeados e, de acordo com o questionário, os processos que se encontram mapeados não são consultados pelos servidores para executar suas atividades rotineiras, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 10 - Consulta e utilização dos processos que se encontram mapeados para a execução de atividades rotineiras



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Analisando o gráfico, seis servidores da Coesf disseram nunca consultar os processos que se encontram mapeados. Do total, três servidores disseram consultar muito raramente o mapeamento; cinco servidores disseram que às vezes fazem consultas aos processos mapeados e três servidores informaram que fazem consultas regulares ao mapeamento realizado.

Entende-se então, que o mapeamento e a descrição dos processos de trabalho são importantes na externalização do conhecimento, uma vez que eles orientam e melhoram a construção do conhecimento explícito.

O mapeamento e descrição de rotinas e de processos ajuda a organização a gerir o conhecimento, proporcionando uma apresentação visual dos processos de trabalho. Logo, é importante haver uma interação das pessoas pertencentes a uma organização para que o mapeamento e o fluxo de trabalho sejam implementados, estabelecidos e detalhados, trazendo benefícios e estimulando a prática da GC (Batista, 2012).

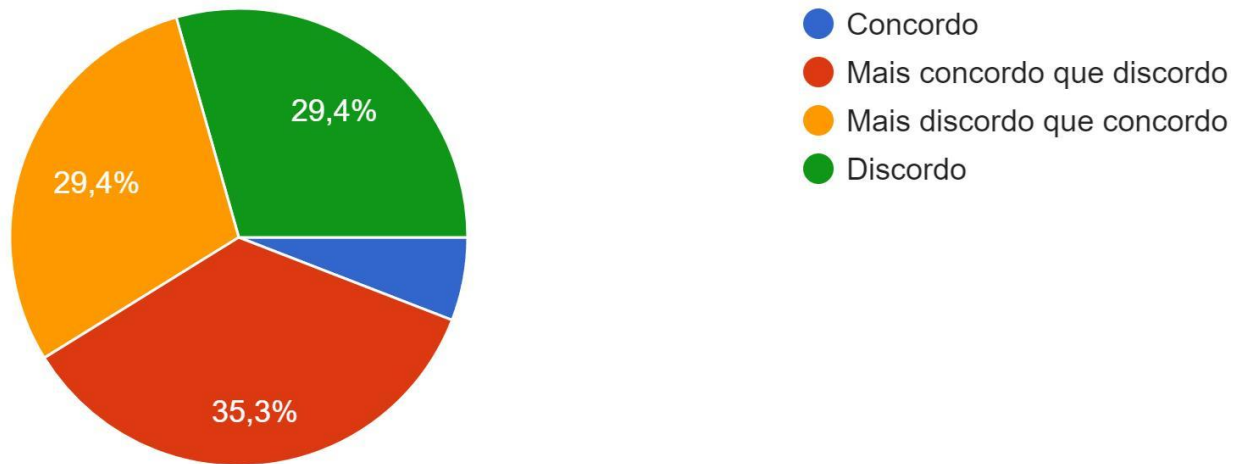
Nas entrevistas realizadas na Coesf, G4 afirma que o mapeamento de alguns procedimentos e a atualização dos processos existentes seriam medidas importantes e de grande ajuda na realização das atividades diárias, inclusive para os servidores novos que ainda estão aprendendo o trabalho. De acordo com ela, alguns procedimentos ainda carecem de mapeamento e, dentre aqueles já formalizados, muitos encontram-se desatualizados, prejudicando a consulta desse material.

Ao ser indagada sobre a existência e a atualização dos processos mapeados na Coesf, G2 explicou que os processos foram mapeados pelo Escritório de Processos, salvo engano, entre os anos de 2017 e 2019. Ela não tem conhecimento sobre a disponibilização desse mapeamento para a equipe da Coesf, mas sabe que um dos objetivos desse mapeamento era a implantação do SEI. Além disso, G2 mencionou que, para criar um processo no sistema, é necessário realizar o mapeamento e o fluxograma. Em relação às atualizações, ela não sabe se essas são realizadas de forma periódica.

G3 acredita que a maioria dos processos esteja mapeado. Os fluxos se encontram numa pasta no drive compartilhado do setor. Ela diz não saber se isso é considerado formalizado, pois não houve nenhum tipo de publicação em relação ao mapeamento.

Ainda sobre a etapa da externalização, acerca da existência de um registro do conhecimento que é produzido no setor, foi questionado se o que os servidores aprendem na execução das atividades é de alguma forma registrado. Esse questionamento se deu devido à importância de se registrar acertos e erros na realização de tarefas, para que os erros não se repitam e o que deu certo seja compartilhado. O gráfico abaixo retrata as respostas:

Gráfico 11 - Existência do registro do conhecimento produzido na Coesf



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme registrado no gráfico, cinco servidores dizem não haver nenhuma forma de registro do conhecimento produzido; seis servidores relatam que às vezes há registros e cinco servidores disseram que raramente esses registros ocorrem. O registro do conhecimento é essencial para o compartilhamento de sucessos e insucessos, além de garantir que um servidor não retenha o conhecimento apenas para si. Ao se aposentar, tirar férias, licença ou deixar o setor por qualquer motivo, é importante que ele deixe registrado o que aprendeu, para que outros servidores não percam tempo tentando aprender sozinhos ou cometendo erros que poderiam ser evitados.

Portanto, verifica-se que a externalização na Coesf também precisa ser incentivada e estimulada. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), esse modo de conversão do conhecimento ajuda na promoção da reflexão e interação entre os indivíduos. A externalização também possui a chave para a criação do conhecimento, possibilitando a criação de novos conceitos explícitos, a partir do conhecimento tácito.

3.3.4 Combinação do Conhecimento

Este próximo modo de criação do conhecimento se dá através de um processo de sistematização de conceitos, através da combinação de diferentes conhecimentos explícitos. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a combinação é a conversão do conhecimento explícito em explícito e se dá através de meios como documentos, e-mails, conversas telefônicas ou redes computadorizadas. Um novo conhecimento surge quando há uma

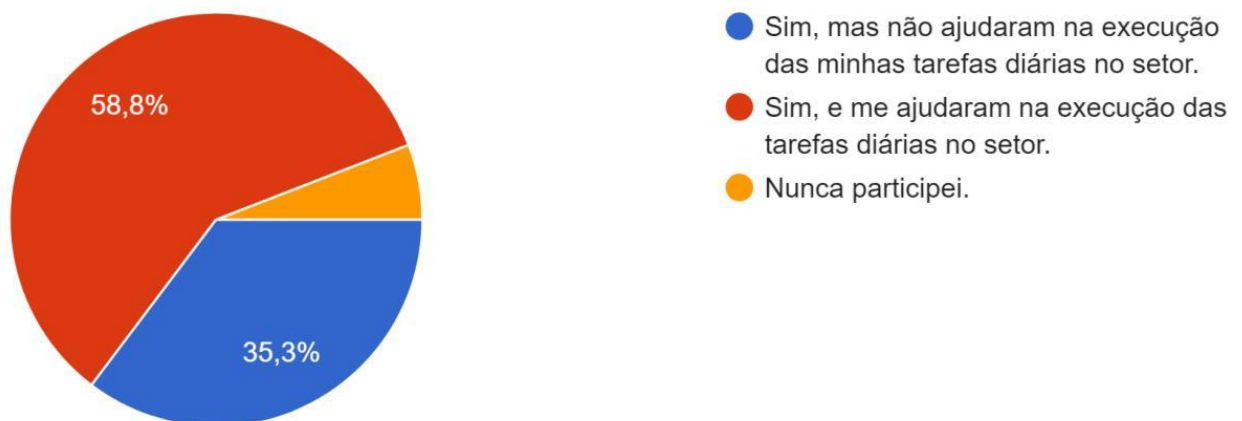
informação já existente e ela é reconfigurada através de novas adições ou mudanças no conhecimento explícito.

Nesta seção, continuando a análise de dados da presente pesquisa, busca-se entender como se dá a combinação de conhecimentos na Coesf, através das perguntas presentes no bloco II do questionário, centrado na capacitação dos servidores do setor. Neste contexto, é importante entender como ocorre a sistematização e organização do conhecimento na Coesf.

A primeira parte da análise se dá com o questionamento sobre a participação de cursos internos de capacitação, oferecidos pela UFJF. De um total de 17 servidores que responderam ao questionário, seis disseram que já participaram dos cursos oferecidos, porém estes não contribuíram na execução de suas atividades no setor; 10 servidores disseram já ter participado dos cursos e estes terem sido úteis na realização de suas atividades e uma pessoa nunca participou.

Esta primeira análise mostra que a maior parte dos servidores participa dos cursos ofertados pela instituição. Os motivos podem ser a aquisição de conhecimento, ou por necessidade de progressão na carreira, já que as primeiras progressões exigem que o servidor se capacite e faça cursos com carga horária mínima de horas estipuladas para cada progressão. Apesar da grande participação, quase metade dos participantes relata que os cursos não ajudaram em suas rotinas, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 12 - Participação em cursos internos de capacitação ofertados pela UFJF



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As respostas da próxima pergunta podem ter a explicação para tal fato ocorrer pois, ao serem questionados se existem cursos de capacitação específicos aos servidores da Coesf, 58.8% disseram não, um equivalente a 10 pessoas. As outras sete pessoas disseram haver esses cursos.

Dessa forma, seria interessante estabelecer um contato mais frequente com o setor responsável pela promoção dos cursos, a fim de solicitar capacitações específicas para o setor de execução financeira, com base nas necessidades de aprimoramento e qualificação dos servidores da Coesf. O setor responsável pela oferta e divulgação desses cursos é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Em seu livro, Batista (2012) afirma que nos processos de Gestão do Conhecimento as pessoas desempenham um importante papel. Portanto, as organizações públicas devem focar e investir na capacitação dos servidores e gestores públicos para que sejam capazes de identificar, criar, armazenar e aplicar o conhecimento adquirido.

O investimento em capacitação contribui para que a instituição alcance seus objetivos e melhore seu desempenho. Os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e capacidades do servidor público, além de contribuírem para o alto desempenho institucional (Batista, 2012).

Outro questionamento feito foi se os novos servidores da Coesf recebem treinamento interno sobre as atividades executadas inerentes ao setor. Identificamos que 10 servidores responderam que sim e sete servidores responderam que não, confirmando que também existe certa fragilidade no setor nesse modo do conhecimento.

Nas entrevistas, G2, ao ser questionada sobre se há treinamento para os novos servidores que chegam à Coesf, afirma que o “treinamento” é realizado por outro colega de trabalho. Não há treinamento específico e nem cursos de capacitação internos. Então, quando o novo servidor é empossado, fica a cargo de cada gerência realizar esse treinamento e integrá-lo à equipe. Nos casos em que se percebe a necessidade de capacitação específica, observei que a Coesf tem recebido suporte financeiro para que o servidor possa receber treinamentos.

Para G7, em sua equipe, quando um novo servidor chega os servidores antigos procuram transmitir o conhecimento de forma prática, à medida que as atividades são realizadas. Embora essa abordagem funcione, acredita que não seja a forma mais eficiente de garantir que o conhecimento seja completamente assimilado.

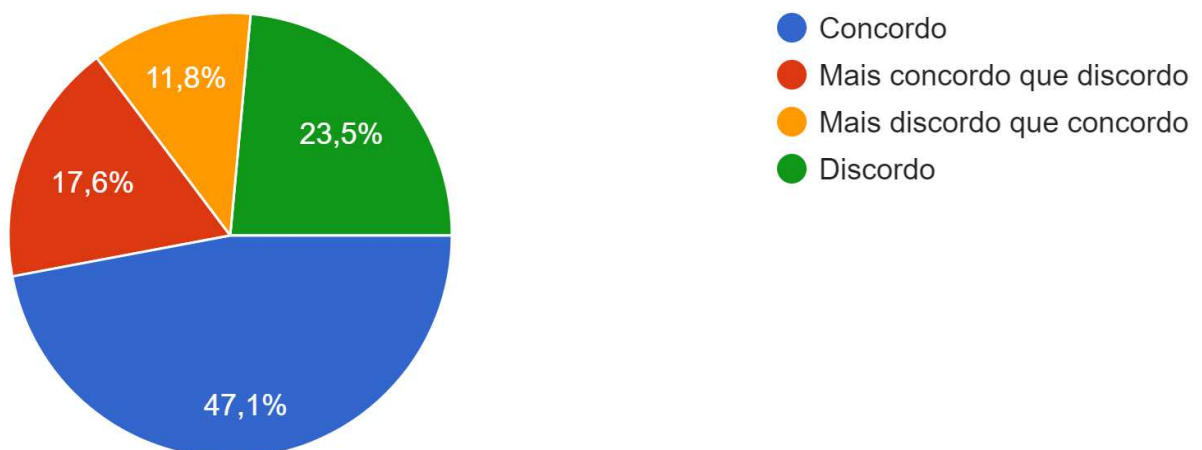
Em sua fala G5 diz que quando um novo servidor entra na equipe, o conhecimento é repassado pelos demais membros, os quais apresentam os sistemas utilizados, planilhas, manuais e tabelas de consulta, etc. De preferência, permitem ao novo servidor o contato direto com a atividade e os procedimentos para executá-la, sempre com o acompanhamento de alguém que seja mais familiarizado ou experiente naquela tarefa. Para G5, praticar é a melhor forma de aprender algo.

Podemos identificar então, após análise do questionário e entrevistas, que não existe propriamente um treinamento sistematizado para os novos servidores e, sim, um conhecimento passado de servidor para servidor, demonstrando que a combinação na Coesf precisa ser aprimorada, de forma que o conhecimento explícito já existente possa se tornar sistematizado.

Batista (2012) defende que para que funcionários tenham sucesso no desempenho de suas tarefas é preciso investimento em treinamento. Os cursos e treinamentos fazem parte do desenvolvimento de pessoas e de práticas relacionadas à GC. O treinamento tem foco em resultados, aumentando a eficiência e contribuindo para a descentralização.

Outro ponto indagado aos servidores foi acerca da disponibilidade e acesso dos documentos de consulta aos servidores da Coesf. Quase um quarto dos respondentes diz que não tem acesso a esses materiais, ou seja, quatro servidores dizem que os documentos não estão acessíveis a todos. Cinco servidores dizem que os documentos de consulta estão disponíveis em parte para os servidores e oito disseram que os documentos estão disponíveis, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 13 - Disponibilização dos documentos de consulta que auxiliam na execução das atividades da Coesf a todos os servidores do setor

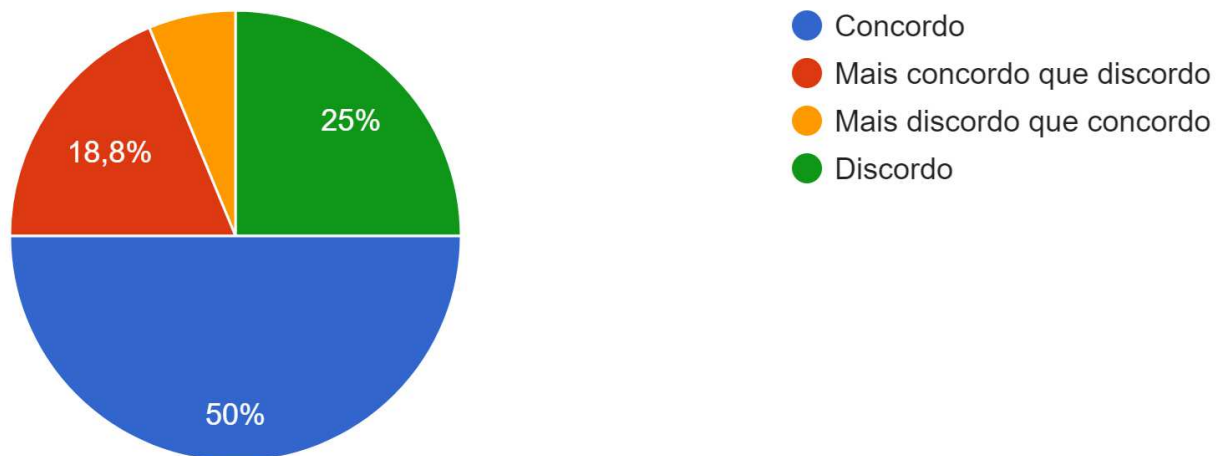


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Entendo que esse também pode ser um fator de preocupação para a Gestão do Conhecimento. A falta de acesso aos documentos para consulta compromete a transparência da Administração Pública e indica que a comunicação intrasetorial pode ser aprimorada, uma vez que pode ocorrer de um documento estar disponível, mas o servidor não ter conhecimento sobre sua existência ou encontrar dificuldades para acessá-lo.

Dessa forma, também foi questionado se esses documentos de consulta são de fácil acesso para os servidores. Metade dos respondentes, cerca de oito servidores, dizem ter facilidade em acessar os documentos. Porém, 25% dizem ter muita dificuldade em acessar esses documentos e outros 25% dizem ter certa dificuldade em acessá-los, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 14 - Acessibilidade de tais documentos



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Assim, identificamos que não só a socialização e a externalização na Coesf se apresentam deficitárias, mas a combinação também, o que já era esperado, sabendo que todos os modos de conversão do conhecimento são interdependentes e interagem entre si.

Entende-se, portanto, que o fortalecimento de cada um desses períodos, irá trazer benefícios e melhoras para cada etapa do conhecimento. O acesso aos documentos do setor inerentes ao trabalho e atividades diárias é essencial para o funcionamento e andamento das atividades e demandas da Coesf, e deve-se voltar uma atenção especial para essa fragilidade.

Outra parte da análise acerca da combinação na Coesf, foi sobre os POPs utilizados na Coesf. Como foi descrito no capítulo 2 desta pesquisa, o POP é uma ferramenta que contém as descrições e instruções detalhadas das atividades que fazem parte da rotina de trabalho do servidor. Os procedimentos a serem realizados estão descritos neste documento.

Os gerentes foram questionados se os POPs criados pela Coesf ajudaram na celeridade e padronização dos processos que chegam ao setor. Em sua fala, G4 diz que os POPs permitiram que os procedimentos internos de cada equipe se tornassem conhecidos pelas demais gerências e setores da universidade. Entendendo os fluxos e justificadas as formalidades exigidas, os processos passaram a ser instruídos com maior correção e padronização.

Para G7, os POPs ajudam a garantir que as atividades sejam realizadas de forma consistente, evitando erros e retrabalho, o que, por sua vez, aumenta a eficiência. Além disso, eles trazem clareza sobre os passos que precisam ser seguidos em cada situação, facilitando o entendimento tanto para os servidores mais novos quanto para os mais experientes. A padronização também facilita a integração entre diferentes setores e garante que todos estejam trabalhando de acordo com as mesmas diretrizes, o que reflete diretamente na agilidade e qualidade dos serviços prestados.

G3 acredita que os POPs são uma base concreta que facilitam muito inclusive aos servidores internos da Coesf a seguirem o fluxo e, por conseguinte, padronizarem seus atendimentos.

Da mesma maneira, G5 diz que a criação dos POPs certamente ajudou na padronização dos processos, uma vez que, no momento de abertura de um novo processo, o servidor segue um passo a passo claro e objetivo, no qual são especificados os tipos de documentos que deverão ser anexados, bem como a forma de preenchê-los corretamente. Dessa forma, processos de assuntos comuns, seguirão os mesmos padrões de documentação.

Nota-se que os POPs são uma ferramenta que foi muito bem recebida pelos servidores, sendo bem aceita e bem utilizada em suas rotinas de trabalho. Apesar dos POPs existentes na Coesf serem voltados ao usuário externo, indicando a documentação que precisa enviar e qual tipo de processo abrir no SEI, ele contribui na execução dos procedimentos a serem adotados no setor.

Com toda essa receptividade e importância que os POPs têm para o setor, uma sugestão para melhorar o registro de atividades internas seria a elaboração de POPs que indicassem rotinas de execução de atividades internas da Coesf, trazendo descrições detalhadas do fluxo e modo de realizar as atividades, já que esses registros estão em fase incipientes no setor.

3.3.5 Internalização

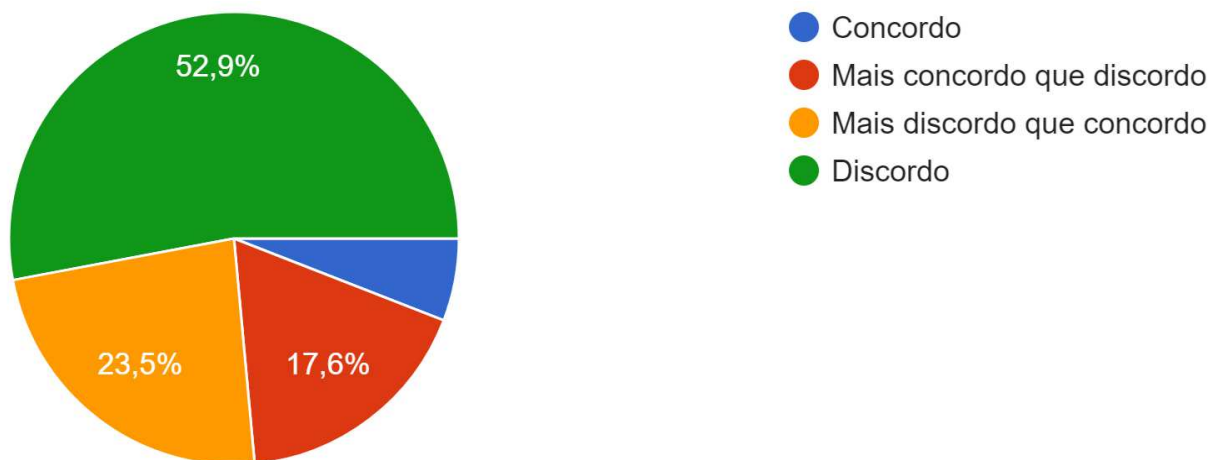
A internalização é o último estágio do processo da conversão do conhecimento, quando o conhecimento explícito passa a ser tácito. Está relacionada ao aprender fazendo. É na internalização que o conhecimento operacional é gerado.

O conhecimento tácito ocorre quando a pessoa adquire um *know-how* técnico e está apta a compartilhar seus modelos mentais. Para que o conhecimento em uma organização

ocorra, o conhecimento tácito adquirido deve ser socializado e compartilhado com os membros da organização, reiniciando-se, portanto, o ciclo da espiral do conhecimento.

Para análise desse modo de conversão do conhecimento na Coesf, foi verificado se as atividades que o servidor executa em sua equipe são realizadas somente por ele ou se estas são compartilhadas. O gráfico abaixo mostra os resultados:

Gráfico 15 - Execução das atividades realizadas nas gerências somente por servidores específicos



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Dos 17 participantes, nove servidores disseram que não, que as atividades que eles executam são realizadas por mais servidores. Porém, sete servidores concordam em parte com essa pergunta, admitindo que algumas atividades, sim, são de responsabilidade exclusiva deles, e um servidor diz que sim, somente ele executa certas atividades em sua equipe. O fato de haver atividades específicas realizadas somente por uma pessoa na equipe é um fator negativo, tendo em vista que o conhecimento fica restrito a um servidor e não é compartilhado.

Outro dado analisado é se quando o servidor está de férias ou licenciado por algum motivo, outro servidor executa suas atividades por ele. De acordo com as respostas, 11 servidores se manifestaram positivamente, mostrando que as tarefas de sua responsabilidade são executadas por algum outro servidor, e dessa forma, as demandas não ficam paradas aguardando o servidor voltar. Porém, seis pessoas responderam negativamente a este questionamento, demonstrando que ainda há na Coesf atividades realizadas exclusivamente por alguns servidores, corroborando com a pergunta anterior.

Nas entrevistas com os gerentes da Coesf, foi perguntado se as atividades e tarefas realizadas naquela gerência são realizadas por todos os servidores ou se cada um é responsável por atividades determinadas. Em sua fala, G7 diz que, em sua equipe, as atividades e tarefas ainda não são realizadas por todos os servidores de forma compartilhada. Atualmente, cada servidor é responsável por atividades específicas, já que a contabilidade é uma área que exige um conhecimento bastante amplo e especializado, sendo adquirido somente com o tempo e a prática. Porém, a equipe está trabalhando gradualmente para que o conhecimento seja transmitido e todos possam, eventualmente, lidar com uma maior variedade de tarefas.

O gestor G4 diz que em sua gerência nenhuma tarefa é de conhecimento exclusivo de um servidor. Um dos maiores esforços desta gestão é para que sempre exista pelo menos dois servidores com domínio sobre aquela atividade, o que propicia uma continuidade do serviço prestado.

Para G2, uma alternativa para tentar disseminar o conhecimento internalizado seria um rodízio periódico de servidores entre todas as gerências. Isso seria muito importante, uma vez que todos teriam conhecimento de todas as atividades, o que, ao seu ver, estimula o servidor, evitando ainda que o conhecimento seja perdido, já que, segundo ele, quanto mais centralizado o conhecimento, mais fácil será a sua perda.

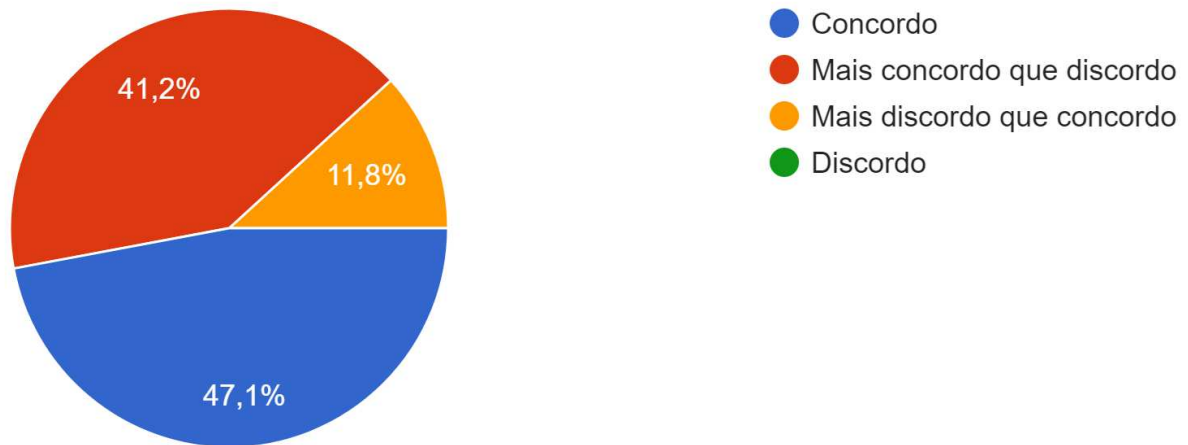
Nota-se, portanto, que existe uma preocupação e um esforço dos gestores da Coesf para que o conhecimento não fique exclusivamente com um único servidor, porém, ao analisar os gráficos do questionário, identificamos que isso ainda acontece, tornando a internalização do conhecimento frágil e instável.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) o compartilhamento deve ser encorajado em uma instituição. Trata-se de um processo contínuo e interminável, o qual faz parte da GC e da criação de ideias e melhorias para a organização. O compartilhamento do conhecimento é um caminho para solucionar problemas altamente complexos.

O simples compartilhar de uma informação não cria valor. O ideal é que uma equipe identifique os problemas e pense junto sobre como os resolver, colocando as ideias em prática (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Outra pergunta que consta no questionário, referente a este modo de conversão do conhecimento, é se, quando algum colega da gerência do servidor está de férias ou licenciado por algum motivo, o respondente o substitui e sabe realizar as tarefas que ele executa. Podemos observar o gráfico abaixo:

Gráfico 16 - Percentagem de servidores que responderam à pergunta: Quando algum colega da sua gerência está de férias ou licenciado por algum motivo, você o substitui e sabe realizar as tarefas que ele executa?



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Do total de 17 respondentes, oito servidores dizem que sim, substituem colegas e sabem realizar as devidas atividades. Porém, nove servidores não concordaram nem discordaram, mas ficaram na faixa intermediária entre sim e não, o que quer dizer que as vezes sabem realizar as atividades dos colegas e as vezes não.

Podemos verificar que, assim como as outras etapas de conversão do conhecimento, a internalização também precisa de ajustes e pode ser melhorada e receber maior atenção por parte dos gestores e dos próprios servidores. Fazendo com que a comunicação e as etapas da criação do conhecimento ocorram de maneira mais eficiente e fluente na Coesf.

Como foi apresentado no referencial teórico, muitas mudanças estão ocorrendo no cenário atual das organizações, como os avanços tecnológicos, as modificações na força de trabalho e a globalização do mercado. Portanto, a Gestão do Conhecimento traz ferramentas que auxiliam as organizações a responderem de modo positivo a essas mudanças, que são inevitáveis. É preciso aprimorar e fortalecer as formas de criação e conversão do conhecimento na Coesf, por isso, será apresentado no próximo capítulo um plano de ação voltado para a adoção desses procedimentos.

Após analisar o perfil e as fases dos modos de conversão do conhecimento na Coesf, foram identificadas várias fragilidades no setor. Isso posto, é urgente melhorar as etapas de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento na coordenação.

A próxima seção traz um estudo comparativo realizado entre a UFJF e a Universidade Federal de Minas Gerais, com o intuito de ampliar o tema sobre a Gestão do Conhecimento,

tendo também o objetivo de aprofundar a pesquisa e buscar melhorias para a UFJF na temática já mencionada.

3.4 ESTUDO COMPARATIVO: A UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Para maior ampliação do tema e aprofundamento da pesquisa sobre a Gestão do Conhecimento, buscou-se comparar a UFJF com outra instituição de igual porte ou com uma estrutura um pouco maior, fazendo um contraponto com a GC da UFJF.

A UFMG é a mais antiga universidade de Minas Gerais e sua fundação se deu no ano de 1927. Sua comunidade acadêmica gira em torno de 53 mil pessoas e a instituição é estruturada em 91 cursos de graduação, 90 programas de pós-graduação e 860 núcleos de pesquisa (UFMG, [2024a]).

De acordo com seu Estatuto, a UFMG tem por finalidades a geração, desenvolvimento, transmissão e aplicação do conhecimento através do ensino, pesquisa e extensão (UFJF, 1999).

Para o cumprimento dessas finalidades, a UFMG possui como missão gerar, compartilhar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais. A universidade é referência na formação de indivíduos críticos e éticos, possuidores de base científica e humanística e comprometidos com a evolução e melhorias na sociedade (UFMG, 2024b).

Quanto a sua organização administrativa, a UFMG é composta pelos seguintes órgãos: órgãos de deliberação superior (Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão); órgão de fiscalização econômico-financeira (Conselho de Curadores); órgãos de administração superior (Reitoria, Pró-Reitorias, Órgãos Assessores e Auxiliares e Conselho de Diretores) e, por fim, órgãos de Ensino, Pesquisa e Extensão (as Unidades Acadêmicas e Especiais e os Órgãos Complementares e Suplementares) (UFMG, 2024b).

O Conselho Universitário tem a incumbência de formular a política geral da instituição na área acadêmica, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é um órgão técnico de supervisão e deliberação nas três áreas que compõem seu nome (UFMG, 2024b).

O Conselho de Curadores tem atribuições como, por exemplo, examinar a proposta orçamentária e pronunciar-se sobre os balanços e prestações de contas do Reitor.

A Reitoria é um órgão de Administração Central. Ela supervisiona e controla as atividades administrativas da universidade. Ela é composta pelo Reitor, pelo Vice-Reitor, pela Procuradoria Federal, por Assessorias, pelos Órgãos Auxiliares e por nove Pró-Reitorias:

de Administração, de Assuntos Estudantis, de Graduação, de Extensão, de Pesquisa, de Planejamento e Desenvolvimento, de Pós-Graduação, de Recursos Humanos e a mais recente, Pró-Reitoria de Cultura, criada em 2022.

As Unidades Acadêmicas são estabelecimentos de ensino que possuem estruturas administrativas próprias. Oferecem cursos superiores que resultam em diplomas de graduação e pós-graduação. A UFMG dispõe também de Órgãos Suplementares, vinculados à Reitoria, e de Órgãos Complementares, vinculados às Unidades Acadêmicas. Esses órgãos colaboram para o desenvolvimento da pesquisa, ensino e extensão (UFMG, 2024b).

De acordo com seu PDI, para sustentar e manter a UFMG nos padrões desejáveis de gestão administrativa, diante das demandas crescentes da sociedade e de seu tamanho em termos geográficos e de pessoal, há uma preocupação e um investimento para que existam pessoas qualificadas para o ensino, pesquisa e extensão de qualidade e um Parque Universitário em constante desenvolvimento científico, tecnológico e cultural.

Para melhoria dos serviços prestados, transparência e gestão estratégica dos processos institucionais, a instituição vem implementando iniciativas de modelagem, documentação e gestão dos processos administrativos e acadêmicos. Essas ações incluem a representação gráfica de processos, manuais de procedimentos, automatização dos processos e utilização de sistemas de gestão (UFMG, 2024b).

Foi constatado que, na universidade em questão, havia uma grande diversidade de procedimentos nas unidades e setores. Também foi constatado que o aprendizado das rotinas, dos ritos e de procedimentos se dava usualmente por transmissão oral. A UFMG tem desenvolvido esforços para que haja a normalização e padronização dos processos administrativos. Entre os anos de 2019 e 2020 houve a implementação do SEI, possibilitando a padronização dos processos administrativos com o lançamento de bases do conhecimento (UFMG, 2024b).

Nessa mesma época, foram criados os padrões que começaram a ser utilizados por todos os setores e unidades da instituição, possibilitando que os processos sejam acessados uniformemente, gerando, assim, a facilidades no acesso (UFMG, 2024b).

Neste estudo comparativo entre a UFMG e a UFJF, podemos constatar que em termos de Gestão do Conhecimento, as duas universidades se encontram no mesmo nível. O SEI e os padrões organizacionais foram implementados na mesma época nas duas instituições e ambas visam o compartilhamento de práticas e saberes relacionados à administração.

No próximo capítulo será apresentado o Plano de Ação educacional que trará formas de implementação da Gestão do Conhecimento na Coesf, possibilitando a adoção de procedimentos que ajudem na melhoria e aprimoramento da GC no setor.

4 PROPOSTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO

O objetivo geral desta dissertação é analisar quais são os entraves na Gestão do Conhecimento na Coordenação de Execução e Suporte Financeiro, diante da ausência de registros e de protocolos definidos para realização das atividades do setor.

Dessa forma, diante das análises que foram realizadas no capítulo 3 e levando em consideração o referencial teórico apresentado nesta pesquisa, será apresentado neste capítulo o Plano de Ação Educacional, contendo ações que irão ajudar a solucionar os principais problemas identificados após a realização dos questionários e entrevistas com os servidores da Coesf.

As análises realizadas no capítulo anterior foram divididas em cinco eixos: perfil dos servidores da Coesf; socialização do conhecimento; externalização do conhecimento; combinação do conhecimento e, por fim, internalização do conhecimento.

No primeiro eixo de análise, com a temática do perfil dos servidores da Coesf, identificou-se que há certa rotatividade no setor, e com a chegada de novos servidores não há ambientação nem apresentação das atividades que são realizadas na Coesf. Dessa forma, será apresentado um manual para os novos integrantes do setor, que contenha ferramentas de ambientação, explicações sobre o funcionamento do setor e de cada gerência, como uma ação para solucionar essa falha.

No segundo eixo, a socialização, identificada como a primeira etapa da conversão do conhecimento, foram identificadas falhas na temática “compartilhamento de experiências”. Um dos problemas apontados foi a falta de estímulos para o compartilhamento, promoção e discussão do conhecimento. No setor, não há uma forma institucionalizada e sistematizada de troca e compartilhamento de conhecimentos e experiências. As práticas que ocorrem nessas trocas são informais e esporádicas, não havendo periodicidade para que ocorram.

O terceiro eixo, identificado como externalização do conhecimento, é a etapa de criação de novos conceitos, resultantes da conversão do conhecimento tácito para o explícito. Percebeu-se que na Coesf também existem fragilidades na externalização do conhecimento, já que faltam manuais e procedimentos para a execução das atividades rotineiras. Em cada gerência, existe uma lista das atividades executadas, porém, há carência de um manual ou passo a passo para sua execução. Destacou-se também que o fluxo de trabalho e suas descrições não estão formalizados.

A combinação do conhecimento pertence ao quarto eixo de análise, e se dá através da sistematização de conceitos, combinando os diversos conhecimentos explícitos do setor. Na Coesf, buscou-se entender a combinação analisando como ocorre a capacitação dos servidores no setor. A maioria dos servidores já participou de cursos ofertados pela UFJF, porém, grande parte deles não são voltados para atividades específicas da Coesf. Por conseguinte, uma medida interessante seria um contato maior com o setor que promove os cursos, solicitando cursos pertinentes e afins com a finalidade da Coesf.

A análise também abarcou a temática dos POPs, Procedimentos Operacionais Padrão. Eles contêm descrições e instruções detalhadas das atividades que fazem parte da rotina de trabalho da Coesf e foram muito bem recebidos e aceitos pelos servidores. Contudo, os POPs existentes são voltados para o usuário externo, contendo as documentações necessárias para enviar processos de trabalho para o setor. Dito isso, uma medida interessante para melhorar o registro das atividades internas do setor, seria a elaboração de POPs que descrevessem rotinas de execução das atividades internas da Coesf, descrevendo os fluxos e o modo de realização das atividades.

O último, embora não menos importante, eixo teórico é a internalização do conhecimento, identificada como o último estágio da conversão do conhecimento, quando o conhecimento explícito se transforma em tácito. Esse estágio está relacionado ao aprender fazendo. Na Coesf, este eixo foi relacionado à temática “existência de compartilhamento da execução de tarefas nas equipes”. Dessa maneira, identificou-se que algumas atividades são de responsabilidade de servidores específicos, não havendo delegação nem rodízio em suas execuções.

Também foi identificado que, quando alguns servidores entram de férias ou estão licenciados, não há quem saiba realizar suas atividades, ou as realizam com dificuldades, gerando dúvidas e inseguranças. Isso posto, para disseminar o conhecimento internalizado na Coesf seria interessante realizar o rodízio de servidores a cada determinado período, dentro das próprias gerências, para que eles possam adquirir conhecimento e *Know-How* para a realização das atividades diárias do setor. Dessa forma, os servidores não ficariam limitados a resolver tarefas específicas atribuídas exclusivamente a eles.

Quadro 3 - Propostas de ações para solução dos problemas identificados nos eixos de análise.

Eixos de análise	Principais problemas identificados	Ações para solução
Perfil dos servidores da Coesf	Falta de ambientação e habituação para os novos servidores.	Proposta de reuniões semanais ou quinzenais para os novos servidores .
Socialização do Conhecimento	Falta de compartilhamento do conhecimento de forma institucionalizada.	Reuniões com o objetivo de trocas de conhecimento, resolução de problemas, saneamento de dúvidas e discussão sobre problemas difíceis de resolver no cotidiano das atividades.
Externalização do Conhecimento.	falta de manuais ou passo a passo para execução das atividades das gerências, pois os fluxos de trabalho e suas descrições não estão formalizados.	Realização de manuais que descrevam o fluxo e os processos de trabalho das gerências, assim como atualização dos manuais informais que já existem.
Combinação do Conhecimento	Falta de cursos ofertados pela UFJF voltados para as atividades fins da Coesf.	Apresentação de um modelo de curso, com ementa, carga horária, formato e conteúdo para apresentação do setor para os iniciantes, sejam iniciantes na Coesf ou em uma gerência.
Internalização do Conhecimento	Concentração de atividades específicas em servidores e falta de delegação de tarefas.	Realização de rodízio de servidores dentro de uma gerência, por um período determinado, para que possam aprender e executar todas as demandas dentro da sua equipe de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O quadro acima traz um resumo dos cinco eixos analisados no capítulo 3, que são: perfil dos servidores da Coesf, socialização do conhecimento, externalização do conhecimento, combinação do conhecimento e internalização do conhecimento. Para cada eixo descrito na primeira coluna, foram identificados os principais problemas relacionados àquela temática, a partir da análise realizada com os questionários e entrevistas com os servidores da Coesf.

Na terceira coluna do quadro, são apresentadas ações sugeridas para a solução dos problemas relacionados a cada eixo. Portanto, serão apresentadas cinco seções, que contêm as ações propostas presentes no PAE.

Para elaboração dos eixos, será utilizada uma ferramenta identificada por 5W2H. Essa ferramenta consiste em perguntas elaboradas para a obtenção de informações sobre um problema, permitindo que sejam identificados dados e rotinas de um projeto que será esmiuçado e apresentado nas próximas seções.

A sigla 5W2H representa as letras iniciais das perguntas em inglês: *What* (O quê?), *Why* (Por quê?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *Who* (Quem?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto custa?).

4.1 EIXO 1: REUNIÕES SEMANAIS PARA NOVOS SERVIDORES

O Quadro 4 a seguir apresenta um resumo da proposta que foi elaborada para o PAE, levando em consideração o primeiro eixo de análise realizado no capítulo 3, que analisou o perfil dos servidores da Coesf. Dessa forma, será utilizada uma ferramenta denominada 5W2H, uma técnica utilizada para estruturar um plano de ação.

Quadro 4 - Etapas do processo 5W2H no Eixo 1

O quê?	Reuniões semanais para novos servidores.
Por Quê?	Falta ambientação e habituação para os recém chegados no setor.
Como?	Criar cronogramas de reuniões semanais para apresentação, ambientação e funcionamento do setor.
Quem?	Coordenação e gerência em que o servidor está alocado.
Quanto?	Custo das horas de trabalho dos servidores da Coesf.
Quando?	Uma vez por semana com duração de aproximadamente duas horas.
Onde?	No local de trabalho, Coesf.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na análise realizada no capítulo 3, no eixo: Perfil dos servidores da Coesf, percebeu-se que não há grande rotatividade dos servidores da Coesf. Porém, um número razoável de servidores entrou no setor recentemente, dois servidores estão há menos de um ano na Coesf e seis servidores entraram nos últimos cinco anos. Para os novatos, não há ambientação ou apresentação do funcionamento da Coesf, dos sistemas que são utilizados e nem das demandas que chegam até essa coordenação. Tendo em vista, que não há um treinamento inicial para eles. Identificamos que as pessoas chegam, são alocadas em uma gerência e um servido vai ensinando as tarefas e explicando as atividades rotineiras.

Para a recepção e ambientação dos novos servidores, propõe-se quatro reuniões, que ocorrerão uma vez por semana, com previsão, portanto, de quatro semanas para essa ambientação, com duração de aproximadamente duas horas por encontro. As reuniões serão administradas pela Coordenação e pelo Gerente do setor em que o servidor será alocado. O quadro abaixo traz uma demonstração das quatro reuniões que ocorrerão semanalmente, bem como o conteúdo sugerido em cada uma:

Quadro 5 - Reuniões semanais

Cronograma	Conteúdo
Reunião 1 – Primeira semana	Apresentação do setor e sua estrutura; apresentação das gerências e suas principais funções; fluxo de trabalho dentro da Coesf.
Reunião 2 – Segunda semana	Apresentação dos principais sistemas utilizados na Coesf: SEI, Siga E Siafi. Esses sistemas fazem parte da rotina diária dos servidores.
Reunião 3- Terceira semana	Explicação das principais demandas de trabalho que chegam à Coesf, apresentando quais processos são recebidos pelo setor, suas finalidades e como ocorre seu fluxo nas gerências.
Reunião 4 – Quarta semana	Ocorrerá na gerência em que o servidor estiver alocado, demonstrando suas especificidades, focando a atenção na utilização de rotinas específicas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A primeira reunião tratará da apresentação do setor, abordando sua estrutura, o número de gerências existentes na Coesf, a função de cada uma delas e o fluxo dos processos que chegam ao setor, bem como a ordem em que as gerências os seguem.

Como já foi mencionado no capítulo 2, na seção 2.3, em que descrevemos o funcionamento da Coesf, é nesse setor que ocorrem as etapas da Despesa Pública, que são: empenho, liquidação e pagamento. Para exemplificar, quando uma empresa é vencedora de uma licitação, chega ao setor um processo licitatório, com toda documentação da empresa que irá contratar com a universidade. A gerência de empenho emite o empenho, reservando o montante de dotação orçamentária para que a empresa possa prestar o serviço ou entregar o material, tendo a certeza de que o pagamento ocorrerá após esse passo.

O próximo estágio é a liquidação, momento em que a empresa já enviou a nota fiscal e ocorre a verificação dos documentos da empresa e constatação do serviço prestado ou material entregue. Esse momento ocorre na gerência de liquidação.

Após esse estágio, algumas notas precisam passar pela gerência de contabilidade, pois é nessa gerência que são feitas e calculadas as retenções dos impostos das notas fiscais.

Seguindo o fluxo, o processo tramita para a gerência de execução financeira, na qual ocorre o pagamento através de uma ordem bancária, assinada pelo ordenador de despesas e pelo responsável pelo setor financeiro, a Coordenação.

Por fim, após o pagamento, o processo é enviado para a gerência de conformidade para que haja a certificação dos registros de atos e fatos da execução orçamentária, financeira e patrimonial no Siafi.

Dessa forma, a primeira reunião terá o objetivo de mostrar todo esse fluxo para o novo servidor, ambientando-o ao setor e às finalidades e objetivos da Coesf. Também, como já foi mencionado na introdução desta pesquisa, muitos servidores que chegam à Coesf ocupam o cargo de nível médio e têm formação superior diversa da contabilidade, não tendo

conhecimento desses estágios da despesa pública e funcionamento desse fluxo. Como foi examinado no primeiro eixo da análise, dos 19 servidores que participaram do questionário, oito pessoas ocupam o cargo de assistente em administração, tendo formação superior diversa.

A segunda reunião, na semana seguinte, tem o objetivo de apresentar os principais sistemas utilizados pelos servidores da Coesf, como o Siga, SEI e Siafi. Esses três sistemas são ferramentas de trabalho dos servidores e são utilizados diariamente nas rotinas de trabalho.

O Siga, Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, é um sistema que permite o acesso a serviços da universidade. É um sistema administrativo e é composto por várias rotinas de consulta, cadastros, acesso a relatórios e outros tipos de transações. Ele pode ser acessado por todos os servidores, de acordo com as permissões dadas ao usuário. Na Coesf, o Siga é utilizado, por exemplo, para inclusão dos empenhos emitidos, liquidação das notas fiscais, inclusão das ordens bancárias, consultas aos processos gerados, geração de processos de pagamento, etc. Ele possui um módulo administrativo que é usado praticamente todos os dias pelos servidores.

O SEI é um sistema de gestão que foi implementado na Universidade, é uma plataforma que engloba módulos e funcionalidades, possibilitando a criação e tramitação dos processos de uma forma eletrônica (UFJF, [2024i]). O SEI é a principal ferramenta de trabalho utilizada na Coesf. É através dele que os processos e demandas de trabalho chegam até os servidores. Cada gerência possui uma mesa de trabalho dentro do SEI.

O Siafi, Sistema Integrado de Administração Financeira, é um sistema contábil que tem a finalidade de solucionar vários problemas de natureza administrativa que dificultavam a gestão dos recursos públicos. Ele possibilita a execução do orçamento e a programação financeira, na forma disposta na Lei Orçamentária Anual (Brasil, [2023]). É no Siafi que são emitidos os empenhos e são realizadas as apropriações e os pagamentos da Coesf. A conformidade também é feita nesse sistema.

Dessa forma, a segunda reunião tem o objetivo de explicar e mostrar esses sistemas ao servidor novato, as minúcias e detalhes de cada um, focando sempre na prática realizada na rotina de trabalho da Coesf.

A terceira reunião tem o objetivo de apresentar e explicar as principais demandas que chegam à Coesf.

Na seção 2.3, que descreveu a Coesf, foi apresentado um quadro com o levantamento do quantitativo de demandas de trabalho que chegaram ao setor no ano de 2022, as quais geram necessidade de emissão de empenho. Nesse quadro, há processos licitatórios de obras,

material permanente e material de consumo, reembolso de taxa de inscrição e de publicação, anuidades, taxas obrigatórias e bolsas. A terceira reunião tem o objetivo de explicar o que são esses processos e qual a finalidade de cada um deles, já que chegam ao nosso setor para emissão de empenho e, por fim, para o pagamento.

Para explicar os processos citados acima, vamos começar com os licitatórios, que podem ser de obras, material permanente ou material de consumo. No Portal de Compras Públicas (Licitações..., 2022), uma licitação de obras é realizada pelo poder público toda vez que há necessidade de realização de uma reforma ou construção em estabelecimentos públicos.

Os processos de material de consumo se caracterizam como aqueles em que os itens perdem sua identidade física ou tem sua utilização limitada, como alimentos, material de limpeza, combustível, papel, etc. Já os processos de material permanente têm, por sua natureza de utilização, um período superior a dois anos, como máquinas, equipamentos eletrônicos, mobiliário, etc. Nessa categoria, os itens devem ser patrimoniados (Licitações..., 2022).

Os processos de reembolso de taxa de inscrição em eventos são destinados a servidores da UFJF que participaram de eventos acadêmicos, treinamentos, cursos de aperfeiçoamentos, dentre outros e que tenham arcado com o custeio desses eventos. Dessa forma, comprovando a participação no evento e o seu respectivo pagamento, o servidor pode abrir o processo de reembolso após o evento.

A universidade também realiza o pagamento da inscrição em eventos, através dos processos de taxa de inscrição, destinado à participação de servidores em eventos, treinamentos e cursos. Para essa modalidade, o processo deve ser aberto antes que o evento aconteça, com toda documentação prevista, e o pagamento será efetuado diretamente para a instituição organizadora do evento.

A Coesf também recebe os processos com demandas de anuidades a entidades de classe, taxas obrigatórias estaduais, municipais, federais e o Imposto Predial e Territorial Urbanos (IPTU), referentes aos imóveis que correspondem à UFJF. Todos esses processos têm seus POPs e *Checklists* disponíveis no site da Coesf, orientando quais os documentos necessários e qual o fluxo que ocorre neles.

Por fim, existem também os processos de bolsas aos alunos graduando e pós-graduandos da UFJF. Existem inúmeros tipos de bolsas, como, por exemplo, bolsa de extensão, monitoria, iniciação científica, auxílio transporte, auxílio moradia, treinamento profissional, etc. Cada bolsa tem o edital referente àquele ano e suas especificações.

Normalmente, chegam à Coesf em janeiro de cada ano e se estendem até o final do ano. A cada mês, a unidade responsável envia a frequência dos alunos e a autorização de pagamento para a Coesf.

Há outros processos que chegam ao setor com frequência, como processos de auxílio funeral, auxílios financeiros a mestrandos e doutorandos e reembolsos de taxa de publicação.

Todos esses processos devem ser apresentados aos novos servidores, para que tenham uma dimensão da demanda de processos que a Coesf recebe e os tipos de atividades que são executadas no setor.

A quarta reunião, realizada na última semana desse projeto, será específica para a gerência em que o servidor estiver alocado. Ela tem o objetivo de mostrar as especificidades da gerência em que ele irá atuar. Após a visão geral que ele obteve nas três primeiras reuniões, ele poderá entender melhor cada sistema utilizado, focando a atenção nas necessidades de sua atividade rotineira.

Para darmos um exemplo, cada gerência trabalha com módulos diferentes no Siga. A gerência de empenho tem mais acesso aos módulos de empenho, consultar licitações, relatórios de atribuição de orçamentos, etc., ou seja, módulos voltados a essa gerência orçamentária. Ocorre a mesma coisa com o SEI. Cada gerência tem sua forma de organizar a mesa do SEI, identificando os marcadores, os processos que ficam em acompanhamento especial, os modelos favoritos, blocos de assinatura, etc.

Após esse período de quatro semanas, o servidor terá uma dimensão e entendimento do funcionamento do setor e uma ambientação facilitada.

4.2 EIXO 2: SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

O Quadro 6, a seguir, apresenta um resumo da proposta que foi elaborada para o PAE, levando em consideração o eixo 2 de análise realizado no capítulo 3, que observou como se dá a socialização dos servidores da Coesf. Dessa forma, será utilizada a ferramenta denominada 5W2H, que consiste na técnica utilizada para estruturar um plano de ação.

Quadro 6 - Etapas do processo 5W2H no Eixo 2

O quê?	Reuniões com o objetivo de trocas de conhecimento, resolução de problemas, saneamento de dúvidas e discussão sobre problemas difíceis de resolver no cotidiano das atividades.
Por quê?	Falta de compartilhamento de forma institucionalizada.
Como?	Criar cronogramas de reuniões quinzenais para que a equipe se encontre, se comunique, e converse sobre dúvidas relacionadas às atividades diárias.
Quem?	Cada Gerência da Coesf.
Quanto?	Custo das horas de trabalho dos servidores da Coesf.
Quando?	Quinzenal, com duração de duas horas.
Onde?	No local de trabalho, Coesf, ou na biblioteca central.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na seção 3.3.2, foi mencionado que a socialização do conhecimento se relaciona aos processos de grupo, sendo o conhecimento adquirido através do compartilhamento de experiências e habilidades técnicas.

De acordo com a análise realizada nesse eixo, identificamos que a equipe da Coesf não tem o hábito de realizar reuniões com o intuito de sanar dúvidas e compartilhar conhecimentos e novos aprendizados.

Nesta seção, são propostas reuniões quinzenais, com duração de aproximadamente duas horas, para que cada gerência se encontre e possa tirar dúvidas de trabalho, estudar algum tema relevante da rotina de trabalho, dando prioridade as atividades que mais geram dúvidas. A duração de duas horas é sugestiva, pois não atrapalha o cotidiano das atividades do dia e não gera cansaço, por não se estender demais. Se o tempo for insuficiente, a reunião pode ser interrompida e ter continuação na próxima quinzena.

Os temas e pautas devem ser propostos pelo gerente de cada setor, mas podem ser abertos a sugestões para os membros da equipe e seguir uma temática que seja relevante para o trabalho, visando o que seja prioritário para se resolver.

O hábito e processo de se reunir quinzenalmente, atua e foca nos problemas identificados referentes à socialização do conhecimento na Coesf. Nonaka e Takeuchi (2008) sugerem a realização de reuniões setoriais para discutir e abordar problemas complexos que surgem no cotidiano. Essa prática oferece meios para compartilhar experiências, sanar dúvidas, aprender em equipe e fortalecer tanto a confiança entre os colegas de trabalho quanto a autoconfiança de cada servidor. Todos os encontros devem ser registrados pelo gerente, permitindo que ocorra um registro dos principais pontos que foram discutidos e definidos pela equipe. Esse procedimento ajuda a atenuar a predominância da oralidade e da falta de registros, problemas que foram identificados e confirmados na análise.

Para as reuniões, as pautas devem ser previamente definidas, e o gerente será responsável por apresentar documentos oficiais sobre o assunto, evitando perder tempo com os “achismos”. Afinal, a Administração pública é uma organização burocrática e, de acordo com a teoria da burocracia de Weber, trazida na seção 3.1.3 desta pesquisa, o caráter formal das comunicações é uma das características desse modelo, consistindo em ter suas regras, ações e decisões registradas por escrito, evitando dupla interpretação nas comunicações.

O local dessas reuniões pode ser a própria Coesf, já que cada gerência está fisicamente distribuída no setor, com os servidores próximos uns dos outros, o que facilita a comunicação. As reuniões também podem ocorrer na biblioteca central, que fica perto da Coesf, na Reitoria. A biblioteca oferece salas específicas para reuniões, com acesso à internet, mesas e cadeiras. Caso a equipe prefira esse local, poderá reservar as salas previamente, com data e horário agendados.

4.3 EIXO 3: EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

A externalização é a etapa de criação do conhecimento em que novos conceitos são criados a partir do conhecimento tácito. O quadro abaixo traz as perguntas da ferramenta 5W2H, apresentando um resumo da proposta que foi elaborada para o PAE, levando em consideração o eixo 3 de análise realizado no capítulo 3, que identificou como se dá a externalização do conhecimento dos servidores da Coesf.

Quadro 7 - Etapas do processo 5W2H no Eixo 3

O quê?	Realização de manuais que descrevam o fluxo de processos de trabalho das gerências, assim como atualização dos manuais informais que já existem.
Por quê?	Falta de manuais ou passo a passo para execução das atividades das gerências, já que os fluxos de trabalho e suas descrições não estão formalizados.
Como?	Criar documentos com esses pequenos manuais e deixá-los salvos no drive compartilhado da Coesf para que todos tenham acesso.
Quem?	Servidores de cada gerência responsáveis por atividades específicas.
Quanto?	Custo das horas de trabalho dos servidores da Coesf.
Quando?	Sempre que uma atividade tiver todo o seu fluxo pronto, deve ser registrado para que outro servidor seja capaz de realizar aquela tarefa também.
Onde?	No local de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com a análise realizada na seção 3.3.3, onde se buscou identificar como ocorre o conhecimento externalizado na Coesf, identificamos que há carência de materiais de

consulta para a realização das atividades diárias, como o passo a passo de procedimentos e os manuais.

Para buscar solucionar essas falhas nos registros dos procedimentos e padronizá-los, sugerimos a realização de manuais que descrevam o fluxo de processos de trabalho das gerências e a atualização dos manuais que já existem.

Esses manuais auxiliam muito os servidores recém-chegados ao setor na aprendizagem de determinadas atividades e ajudam também aqueles servidores que estão substituindo colegas de trabalho, por motivos de férias ou qualquer tipo de licença, a realizar as demandas que chegam ao setor.

Esses manuais devem ser elaborados sempre que uma atividade tiver todo o seu fluxo pronto e ser disponibilizado no drive compartilhado da Coesf, dividido por gerências. Dessa forma, todos terão acesso a esses materiais e não há riscos de perda, porque eles ficarão salvos nas respectivas pastas. Existe também a possibilidade de alteração quando for necessário, caso aconteça alguma mudança na forma de execução e/ou no fluxo.

Para exemplificarmos o tipo de manual que foi sugerido, elaboramos um manual de como proceder ao receber um processo de auxílio funeral na Coesf. O auxílio funeral é um benefício devido à família do servidor público federal que faleceu, estando aposentado ou em atividade. É um benefício que tem o objetivo de auxiliar no custeio do funeral.

Em decorrência disso, o processo chega à Coesf com a documentação pronta, vindo da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a Progepe. É necessário que seja realizado um empenho para que o beneficiário desse auxílio receba o pagamento. O manual a seguir mostrará o fluxo e os procedimentos que ocorrem na gerência de empenho.

Quadro 8 - Proposta de Manual

Procedimento processos de Auxílio Funeral

ATENÇÃO: pagamento deve ocorrer em 48h da solicitação. Dar prioridade no atendimento.

1. Recepcionar o processo como prioridade

Após identificação do processo, inclui-se o marcador referente aos processos de Solicitação de Auxílio Funeral. O servidor vinculado à gerência, antes de iniciar a análise e proceder com o atendimento à demanda, deve atribuir o processo a si para evitar trabalho duplicado com outro colega de trabalho. A Figura abaixo mostra as identificações necessárias.

Controle de Processos

Ver processos atribuídos a mim Ver por marcadores Visualização detalhada

Recebidos 12 registros:

<input checked="" type="checkbox"/>	Recebidos	
<input type="checkbox"/>	23071.009425/2020-06	(1678589)
<input type="checkbox"/>	23071.906067/2021-02	
<input type="checkbox"/>	23071.905903/2021-65	
<input type="checkbox"/>	23071.000955/2021-61	(2408127)
<input type="checkbox"/>	23071.001187/2021-63	
<input type="checkbox"/>	23071.008330/2020-67	
<input type="checkbox"/>	23071.008320/2020-21	
<input type="checkbox"/>	23071.925293/2020-47	(1678589)
<input type="checkbox"/>	23071.925356/2020-92	(1678589)
<input type="checkbox"/>	23071.914451/2020-35	(1678589)
<input type="checkbox"/>	23071.918294/2020-64	(1678589)
<input type="checkbox"/>	23071.923143/2020-91	(1678589)

Gerados 2 registros:

<input checked="" type="checkbox"/>	Gerados
<input type="checkbox"/>	23071.008578/2020-28
<input type="checkbox"/>	23071.901324/2021-23

O marcador pode ser localizado na tela abaixo:

Marcadores

Lista de Marcadores (6 registros):

<input checked="" type="checkbox"/>	ícone	Nome	ID	Ações
<input type="checkbox"/>		Auxílio Transporte, Funeral, PROGEPE	599	
<input type="checkbox"/>		Convênio, Suprimento de Fundos	598	
<input type="checkbox"/>		Coordenação - dotação para assinatura	600	
<input type="checkbox"/>		Licitação	595	
<input type="checkbox"/>		Reembolso Inscrição, Reembolso Publicação	594	
<input type="checkbox"/>		Taxa Inscrição, Anuidade, Taxas Obrigatórias	593	

2. Análise

Realizar nossa análise padrão para os processos de Auxílio Funeral até verificarmos que está tudo correto e, então, prosseguir com a emissão do empenho.

3. Dotação orçamentária

A dotação orçamentária é incluída no processo SEI para assinatura da Coordenação Coesf, incluindo um novo documento do tipo Despacho usando o texto padrão: “Auxílio Funeral - Dotação Orçamentária”. Preencher os dados necessários de orçamento do ano corrente:

- Caso de exercício anterior, para ativo ou inativo – ND 339092 / Subitem: 08 / PI: V212BN0100N
- Caso do exercício corrente para ativo – ND 339008 / Subitem: 01 / PI: V212BN0100N
- Caso do exercício corrente para inativo – ND 339008 / Subitem: 03 / PI: V212BN0100N

Após preencher, colocar o documento no bloco de assinatura para assinatura da Coordenação e em seguida, disponibilizar o bloco. Segue o passo a passo para incluir documento no bloco de assinatura e disponibilizar:

Com o documento aberto clique na opção “Incluir em Bloco de Assinatura”.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUÍZ DE FORA
REITORIA - PROPLAN - COESF - GERÊNCIA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA
DESPACHO

Processo nº 23071.918294/2020-64
Interessado(a): Juliane Floriano Lopes Santos

À COORDENAÇÃO COESF
Considerando a declaração 0257354 enviado pela unidade, bem como o exposto no e-mail 0260118, peço a gentileza de orientar se a referida declaração será aceita ou se devemos encaminhar nova GRU com data de vencimento atualizada.

Juiz de Fora, 01 de fevereiro de 2021.

Júlia Goes da Silva Carmo
COESF-GEO/PROPLAN/UFJF
SIAPE 1678589

Na tela seguinte escolha o bloco “Assinatura de Dotação Orçamentária”, verifique se o documento que é para assinatura está selecionado e clique em Incluir.

Incluir em Bloco de Assinatura

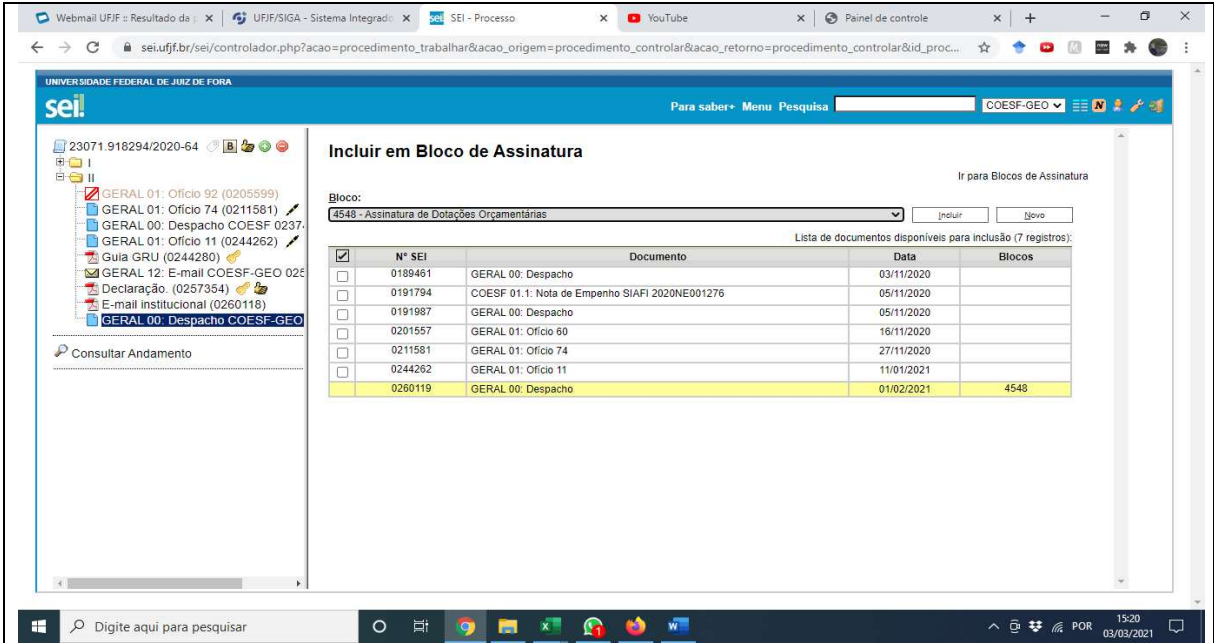
Ir para Blocos de Assinatura

Bloco: 4548 - Assinatura de Dotações Orçamentárias [Incluir] [Novo]

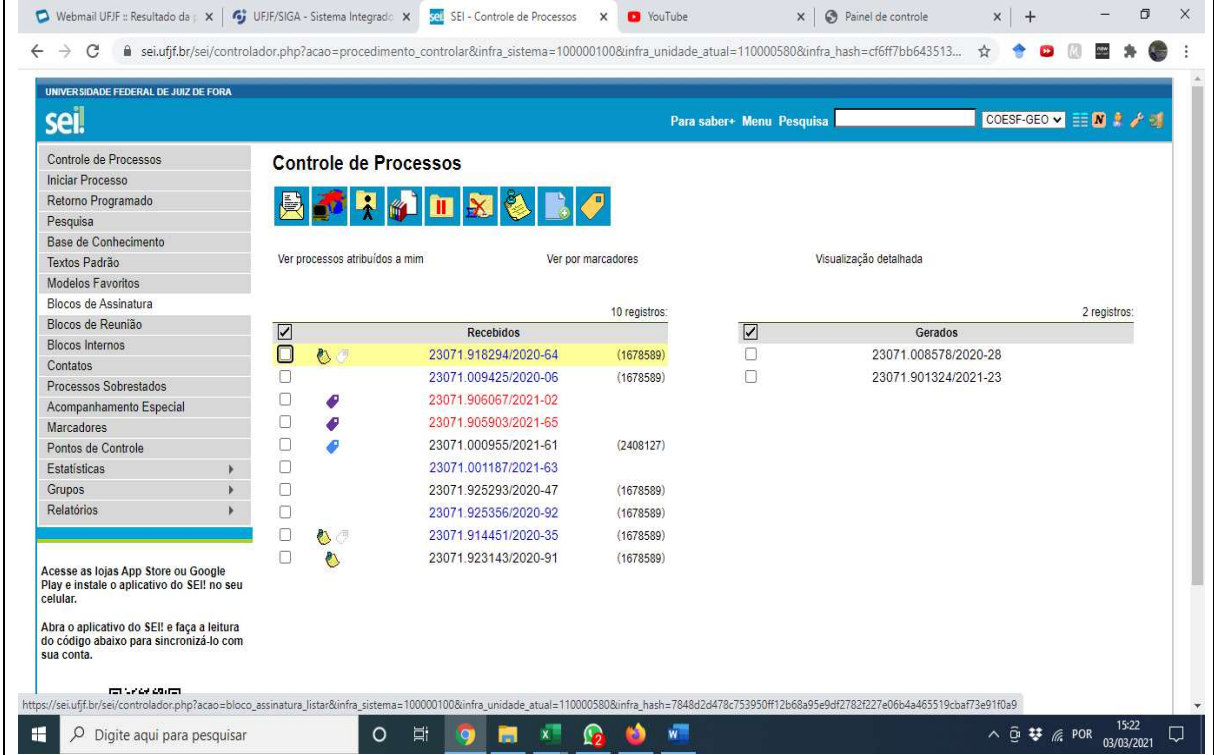
Lista de documentos disponíveis para inclusão (7 registros):

<input type="checkbox"/>	N° SEI	Documento	Data	Blocos
<input type="checkbox"/>	0189461	GERAL 00: Despacho	03/11/2020	
<input type="checkbox"/>	0191794	COESF 01.1: Nota de Empenho SIAFI 2020NE001276	05/11/2020	
<input type="checkbox"/>	0191987	GERAL 00: Despacho	05/11/2020	
<input type="checkbox"/>	0201557	GERAL 01: Ofício 60	16/11/2020	
<input type="checkbox"/>	0211581	GERAL 01: Ofício 74	27/11/2020	
<input type="checkbox"/>	0244262	GERAL 01: Ofício 11	11/01/2021	
<input checked="" type="checkbox"/>	0260119	GERAL 00: Despacho	01/02/2021	

Aparecerá o número do bloco na coluna Bloco, como segue:



Para disponibilizar a dotação para assinatura da Coordenação, vá em Blocos de Assinatura.



Em seguida marque a opção “Disponibilizar bloco”, onde está o documento que precisa ser assinado pela Coordenação.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUÍZ DE FORA

Para saber+ Menu Pesquisa

Blocos de Assinatura

Palavras-chave para pesquisa:

Sigla:

Assinar Pesquisar Novo Concluir Excluir Imprimir

Lista de Blocos (3 registros):

<input checked="" type="checkbox"/>	Número	Estado	Geradora	Disponibilização	Descrição	Ações
<input type="checkbox"/>	5256	Retornado	COESF-GEO	COESF	Assinatura conjunta de documento	
<input checked="" type="checkbox"/>	4548	Retornado	COESF-GEO	COESF	Assinatura de Dotações Orçamentárias	
<input type="checkbox"/>	4545	Retornado	COESF-GEO	COESF	Assinatura de Empenho	

Disponibilizar Bloco

https://sei.ufjf.br/sei/controlador.php?acao=bloco_assinatura_listar&infra_sistema=10000100&infra_unidade_atual=110000580&infra_hash=7848d2d478c753950ff12b68a95e9df2783f227e06b4a465519cbaf73e91f0a9#ID-4548

15:23 03/03/2021

Atenção: Caso precise incluir um documento no bloco e ele não apareça no momento de incluir no bloco de Assinatura, basta retirar a disponibilidade do bloco, incluir o documento no bloco de assinatura e depois disponibilizar. Além disso, depois de assinado, o processo deve ser retirado do Bloco.

4. Emitir empenho no Siafi WEB para o favorecido do benefício, conforme o documento da Progepe, ou um para cada favorecido. Caso o CPF não esteja cadastrado é necessário ir ao Siafi operacional (tela preta) e incluir o credor.

5. Após emissão e assinatura do empenho anexar no processo SEI no formato Externo, tipo “empenho” e no campo “Número/Nome” da Árvore, digitar o número do empenho.

7. Enviar processo para Gerência Financeira, considerando que no Texto de Dotação Orçamentária já tem o pedido de encaminhamento à GEF com a autorização de pagamento.

8. Atenção

Ao enviar o processo, enviar notificação. Não manter o processo aberto na unidade, e não estabelecer prazo de devolução do processo. Sempre manter esse tipo de processo como concluído após envio para gerência financeira.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esse manual foi elaborado para exemplificar um modelo de manual que pode ser elaborado pelas gerências para mostrar os passos na execução de uma atividade a ser realizada por um servidor. Ele mostra, detalhadamente, os passos a serem seguidos e possui prints de tela, para que o servidor identifique o lugar exato em que ele deve realizar a tarefa. É um modelo que não só facilita a execução de uma atividade, como também deixa registrado sua execução.

4.4 EIXO 4: COMBINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Na seção 3.4.4 foi analisada como se acontece a combinação do conhecimento na Coesf. De acordo com os autores Nonaka e Takeuchi (2008), essa fase da criação do conhecimento se dá com a conversão do conhecimento explícito para o explícito.

O quadro abaixo traz as perguntas da ferramenta 5W2H, apresentando um resumo da proposta que foi elaborada para o PAE, levando em consideração o eixo 4 de análise realizado no capítulo 3, que identificou de que forma se processa a combinação do conhecimento dos servidores da Coesf.

Quadro 9 - Etapas do processo 5W2H no Eixo 4

O quê?	Apresentação de um modelo de curso, com ementa, carga horária, formato e conteúdo para apresentação do setor aos iniciantes, seja iniciante na Coesf ou em uma gerência.
Por quê?	Falta de cursos ofertados pela UFJF voltados para as atividades fins da Coesf.
Como?	O curso tem objetivo de apresentar o funcionamento das atividades de uma gerência e suas elaborações.
Quem?	Elaborado pelos gerentes da Coesf, com participação dos servidores da equipe.
Quanto?	Custo das horas de trabalho dos servidores da Coesf.
Quando?	Servidor ao ingressar no setor ou quando mudar de gerência. O curso tem duração de aproximadamente 10 horas, podendo ser dividido de acordo com a escolha do gerente.
Onde?	No local de trabalho, Coesf.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na análise realizada, identificamos que a maior parte dos servidores da Coesf participa ou já participou dos cursos que são oferecidos pela UFJF, porém muitos cursos não ajudam diretamente na rotina de trabalho da Coesf. Da mesma maneira, foi analisado se os novos servidores, ao chegarem na Coesf, recebem treinamento interno sobre as atividades inerentes ao setor e detectamos certa fragilidade nesse modo de conversão do conhecimento, visto que boa parte dos servidores não receberam tal treinamento e aprendem o trabalho com um servidor mais experiente.

Não existe um treinamento sistematizado para os novos servidores. Por isso, propomos um modelo de um curso introdutório de procedimentos na GEO, que traz uma visão geral e ao mesmo tempo minuciosa das atividades que são realizadas nessa gerência. Esse curso pode servir de exemplo para as demais gerências e servirá de modelo para orientações e instruções aos novatos e aos mais experientes.

O curso deve ficar registrado em uma pasta, compartilhada no drive do setor, sendo de fácil acesso e deve ser atualizado a medida em que ocorrerem mudanças de procedimentos. Ele deve ser apresentado e explicado ao novo servidor pelo gerente e tem duração de 10

horas, podendo ser dividido de acordo com a escolha do gerente. O curso pode ser apresentado com a teoria e ser mesclado com a parte prática, por exemplo.

Quadro 10 - Proposta de curso.

CURSO INTRODUTÓRIO DE PROCEDIMENTOS NA GERÊNCIA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA	
<p>1 INÍCIO DE EXERCÍCIOS</p> <p>1.1 Processos a serem abertos de responsabilidades da Gerência de Execução Orçamentária.</p> <p>1.2 Instruções para licitação fictícia de pessoa física.</p> <p>1.3 Instruções para abrir um processo de pagamento não SEI.</p> <p>2 UNIDADE ORÇAMENTÁRIA (UO) SIGA</p> <p>3 E-MAIL COESF EMPENHO</p>	<p>1 INÍCIO DE EXERCÍCIOS</p> <p>A cada início de exercício devemos estar atentos ao fechamento do Siga do ano anterior, ou seja, o lançamento de todos os empenhos do exercício que passou, bem como a preparação do Siga para o ano corrente que se inicia. Em geral, esses lançamentos de ajuste do ano anterior e preparação para o exercício que se inicia devem ocorrer até o encerramento do exercício do ano anterior, estabelecido em Portaria própria do MEC que trata do assunto. Esse período se estende até a primeira ou segunda semana do ano seguinte, ao exercício findo. De toda forma, as datas estabelecidas na portaria com orientações de encerramento são as que tem validade.</p> <p>1.1 Processos a serem abertos de responsabilidade da GEO</p> <p>Anualmente, devemos abrir os seguintes processos:</p> <p>a) Bolsas</p> <p>b) Autônomos UFJF</p> <p>c) Pagamento de Pessoa Física Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd)</p> <p>d) Programa de Formação do Patrimônio do servidor público (Pasep)</p> <p>e) Curso Concurso</p> <p><i>Atenção:</i> Para processos de bolsas e pagamento de pessoa física que utilizam recursos descentralizados, não devemos providenciar novo processo a cada exercício. O processo inicial gerado no ano do recebimento do crédito deve seguir até o final do projeto ou uso total do recurso. Exigem processos anuais todas as bolsas que usarem o empenho novo da LOA, e que não forem um projeto por tempo determinado. Em todos os casos inicia-se com uma requisição (duas requisições no caso de autônomos, pagamento de pessoa física, e curso concurso) no valor baixo para que o processo seja aberto no Siga e SEI.</p> <p>Para esses tipos de processo as Unidades Orçamentárias (UO) no Siga são:</p> <p>a) Bolsas – UO UFJF Executora – Licitação Fictícia do tipo Pessoa Física (PF).</p> <p>b) Autônomos UFJF – UO UFJF Executora</p> <p>c) Pagamento de Pessoa Física CAEd – UO UFJF Executora</p> <p>d) Pasep – UO UFJF Despesas</p> <p>e) Curso Concurso – UO UFJF Despesas</p> <p>Geramos uma licitação fictícia no Siga e, ao longo do ano, conforme a necessidade de empenho, realizamos as requisições suplementares para as licitações geradas. As requisições suplementares que usam essas UOs são de responsabilidade nossa, apenas observar se há dotação suficiente na UO para fazer a requisição. Se não tiver, solicitar à Progefi. Os tipos de licitações a serem gerados são:</p> <p>a) Bolsas – Licitação Fictícia do tipo PF</p> <p>b) Autônomos UFJF – Licitação Fictícia do tipo PF</p>

- c) Pagamento de Pessoa Física CAEd – Licitação Fictícia do tipo PF
- d) Pasesp – Licitação Fictícia do tipo Outros Serviços (OS)
- e) Curso Concurso – Licitação Fictícia do tipo OS

Essa licitação fictícia gerará automaticamente um número de processo, o qual deve ser utilizado para abrir um processo de pagamento no SEI com o mesmo número. Neste processo SEI deve ser anexado:

- Capa;
- Declaração de empenho inscrito em Restos a Pagar que deverá ser usado para atender ao processo, com indicação do saldo na data de assinatura da declaração; e
- Resolução (se for processo de Bolsa).

Instruções para licitação fictícia de pessoa física:

Para gerar uma licitação fictícia para pagamento de pessoa física no Siga, do tipo PF, precisamos de duas requisições: uma para pagar o serviço e outra para os impostos que o pagamento gera.

Vá em “Administrativo> requisições>abrir nova.” Utilize a UO: UFJF Executora. Isto ocorre porque o orçamento para gerar essa licitação não tem impacto direto para a UFJF, sendo deduzido apenas quando o requisitante indicar a quem efetivamente será feito o pagamento. Isso também se aplica às licitações de bolsas.

Após gerar as duas requisições no Siga, vá em licitações fictícias para gerar a PF. Esse procedimento vai gerar um número de processo. O número da PF e do processo serão utilizados no campo de observação do empenho a ser emitido.

Instruções para abrir um processo de pagamento no SEI:

Após abrir o processo de pagamento no Siga, vamos incluir o processo no SEI utilizando o mesmo número.

Vá em “Iniciar processos>escolher o tipo processo de pagamento” e após essa etapa, indique o número do processo gerado no Siga, informando a data de abertura do processo. Em seguida, anexe os documentos pertinentes a cada processo.

2- Unidade Orçamentária Siga

As Unidades Orçamentárias que são de responsabilidade da GEO são: UFJF EXECUTORA, UFJF DESEPSAS e TERCEIRIZAÇÕES. Cada uma delas tem um uso específico e não devem ser confundidas. Caso haja uso incorreto, a requisição deve ser estornada e ser refeita na UO correta.

A UO “UFJF EXECUTORA” é utilizada exclusivamente para as requisições que servirão para abrir licitação fictícia do tipo PF, como pagamento de pessoa física, bolsas e premiação. Atende tanto o campus de Governador Valadares como de Juiz de Fora.

A UO “TERCEIRIZAÇÕES” é utilizada exclusivamente para os contratos de empresas terceirizadas no Campus de Juiz de Fora. As terceirizações de GV devem ser feitas na UO “CAMPUS GOVERNADOR VALADARES”, pertencentes à GV, e devem ser solicitadas a eles por e-mail.

Por fim, a UO “UFJF DESPESAS” serve exclusivamente para os contratos de despesas fixas que atendem o campus de JF, tais como: Companhia de Saneamento Municipal (Cesama), Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), CORREIOS, LOCAÇÃO DE IMÓVEIS, Empresa Brasil de Comunicação (EBC), etc. Caso tenha dúvida, consulte no Siga, o último empenho realizado para atender o contrato. Se for UFJF DESEPSAS use essa mesma UO.

3- E-mail Coesf EMPENHO

Os e-mails das gerências da Coesf são acessados por todos os integrantes da equipe. É uma ferramenta de trabalho que utilizamos diariamente e através da qual recebemos várias demandas.

Existem algumas regras básicas para a utilização do e-mail da GEO:

1. Todo e-mail que tratar de atividade da equipe de empenho precisa ser tratada no e-mail do empenho. Sugerimos não usar seu e-mail pessoal para tratar de assuntos do trabalho, pois, caso o servidor tenha férias ou necessite de afastamento, o assunto continuará sendo tratado no e-mail da

equipe. Se receber em seu e-mail pessoal, é importante responder com cópia para o e-mail da equipe, garantindo a ciência dos encaminhamentos, o aprendizado compartilhado e a continuidade do assunto no caso de afastamento do servidor. Dessa forma, mesmo com o afastamento, o tema pode continuar sendo tratado, e as informações estarão sempre acessíveis a todos da equipe.

2. Todo assunto ou tema pode ser tratado por todos os membros da equipe. Pode ser que algum assunto exija solução por parte da gerência ou da coordenação, cabendo o devido encaminhamento, mas, de forma geral, os assuntos podem ser resolvidos por todos.

3. O servidor que iniciar o atendimento a um e-mail deve adicionar um marcador com seu nome. Os e-mails na caixa de entrada que estiverem sinalizados com esse marcador indicam que o colega já está atendendo a demanda. O objetivo é evitar que dois servidores atendam à mesma solicitação. Caso o marcador com o nome do servidor esteja presente, o atendimento do colega deve ser respeitado, exceto em casos de afastamento, férias ou a pedido do próprio servidor.

4. Após finalizar o atendimento a uma demanda contida no um e-mail, o servidor pode retirar o marcador de seu nome e direcionar o e-mail para uma das pastas, conforme o assunto.

5. Caso o servidor tenha aberto um e-mail e perceba que ele é direcionado a um atendimento inicial de outro colega, ou trata de um tema que outro colega está tratando diretamente, o servidor deve voltar o status do e-mail para 'Não lido', para que o servidor a quem o e-mail é direcionado possa lê-lo. Todavia, nada impede que o e-mail seja respondido, caso isso não interfira no atendimento do colega.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esse curso foi elaborado para fornecer instruções aos novos servidores que estão ingressando na Coesf, sendo alocados na Gerência de Execução Orçamentária. O curso indica as principais demandas de processos que são de responsabilidade da GEO. Como o empenho é o primeiro estágio da despesa pública, é na GEO que são abertos os processos de bolsas, pessoas físicas, curso concurso, Pasep, etc. No mesmo setor, são emitidos os respectivos empenhos, para somente depois os processos tramitarem nas outras mesas do SEI.

O curso apresenta também algumas noções básicas sobre as unidades orçamentárias, que são de responsabilidades da GEO, e apresenta as regras do e-mail dessa gerência, uma das ferramentas de trabalho do servidor.

4.5 EIXO 5: INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

A internalização do conhecimento é a última etapa do processo de conversão do conhecimento e, embora seja a última, não é menos importante no modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2008). Como foi escrito na seção 3.3.5, essa fase é a transição do conhecimento explícito para o tácito e está relacionada ao aprender fazendo.

O Quadro 11, a seguir, apresenta um resumo da proposta que foi elaborada para o PAE, observando as particularidades do eixo 5, a partir da análise realizada no capítulo 3, que

observou a internalização do conhecimento pelos servidores da Coesf. Para isso, será utilizada uma ferramenta denominada 5W2H, que consiste em uma técnica utilizada para estruturar um plano de ação.

Quadro 11 - Etapas do processo 5W2H no Eixo 5

O quê?	Realização de rodízio de servidores dentro de uma gerência, por um período determinado, para que possam aprender e executar todas as demandas dentro da sua equipe de trabalho.
Por quê?	Concentração de atividades específicas em servidores e falta de delegação de tarefas.
Como?	Realizando rodízios a cada período para aprendizagem das atividades
Quem?	Servidores de uma mesma gerência.
Quanto?	Custo das horas de trabalho dos servidores da Coesf.
Quando?	Ciclo com duração de dois anos, havendo rotação de servidores a cada seis meses.
Onde?	Na Coesf, em suas gerências.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Como as outras fases da conversão do conhecimento na Coesf apresentaram fragilidades, já era esperado que a internalização também apresentaria falhas. De acordo com a análise, foi identificado que algumas atividades realizadas nas gerências da Coesf são específicas de alguns funcionários, ficando o conhecimento restrito a determinados membros do setor.

Nesta seção, propomos que exista a realização de um rodízio de servidores em suas gerências, por um tempo determinado, para que possam ter conhecimento de todas as atividades que são executadas na equipe.

O rodízio de atividades é uma maneira eficaz de evitar que o conhecimento seja retido por apenas alguns indivíduos, promovendo o compartilhamento do saber dentro da organização. Ao participar do rodízio interno, o servidor aprimora continuamente seu conhecimento, desenvolvendo habilidades e adquirindo novos aprendizados (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Essa implementação na Coesf contribuirá para que o servidor tenha uma visão geral de todas as demandas que chegam à sua equipe, em vez de se especializar em tarefas específicas, ficando restrito a elas.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a estratégia de rotação consiste no rodízio de pessoal a cada período determinado. Essa rotação permite que os participantes de uma organização entendam as tarefas a partir de várias perspectivas, tornando o conhecimento mais fluido e permitindo que ele seja colocado em prática com mais facilidade. Dessa forma, os

funcionários terão habilidades e fontes de informação diversificadas, ajudando a organização na expansão da Criação e Gestão do Conhecimento.

Nas seções anteriores, exemplificamos algumas rotinas que ocorrem na gerência de empenho e continuaremos focando na GEO. Logo, será apresentado um ciclo de rodízio e rotatividade que terá duração de dois anos, com rotação interna a cada seis meses.

O quadro abaixo traz uma síntese do ciclo que será proposto para os quatro servidores que trabalham na Gerência de Execução Orçamentária:

Quadro 12 - Ciclo de rotatividade dos servidores da GEO

Etapa 1	Servidor 1	Processos de reembolsos, de taxas de inscrição, anuidades e taxas obrigatórias.
Etapa 2	Servidor 2	Empenhos de folha de pagamento, gratificação de curso e concurso e bolsas dos alunos.
Etapa 3	Servidor 3	Processos licitatórios: pregão, inexigibilidade, carona, dispensa de licitação, obras e SRP.
Etapa 4	Servidor 4	Demandas que chegam por e-mail com solicitação de emissão de empenho: SCDP e reforço de empenho das empresas que têm contrato.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A gerência de empenho é composta por quatro servidores. A proposta é que cada servidor fique responsável pelas tarefas descritas no quadro por um período de seis meses e, após esse período, eles façam um rodízio por mais seis meses, até passarem pelas quatro etapas, completando um ciclo que durará dois anos.

Na etapa 1, o servidor ficará responsável pela análise e emissão de empenhos dos processos de reembolsos, de taxas de inscrição, anuidades e taxas obrigatórias, como IPTU e Anotação de Responsabilidade Técnica (ART). Todos esses processos chegam com frequência ao setor, com demandas de empenho.

Na etapa 2, o servidor ficará responsável por empenhos que devem ser emitidos mensalmente como os da folha de pagamento e das bolsas dos alunos. São empenhos que demandam alguns dias para serem emitidos. Cada bolsa contém um processo específico, devido à alta demanda existente. Os empenhos da folha de pagamento, com suas especificidades a cada mês, têm valores diferentes por questões de férias dos servidores, auxílios diversos, etc.

Como as bolsas e os empenhos de folha de pagamento ocorrem na segunda quinzena, os servidores da etapa 2 também ficarão responsáveis pela emissão dos empenhos de Gratificação por Encargo de Curso e Concurso (GECC), que é a gratificação devida a

servidores que participam como instrutores de cursos de formação ou em bancas examinadoras de provas. Essas demandas chegam em qualquer época do mês.

Na etapa 3, o servidor ficará responsável pela emissão dos processos licitatórios: pregão, inexigibilidade, carona, dispensa de licitação, obras e Sistema de Registro de Preços. Esses processos chegam em alta demanda e alguns processos, como os pregões, costumam ter várias empresas vencedoras, demandando empenhos com muitos itens.

Para evitar que o servidor fique sobrecarregado, sugerimos que, quando os outros servidores estiverem sem demandas em suas respectivas etapas, ajudem o servidor da etapa 2. Esta etapa é a que possui maior fluxo de atividades, pois, além da emissão dos empenhos, envolve a necessidade de abertura de processos de pagamento no Siga e no SEI, além do lançamento dos empenhos no Siga.

Por fim, na etapa 4, o servidor executará as demandas que chegam por e-mail com solicitação de emissão de empenho, como os empenhos para diárias e passagens de servidores que viajam, os empenhos de SCDP, e o reforço de empenho das empresas que têm contrato com a universidade, como, por exemplo, os empenhos de despesas fixas, como os da Cesama, Cemig e Telefonia, que são pagos mensalmente e precisam ser reforçados periodicamente.

Essas são as quatro etapas que fazem parte do ciclo de rotação da GEO, contendo as principais demandas e atividades realizadas por seus servidores. Sugerimos também que as demandas que surgirem e não estiverem presentes no quadro sejam divididas entre os servidores da equipe, ficando sob a responsabilidade daquele que estiver menos atribulado. Essa observação ocorre porque alguns processos, como, por exemplo, os de auxílio funeral, acontecem esporadicamente, dependendo do falecimento de algum servidor. Ou seja, não há previsibilidade para que ocorram, sendo, portanto, esporádicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de um processo de Gestão do Conhecimento é uma proposta desafiadora no contexto da Administração pública, contudo, se faz necessária.

De acordo com Batista (2012), a GC na Administração pública visa principalmente a qualidade, eficiência e desenvolvimento econômico e social, buscando sempre atender da melhor forma as demandas da sociedade e utilizar da melhor maneira os recursos públicos.

Dessa maneira, Batista (2012) afirma que a GC contribui com novas opções na Administração pública, apresentando práticas que beneficiam o gerenciamento do conhecimento, possibilitando melhor qualidade nos processos, no serviço prestado, nos benefícios do cidadão-usuário e da sociedade.

Diante de todo o contexto apresentado nesta dissertação, a Gestão do Conhecimento se mostrou relevante e necessária para as instituições públicas. Todavia, no segundo capítulo dessa pesquisa identificou-se que na Coesf, Coordenação de Execução Financeira da Universidade Federal de Juiz de Fora, existem ausências de registros das atividades rotineiras do setor e ausências também de protocolos definidos para dar suporte às atividades rotineiras dos servidores.

Considerando a relevância do tema desta pesquisa, buscou-se compreender e estudar de que maneira os procedimentos de GC podem ser adotados na Coesf. O capítulo 3 apresentou uma pesquisa bibliográfica, abordando o referencial teórico de Nonaka e Takeuchi (2008), bem como o modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, proposto por Batista (2012). Também foi discutido o modelo burocrático proposto por Max Weber. Todo esse arcabouço teórico serviu de base para a pesquisa de campo e para a proposição do Plano de Ação, apresentado no capítulo 4.

A presente pesquisa trouxe como questão central a seguinte pergunta: como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar a solucionar as dificuldades encontradas pelos servidores da Coordenação de Execução e Suporte Financeiro, setor de pagamento da Universidade Federal de Juiz de Fora, em suas rotinas de trabalho, diante da falta de registro das atividades executadas em seus cargos e ausência de protocolos e rotinas claramente definidos? De acordo com as análises do capítulo 3 e a proposição do PAE no capítulo 4, observamos que a questão foi respondida.

O Plano trouxe sugestões de melhorias e implementação de procedimentos da Gestão do Conhecimento na Coesf, envolvendo as gerências e todos os servidores do setor, com medidas que podem e devem ser implementadas na rotina das atividades da Coesf.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar quais eram os entraves da Gestão do Conhecimento na Coordenação de Execução e Suporte Financeiro, diante da ausência de registros e de protocolos definidos para realização das atividades do setor. Podemos concluir que tal objetivo foi alcançado, já que todo arcabouço teórico trazido por Nonaka e Takeuchi (2008), contemplado no capítulo 3, possibilita mudanças no setor, trazendo ferramentas que contribuem para as ações que foram elaboradas no PAE.

Na análise dos questionários e entrevistas realizados com os servidores da Coesf, identificamos que os quatro modos de conversão do conhecimento apresentados por Nonaka e Takeuchi (2008), apresentam falhas e fragilidades no que diz respeito à GC na Coesf.

Na socialização, primeiro modo de conversão do conhecimento, identificamos a falta de compartilhamento do conhecimento de forma institucionalizada na Coesf, além da ausência de reuniões regulares para o esclarecimento de dúvidas e o compartilhamento de conhecimentos e aprendizados entre os membros da equipe.

Na externalização, segundo modo de conversão do conhecimento, notamos a carências de manuais ou passo a passo para execução das atividades das gerências, pois os fluxos de trabalho e suas descrições não estão formalizados.

No terceiro modo de conversão do conhecimento, a combinação, detectamos a falta de cursos ofertados pela UFJF voltados para as atividades fins da Coesf. Apesar de a maioria dos servidores participarem de cursos ofertados pela UFJF, muitos desses cursos não ajudam diretamente na rotina de trabalho.

E por fim, mas não menos importante, na internalização, observamos que ocorre concentração de atividades específicas em servidores e existe também a falta de delegação de tarefas específicas dentro das gerências.

Diante das fragilidades apontadas e da relevância do tema, buscamos contribuir para a melhoria do fluxo de informação e do conhecimento na Coesf. Nosso objetivo foi melhorar o conhecimento gerado nesta Coordenação, aprimorando os serviços prestados. Dessa forma, esperamos evitar retrabalho e superar os desafios relacionados à GC no setor.

A motivação para a realização desta pesquisa surgiu devido ao meu interesse profissional e acadêmico. A realização desta dissertação foi muito relevante para meu desenvolvimento profissional na Coesf, já que o tema está diretamente ligado ao meu local de trabalho e faz parte do meu cotidiano. Ao longo do desenvolvimento do trabalho observamos que existem falhas e ausências de registros das atividades realizadas no setor e de protocolos claramente definidos referentes a tais atividades, porém existe a possibilidade e a expectativa de implementação de técnicas e realização de ações para promover melhorias na GC na Coesf.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, C. M. M.; FONSECA, J. J. S. **Gestão do Conhecimento**. Sobral: Egus, 2015.

ALVES, L. H.; OLIVEIRA, G. S.; SOUSA, A. S. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p.64-83, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 10 out. 2024.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960 cria a universidade de juiz de fora, minas gerais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1960. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3858.htm. Acesso em: 10 abr. 2024.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 mar. 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm. Acesso em: 18 fev. 2024.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 144, n. 79, p. 7, 25 abr. 2007. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=7&data=25/04/2007>. Acesso em: 18 dez. 2019.

BRASIL. Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 159, n. 61-F, p. 1, 01 abr. 2021a. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=613&pagina=1&data=01/04/2021&totalArquivos=26>. Acesso em: 10 jan. 2023.

BRASIL. **SIAFIWEB**. [2021b]. Disponível em: https://sso.aceso.gov.br/login?client_id=SIAFIWEB.p-acesostn.estaleiro.serpro.gov.br&authorization_id=195baaa146c. Acesso em: 10 abr. 2024.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **O que é o Siafi?** [2023]. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/siafi/historia-e-estrutura/o-que-e-o-siafi>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BRASIL. Portal da Transparência. Controladoria-Geral da União. **Consulta de Licitações**. [2024]. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/licitacoes/consulta?ordenarPor=dataResultadoCompra&diacao=desc>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 7-40, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 10 abr. 2024.

CARVALHO, R. T.; MARCHETTI, C. T. C.; MONT'ALVÃO, C. A. A influência da gestão burocrática nas organizações públicas do Brasil. **Revista INICIA**, Santa Rita do Sapucaí, n. 9, p. 8-17, 2009. Disponível em: https://www.fai-mg.br/portal/download/revista_inicia_2009/pub_dw_artigo_influencia.pdf. Acesso em: 10 abr. 2024.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. ed. revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHUEKE, G. V.; LIMA, M. C. Pesquisa qualitativa: evolução e critérios. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, ano 11, n. 128, p. 63-69, jan. 2012. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/12974/8511>. Acesso em: 13 mar. 2024.

COLTRO, A. **Teorias burocrática e estruturalista**. São Paulo: Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” - USP, 2005. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4555193/mod_resource/content/1/A%20apostila%2004.pdf. Acesso em: 10 out. 2024.

ENAP. Escola Nacional de Administração pública. **Orçamento Público**: Despesas Orçamentárias. Brasília: Enap, 2019.

GUIZELLINI, P. S. **A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: O CASO DE UM SETOR DA UFJF**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/3660/1/pauladesousaguizellini.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LICITAÇÃO de obras: o que é, como fazer, fases e mais. **Portal de Compras Públicas**, [S. l.], 07 mar. 2022. Disponível em: https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/licitacao-de-obras-o-que-e-como-fazer-fases-e-mais_1289#:~:text=Uma%20licita%C3%A7%C3%A3o%20de%20obras%20%C3%A9,ou%20reformas%20em%20estabelecimentos%20p%C3%BAblicos. Acesso em: 25 nov. 2024.

MEAGHAN, S.; BONTIS, N. STOVEL, Meaghan; BONTIS, Nick. Voluntary turnover: knowledge management—friend or foe?. **Journal of Intellectual Capital**, [S. l.], v. 3, n. 3, p.

303-322, 2002. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14691930210435633/full/html>. Acesso em: 09 abr. 2024.

MELO, L. E. V. **Gestão do Conhecimento**: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Erica, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SCHNEIDER, S.; SCHIMITT, C. J. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais.

Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998. Disponível em:

<https://www.ufrgs.br/pgdr/wp-content/uploads/2021/12/373.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.

STANKOWITZ, R. F. **Gestão do Conhecimento**. Brasília: PNAP; Recife: UPE/NEAD, 2021.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Estatuto da UFJF**. Juiz de Fora: Consu, 1998.

Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2015/10/estatuto.pdf>.

Acesso em: 09 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. Conselho Superior. **Resolução nº 13/99**. Aprova Regimento Geral da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Juiz de Fora: Consu, 1999.

Disponível em: [https://www2.ufjf.br/consu/wp-](https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2019/07/Resolucao_aprovada-e-Regimentogeral-UFJF.pdf)

[content/uploads/sites/33/2019/07/Resolucao_aprovada-e-Regimentogeral-UFJF.pdf](https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2019/07/Resolucao_aprovada-e-Regimentogeral-UFJF.pdf). Acesso em: 09 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. Conselho Superior. **Resolução nº 01/2012 de 16 de fevereiro de 2012**. Aprova a criação de um Campus Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG. Juiz de Fora: Consu, 2012. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolucao-01.2012.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. Conselho Superior. **Portaria/SEI nº 602, 26 de maio 2021**. Regulamenta e estabelece competências para a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro – COESF no âmbito da PROPLAN. Juiz de Fora: Consu, 2021.

Disponível em:

https://sei.ufjf.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=426161&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 21 set. 2023.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. Conselho Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2022 a 2027)**. Juiz de Fora: Consu, 2022. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/pdi/wp-content/uploads/sites/249/2022/05/PDI-UFJF-2022a2027.pdf>.

Acesso em: 09 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. Conselho Superior. **Resolução nº 07, de 14 de fevereiro de 2023**. Aprova a alteração da Resolução 41.2021 do Conselho Superior que aprova alteração na estrutura organizacional da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Juiz de Fora: Consu, 2023a. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/consu/wp-](https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2023/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-07.2023-Consu-UFJF_SEI_Assinada.pdf)

[content/uploads/sites/33/2023/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-07.2023-Consu-UFJF_SEI_Assinada.pdf](https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2023/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-07.2023-Consu-UFJF_SEI_Assinada.pdf). Acesso em: 09 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Coefsf**: Apresentação. [2023b]. Disponível em <https://www2.ufjf.br/coesf/apresentacao/>. Acesso em: 22 de set. 2023.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Apresentação**. [2024a]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em: 09 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. Conselho Superior. **Resolução Consu/UFJF nº 104, de 05 de abril de 2024**. Aprova nova estrutura organizacional da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Juiz de Fora: Consu, 2024b. Disponível em: https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2024/04/Resolucao-104.2024_-_Aprova-Nova-Estrutura-Organizacional-UFJF-Gestao-2024.2028-2.pdf. Acesso em: 09 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Pró-reitoria de Gestão e Finanças**. [2024c]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progefi/apresentacao/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Coordenação de Contratos**: Apresentação. [2024d]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/contratos/apresentacao/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Coordenação de Suprimentos**: Apresentação. [2024e]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cosup/apresentacao/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Coordenação de Convênios**: Apresentação. [2024f]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/convenio/apresentacao/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Gerência de Fiscalização e Administração de Contratos Terceirizados**. [2024g]. <https://www2.ufjf.br/fiscalizacao/apresentacao/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Arquivo central**: POPs. [2024h]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/arquivocentral/orientacoes-tecnicas/procedimentos-operacionais-padroao/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. Sistema Eletrônico de Informações – SEI. **O SEI! na UFJF**. [2024i]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/biblioteca/apresentacao/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Escritório de Governança em Processos, Riscos e Integridade**. [2024j]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/escritoriodeprocessos/escritorio-de-processos/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Procedimento Operacional Padrão**: POP COESF-04. Título: reembolso de taxa de inscrição e em evento de curta duração. 2025. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/biblioteca/apresentacao/>. Acesso em: 10 fev. 2025.

UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. **Resolução 04/99, de 4 de março de 1999**. Aprova o novo Estatuto da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: Secretaria

dos Órgãos de Deliberação Superior (SODS), 1999. Disponível em:
<https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Estatuto>. Acesso em: 10 abr. 2024.

UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. **Apresentação**. [2024a]. Disponível em:
<https://www2.ufjf.br/planejamento/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2024 - 2029**. Belo Horizonte: Consu, 2024b. Disponível em:
https://ufmg.br/storage/e/6/f/d/e6fd7ed46a75335165c94ede1e85b067_17216646719366_732696286.pdf. Acesso em: 10 abr. 2024.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A COORDENAÇÃO DA COESF

Sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública-PPGP- CAEd-UFJF. Meu objetivo nesta entrevista é ouvir suas opiniões sobre a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação na Coesf, visando compreender melhor o objeto do presente estudo e entender melhor o tema dentro do contexto da Coesf. Desde já agradeço pela sua participação.

1. Primeiramente, gostaria de saber um pouco sobre a sua experiência acadêmica e profissional. Nesse contexto, o que você tem a dizer sobre o conhecimento que adquiriu na sua trajetória de gestão?

Principal informação que pretendo obter: Pretendo obter informações sobre como se deu o conhecimento desse gestor ao longo da trajetória no cargo.

2. Ao assumir o cargo, você buscou apoio de outros gestores que passaram por este cargo? Você acha que esse conhecimento pode ser socializado e disseminado?

Principal informação que pretendo obter: Pretendo saber se na obtenção do conhecimento por esse gestor, ele teve apoio de outras pessoas, que já possuem essa experiência, ou se foi adquirido no dia a dia de sua rotina de trabalho. E se o gestor acredita que o conhecimento adquirido pode se tornar explícito.

3. Em sua opinião, o que é a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento Organizacional? Como é feita e qual a sua importância para a Coesf? Por quê?

Principal informação que pretendo obter: Pretendo saber se o gestor tem algum conhecimento sobre a GC e se acha relevante para a instituição e para a Coesf. Além disso, saber em que estágio se encontra a GC no setor.

4. Há uma grande rotatividade de servidores no setor? Essa rotatividade é relevante para a Gestão do Conhecimento na Coesf?

Principal informação que pretendo obter: Pretendo saber se a rotatividade existente no setor afeta a continuidade dos serviços e como se dá a transmissão do conhecimento com a chegada de novos servidores.

5. Tendo em vista a rotatividade dos servidores da Coesf, seja por motivos de aposentadorias, remoções ou exonerações, como a instituição e o setor lidam com essa “perda” de conhecimento que vai embora com as pessoas? Existem ações que podem ser adotadas na Coesf relacionadas à Gestão do Conhecimento?

Principal informação que pretendo obter: Pretendo saber quais ações existem no setor para minimizar a perda de conhecimento e se existem essas ações. Além disso, saber se existem ações que podem ser adotadas para que a perda seja minimizada.

Desdobramento - Os servidores recém lotados na Coesf recebem treinamentos sobre as atividades que passarão a executar? Existem cursos de capacitação internos que possam ajudá-los?

6. Existem registros de rotinas das atividades que são realizadas no setor? Existem manuais ou passos de orientação para os procedimentos?

Principal informação que pretendo obter: Pretendo saber se existem protocolos das atividades realizadas no setor, mesmo que sejam protocolos informais, realizados pelos servidores.

7. Os processos de trabalho da Coesf encontram-se mapeados? Se sim, quem os mapeou? Esses documentos estão disponíveis para todos os servidores? Eles são revistos e atualizados?

Principal informação que pretendo obter: Eu obtive a informação que alguns processos da Coesf foram mapeados, porém há muitos anos por servidores de outro setor, o Escritório de Processos. Pretendo saber se estão sendo atualizados e se tiveram alguma utilidade para as rotinas de trabalho da Coesf, bem como se poderiam servir de parâmetro para mapear outros processos do setor.

8. Na sua opinião, quais práticas relacionadas à Gestão da Informação e do Conhecimento poderiam ser adotadas na Coesf? Existe algum planejamento para essas ações? Existem aspectos facilitadores para que essas ações ocorram? E entraves?

Principal informação que pretendo obter: Pretendo saber se existe possibilidade de implementar práticas relacionadas à GC no setor e se essas práticas seriam bem-vindas ou refutada.

Gostaria de agradecer mais uma vez pela sua participação nesta entrevista e pelas contribuições que certamente serão muito úteis para a construção da minha pesquisa.

Gostaria de saber se você tem algo a mais a dizer ou se quer acrescentar alguma informação ou observação a mais.

Muito obrigada.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GERENTES DA COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO

Sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública-PPGP- CAEd-UFJF. Meu objetivo nesta entrevista é ouvir suas opiniões sobre a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação na Coesf, visando compreender melhor o objeto do presente estudo e entender melhor o tema dentro do contexto da Coesf. Desde já agradeço pela sua participação.

1. Primeiramente, gostaria de saber sobre a sua trajetória como gerente na sua equipe de trabalho e sobre o conhecimento que adquiriu neste cargo.
2. Ao assumir o cargo você teve ou buscou apoio de outros gerentes que passaram pelo cargo?
3. Existe o compartilhamento e trocas de conhecimentos e experiências entre os servidores na sua equipe? Se existe, como eles ocorrem?
4. Existem ações ou práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento que poderiam ser adotadas na sua equipe?
5. Os processos de trabalho desenvolvidos na sua gerência encontram-se mapeados? Os fluxos de trabalho e suas descrições estão formalizados?
6. As atividades e tarefas realizadas na sua gerência são realizadas por todos os servidores ou cada um é responsável por atividades determinadas?
7. Na sua opinião, você acha que os POPs criados pela Coesf ajudaram na celeridade e padronização dos processos que chegam ao setor? Poderia falar um pouco sobre isso?
8. Por fim, gostaria de saber sobre a rotatividade de servidores na sua equipe: como se dá a transmissão do conhecimento com os servidores recém-chegados e o que poderia ser feito com o conhecimento que se perde quando um servidor deixa a equipe.

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA COESF

31/07/2024, 08:22

Questionário de pesquisa

Questionário de pesquisa

aplicado aos servidores da Coesf

Bloco 01

Perfil dos profissionais da Coesf

1. Qual a sua idade

Marcar apenas uma oval.

- Até 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- mais de 60 anos

2. Nível de escolaridade

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós Graduação Lato Senso
- Pós Graduação Stricto Senso

3. Qual cargo que você ocupa?

Marcar apenas uma oval.

- Assistente em Administração
- Técnico em Contabilidade
- Contador
- Outros. Qual?

31/07/2024, 08:22

Questionário de pesquisa

4. Há quanto tempo trabalha na UFJF

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Mais de 20 anos

5. Há quanto tempo exerce suas atribuições na Coesf?

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Mais de 20 anos

Bloco 02

Formação e capacitação dos servidores da Coesf

6. Você participa ou já participou dos cursos internos de capacitação oferecidos pela UFJF?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, mas não ajudaram na execução das minhas tarefas diárias no setor.
- Sim, e me ajudaram na execução das tarefas diárias no setor.
- Nunca participei.

31/07/2024, 08:22

Questionário de pesquisa

7. Existem cursos de capacitação e treinamento ofertados aos servidores da Coesf pela UFJF?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

8. Os novos servidores , recém lotados na Coesf, recebem treinamento sobre as atividades a serem executadas?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

Bloco 03

Gestão do conhecimento na Coesf

9. Na Coesf, existe o compartilhamento de conhecimentos entre os servidores?(Ou seja, na sua gerência, as pessoas se mostram disponíveis para ensinar e aprender juntos?)

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Mais concordo que discordo
 Mais discordo que concordo
 Discordo

31/07/2024, 08:22

Questionário de pesquisa

10. Na Coesf, existe o compartilhamento de experiências entre os servidores? (Ou seja, os erros, acertos e aprendizagens são compartilhados entre os membros da sua equipe?)

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

11. Para solucionar problemas no meu setor de trabalho existe a prática e de compartilhamento de conhecimentos?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

12. Existem reuniões informais para solucionar problemas que surgem na execução de tarefas?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

31/07/2024, 08:22

Questionário de pesquisa

13. Os servidores da Coesf são estimulados pelos gerentes e pela Instituição a compartilhar, promover e discutir seus conhecimentos?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

14. Você, servidor, possui uma visão geral dos processos de trabalho do setor?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

15. Os processos de trabalho da sua gerência estão mapeados?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

31/07/2024, 08:22

Questionário de pesquisa

16. Os processos que se encontram mapeados são consultados e utilizados na execução das atividades rotineiras?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

17. Existe um passo a passo de procedimentos a serem executados pelas tarefas e atividades da sua gerência?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

18. Se existem esses passos, eles são atualizados e revistos com alguma frequência?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

31/07/2024, 08:22

Questionário de pesquisa

19. Existe, na sua gerência, um manual dos procedimentos a serem realizados?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

20. Se existem esses manuais, eles estão atualizados?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

21. Existe, na sua gerência, um registro do conhecimento produzido? Ou seja, o que foi aprendido na execução de uma atividade é registrado?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

31/07/2024, 08:22

Questionário de pesquisa

22. Em sua gerência, são realizadas reuniões periódicas com a finalidade de compartilhar experiências, conhecimentos e sanar as dúvidas?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

23. Os documentos de consulta que auxiliam na execução das suas atividades estão disponíveis a todos os servidores do setor?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

24. Esses documentos são de fácil acesso?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

31/07/2024, 08:22

Questionário de pesquisa

25. As atividades que você executa na sua gerência são realizadas somente por você?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

26. Quando você está de férias ou licenciado por algum motivo, outro servidor executa suas atividades por você?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

27. Quando algum colega da sua gerência está de férias ou licenciado por algum motivo, você o substitui e sabe realizar as tarefas que ele executa?

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Mais concordo que discordo
- Mais discordo que concordo
- Discordo

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários