

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS**

**ELIANE CRISTINA DE CARVALHO**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS:  
UM ESTUDO VOLTADO PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NOS CARGOS DE  
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

**VARGINHA/MG**

**2024**

**ELIANE CRISTINA DE CARVALHO**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS:  
UM ESTUDO VOLTADO PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NOS CARGOS DE  
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha. Área de concentração: Administração Pública

Orientador: Wanderson Gomes de Souza

**VARGINHA/MG**

**2024**

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas  
Biblioteca Campus Varginha

Carvalho, Eliane Cristina de.

A gestão do conhecimento na Universidade Federal de Alfenas: um estudo voltado para a solução de problemas nos cargos de técnicos administrativos em educação / Eliane Cristina de Carvalho. - Varginha, MG, 2024.

126 f. : il. -

Orientador(a): Wanderson Gomes de Souza.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2024.

Bibliografia.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Instituição pública de ensino superior. 3. Técnico administrativo em educação. I. Souza, Wanderson Gomes de , orient. II. Título.

ELIANE CRISTINA DE CARVALHO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS: UM ESTUDO VOLTADO PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NOS CARGOS DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

O Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação da Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 5 de setembro de 2024.

Prof. Dr. Wanderson Gomes de Souza  
Presidente da Banca Examinadora  
Instituição: Centro Universitário do Sul de Minas

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas  
Instituição: Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Tomás Dias Sant'Ana  
Instituição: Universidade Federal de Lavras



Documento assinado eletronicamente por **WANDERSON GOMES DE SOUZA, Usuário Externo**, em 05/09/2024, às 15:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1327881** e o código CRC **B5B134F1**.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, que na sua infinita bondade me permitiu cursar este mestrado.

Agradeço ao meu orientador Wanderson Gomes de Souza por aceitar esse encargo, compartilhar seu conhecimento e me guiar com leveza e profissionalismo ao fim proposto.

Agradeço à minha filha Emilly pela sua delicada existência em minha vida, por estar ao meu lado e me fazer uma pessoa mais feliz.

Agradeço aos colegas e amigos de mestrado, pelos dias de lutas e pelas horas de alegrias que passamos juntos, especialmente ao amigo Dennys pelo apoio.

Agradeço meus chefes e colegas de trabalho pelo apoio, e demais pessoas que de alguma maneira ajudaram na realização do trabalho também podem ser mencionados.

Agradeço, por fim, à Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG, por ter oportunizado que eu, enquanto servidora da instituição, realizasse esse mestrado profissional, que me fez evoluir tanto pessoal, como profissionalmente.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que você sabe.

(Huxley, 1932)

## RESUMO

A presente pesquisa tem como tema a Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Alfenas: um estudo voltado para os cargos de Técnicos Administrativos em Educação. O objetivo geral da presente pesquisa foi propor a implementação de ações de Gestão do Conhecimento para melhorar a transmissão do conhecimento dos servidores Técnicos Administrativo em Educação de cargo ou área únicos na Universidade Federal de Alfenas. O tipo de abordagem foi misto, havendo a combinação de técnicas qualitativa e quantitativa. A pesquisa foi de cunho bibliográfico, na medida em que houve a utilização de materiais já elaborados, como livros, artigos científicos e leis, bem como exploratória, vez que o seu objetivo foi o de proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. A coleta de dados se deu mediante a aplicação de instrumento de coleta com perguntas abertas e fechadas, por meio do *Google Forms*, para a população alvo da pesquisa. Com isso descobriu-se que mais de  $\frac{1}{4}$  da população estudada irá se aposentar nos próximos 10 anos e que a Universidade Federal de Alfenas possui um dos menores índices de Técnico Administrativo em Educação em relação à Docente, o que, aliado à falta de Gestão de Competências pode dificultar a implementação da Gestão do Conhecimento na Universidade. Por outro lado, houve descobertas que podem ajudar a Universidade Federal de Alfenas a criar a sua memória organizacional, pois a Universidade conta com ações de Gestão do Conhecimento, mesmo que não sejam dessa forma. Assim, com a utilização da ferramenta Base de Conhecimento do Sistema Eletrônico de Informações, o “como fazer” de todas as atividades da Universidade podem ser armazenados no mesmo local, evitando prejuízos com a saída dos servidores, e durante seus períodos de férias e afastamentos, sendo sugerido que as capacitações realizadas pelos servidores sirvam para atualização desses registros. Por fim, foi sugerido que a Universidade Federal de Alfenas solicite ao Ministério da Educação a disponibilização de vagas para não haver servidores de cargo ou área única na Instituição.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; instituição pública de ensino superior;

técnico administrativo em educação.

## ABSTRACT

This research focuses on Knowledge Management at the Federal University of Alfenas: a study aimed at administrative technical education positions. The main goal of this research was to propose the implementation of Knowledge Management actions to improve the transmission of the Education Administrative Assistant staff's knowledge of positions or unique areas at the Federal University of Alfenas. The type of approach was mixed, with the combination of qualitative and quantitative techniques. The research was bibliographic, with the use of pre-existing materials such as books, scientific articles, and laws, as well as exploratory, aiming to provide greater familiarity with the problem, making it more explicit. Data collection was carried out through an application of data collection instrument with open and closed-ended questions, via Google Forms, for the research's target group. It was found that more than 1/4 of the surveyed population will retire in the next 10 years and that the Federal University of Alfenas has one of the lowest ratios of Education Administrative Assistant compared to professor, which, combined with the lack of Competency Management, may hinder the implementation of Knowledge Management at the University. On the other hand, there were findings that can help the Federal University of Alfenas to create its organizational memory, as the University has Knowledge Management actions, even if they are not this way. Thus, with the use of the base tool of knowledge Electronic Information System, the "how to do" of all University activities can be stored in the same place, avoiding losses with staff departures, and during their vacations and absence, being suggested that training sessions conducted by staff be used to update these records. Finally, it was suggested that the Federal University of Alfenas request the Ministry of Education to provide positions to avoid having staff of positions or unique areas at the Institution.

Keywords: knowledge management; public higher education institution;

administrative technical education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modos de Conversão de Conhecimento.....	25
Figura 2 -	Modelo SECI de conversão do conhecimento.....	27
Figura 3 -	Relação TAE por Docente .....	48
Figura 4 -	Quadro sinóptico da Pesquisa .....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Nível de escolaridade dos ingressantes na UNIFAL-MG .....	65
Gráfico 2 -	Nível de escolaridade dos respondentes .....	66
Gráfico 3 -	Tempo de serviço na UNIFAL-MG .....	67
Gráfico 4 -	Tempo faltante para aposentadoria .....	67
Gráfico 5 -	Diminuição das dificuldades com o registro das atividades .....	70
Gráfico 6 -	Sistemas específicos de informação para a continuidade das atividades.....	72
Gráfico 7 -	Base do Conhecimento SEI .....	73
Gráfico 8 -	Execução de tarefas em férias e afastamentos .....	74
Gráfico 9 -	Motivos que as atividades do cargo só podem ser executadas pelos respondentes .....	75
Gráfico 10 -	Preocupação sobre a transmissão do conhecimento .....	76
Gráfico 11 -	Como os respondentes lidam com a falta de conhecimento .....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro Conceitual .....	49
------------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de servidores por cargo e/ou área .....	39
---	----

## LISTA DE SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CEPE	Comitê de Ética em Pesquisa
COGRAD	Colégio de Pró-Reitores de Graduação das IFES
FORGEP	Fórum de Gestão de Pessoas do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
PTT	Produto Técnico Tecnológico
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
UFPeI	Fundação Universidade Federal de Pelotas
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFT	Universidade Federal do Tocantins
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GC	Gestão do Conhecimento
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
SECI	Socialização, Externalização, Conversão e Internalização
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFB	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFCAT	Universidade Federal de Catalão
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA	Universidade Federal de Ciência da Saúde de Porto Alegre
UFDPAR	Universidade Federal do Delta do Parnaíba
UFERSA-RN	Universidade Federal Rural do Semiárido

UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFESBA	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFGO	Universidade Federal de Goiás
UFJ	Universidade Federal de Jataí
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	Fundação Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFR	Universidade Federal de Rondonópolis
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFSJ	Universidade Federal de São João del Rei

UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UNB	Universidade de Brasília
UNIFAL-MG	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR	Universidade Federal Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	OBJETIVOS .....	17
1.1.1	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>17</b>
1.1.2	<b>Objetivo específico .....</b>	<b>17</b>
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	18
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	21
2.2	A ESPIRAL DO CONHECIMENTO .....	27
2.3	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS..	30
2.4	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIFAL-MG .....	38
2.4.1	<b>Quantitativo TAE de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG .....</b>	<b>38</b>
2.4.2	<b>Ações de Gestão do Conhecimento identificadas na UNIFAL-MG....</b>	<b>40</b>
2.4.3	<b>Legislações aplicáveis aos cargos de TAE .....</b>	<b>43</b>
2.4.4	<b>Relação do quantitativo de TAEs em relação a Docentes.....</b>	<b>46</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>59</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>65</b>
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>81</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade vive a era do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esse conhecimento gera riquezas e constitui fontes competitivas. Na medida que se entende que o conhecimento está nos indivíduos, estes são considerados os ativos mais preciosos de uma organização, seja privada ou pública, como é o caso das Universidades Federais Brasileiras.

Devido a quantidade de informações existentes em uma organização, Nonaka e Takeuchi (1997) criaram uma Teoria denominada “a criação do conhecimento organizacional”, em que o conhecimento tácito (aquele que está na mente dos indivíduos) e o conhecimento explícito (o que está registrado de alguma forma na organização), interagem entre si, por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento, que são conhecidos como SECI: socialização, externalização, combinação e internalização, culminando na criação de novos conhecimentos. Esse processo foi nomeado pelos citados autores de espiral do conhecimento. Como a criação do conhecimento não poderia funcionar de modo desordenado, surge então a Gestão do Conhecimento (GC).

Para Terra (2005), GC significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados para a empresa e benefício para os colaboradores internos e externos. Além disso, a GC auxilia a tomada de decisão e favorece a prestação continuada dos serviços públicos.

Essa prestação continuada dos serviços públicos está relacionada principalmente com a existência de recursos humanos nos órgãos, pois a execução dos serviços é realizada pelos servidores, os quais detém além do conhecimento exigido para seu cargo/área, o *modos operandi*, ou seja, o “como fazer”, primordial para a execução das atividades relativas a determinado cargo ou área especificamente.

Na Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) há diversos servidores que são únicos no cargo ou na área em que trabalham. É sabido que determinados serviços são paralisados durante os períodos de férias ou afastamentos desses servidores, pois não há quem os execute, seja pelo fato de não saber executar o serviço ou até pela ilegalidade de outro profissional realizar alguma atividade privativa

daquele cargo. Deste modo a preocupação principal vai além desses curtos períodos de afastamentos dos servidores, pois poderá ocorrer a paralisação dos serviços, caso ocorra a vacância desses cargos, uma vez que o novo servidor só chegará à instituição após a saída do servidor que se aposentar, tomar posse em outro cargo inacumulável, entre outros, e o “como fazer” pode ter ido embora juntamente com o servidor que detinha o conhecimento tácito e não o explicitou.

Desta forma, verifica-se que o problema da presente pesquisa é a saída de um servidor único no cargo ou na sua área da UNIFAL-MG, caso este não deixe registrado como executar as suas tarefas.

Para o bom desenvolvimento dos serviços, além dos conhecimentos específicos exigidos pelo cargo, o servidor deve possuir o conhecimento tácito, o qual é adquirido nos órgãos, principalmente, pela sua transmissão de um profissional para outro. Como exemplo, pode-se citar o caso de um servidor que irá se aposentar, caso em que o ideal é que o seu conhecimento, a sua vivência naquele lugar, seja repassada para seu sucessor para continuidade do trabalho exercido. Considerando isso, como a UNIFAL-MG pode se preparar, em termos de GC, caso ainda não esteja, para dar continuidade aos serviços desenvolvidos por Técnicos Administrativos em Educação (TAE), que possuem apenas um servidor lotado no cargo ou área em toda a Universidade, caso ocorra vacância desses cargos?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é propor a implementação de ações de Gestão do Conhecimento para melhorar a transmissão do conhecimento dos servidores TAEs de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG.

### 1.1.2 Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) levantar as ações da GC existentes na UNIFAL-MG;
- b) identificar os problemas causados pela falta de institucionalização da GC nos cargos únicos TAE; e

c) como Produto Técnico Tecnológico, elaborar proposta de intervenção de GC para os cargos TAEs que possuem somente um servidor lotado no cargo ou área em toda a Universidade.

## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Na UNIFAL-MG há cargos públicos de TAE ou áreas dos referidos cargos, que exigem formação específica, a exemplo do engenheiro eletricitista, arquivista, técnico em anatomia e necropsia, entre outros. Além do conhecimento especializado exigido para o exercício da profissão, é necessária a experiência acumulada em decorrência da rotina de trabalho nas instituições públicas, denominada conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento que está na mente dos servidores.

Desses cargos ou áreas que exigem formação específica, existem cargos que possuem um único servidor em toda a Universidade. Nesse sentido, observa-se que durante o curto período de férias de alguns desses servidores, os serviços são paralisados até o seu retorno, pois não há outro profissional que o substitua.

Assim, quando ocorrer vacância do cargo por aposentadoria voluntária, que é caso passível de previsão, ou por tantos outros motivos, inclusive não previsíveis, como a vacância por morte do servidor, a transferência do conhecimento tácito para outro profissional é fundamental para a continuidade dos serviços na Universidade.

Deste modo, vislumbra-se a importância da transferência do conhecimento desses servidores que ocupam cargos ou áreas únicas na Universidade em questão, sendo a pesquisa justificada pela intenção de apresentação de uma proposta de intervenção para resolução de problemas dessa natureza.

Quanto a relevância do estudo, essa jaz na tentativa de resolução de problemas causados pela falta de transmissão de conhecimento dos TAEs de cargo ou área única na UNIFAL-MG.

Estudos semelhantes realizados em universidades federais brasileiras constataram que não há institucionalização da GC e, apesar disso, ações reconhecidas como práticas de GC são percebidas nas instituições estudadas.

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação foi estruturada em seis capítulos. No primeiro capítulo consta essa introdução. No segundo capítulo foi apresentado o referencial teórico relativo à GC, utilizando-se dos principais autores da área. Nesse capítulo ainda constam artigos, tese e dissertações relevantes, obtidas por meio de pesquisas realizadas na Plataforma do Google Acadêmico, entre os meses de agosto de 2022 a janeiro de 2023. Ademais, no segundo capítulo, abordou-se os seguintes temas: origem da GC; conceitos como dado, informação e conhecimento; a espiral do conhecimento; a GC nas organizações públicas e na UNIFAL-MG, na qual será feito um breve histórico, o quantitativo TAE de cargo ou área únicos e ações de GC identificadas na UNIFAL-MG. Posteriormente, foram trazidas as legislações aplicáveis ao cargo de TAE e da relação do cargo TAE e docentes.

No terceiro capítulo, foram apresentados aspectos metodológicos. A pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso, de finalidade aplicada, na medida em que a investigação da GC se deu entre os servidores TAE da UNIFAL-MG e os resultados serão aplicados para a resolução de problemas reais da instituição. O tipo de abordagem foi misto, havendo a combinação de técnicas qualitativa e quantitativa, que conforme Yin (2015), trata-se do método, no qual forçosamente, há compartilhamento das mesmas questões de pesquisa, coleta de dados complementares e a condução de análise de contrapartida. Assim, o foco do estudo recaiu sobre a GC, em decorrência da vacância dos servidores TAEs que possuem cargos específicos na UNIFAL-MG.

No quarto capítulo foram apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio de resultados consolidados, após a aplicação de instrumento de coleta aos servidores TAE de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG. No quinto capítulo foi apresentada uma proposta de intervenção e, no sexto capítulo, foram apresentadas as considerações finais.

Com isso descobriu-se que mais de  $\frac{1}{4}$  da população estudada irá se aposentar nos próximos 10 anos e que a UNIFAL-MG possui um dos menores índices de TAE em relação à docente, ou seja, 0,56 TAE para cada docente, enquanto a UFTM conta com 2,39 TAE por docente, o que aliado a falta de Gestão de Competências pode dificultar a implementação da GC na Universidade.

Lado outro, houve descobertas que podem ajudar a UNIFAL-MG a criar e registrar sua memória organizacional, como a presença de ações de GC, mesmo que não reconhecidas dessa forma. Assim, com a utilização da ferramenta Base do Conhecimento do SEI, o “como fazer” de todas as atividades da Universidade podem ser armazenados no mesmo local, evitando prejuízos com a saída dos servidores, uma vez que o conhecimento tácito estará registrado e mantendo-se uma padronização do registro das atividades.

Ainda, foi sugerido que as capacitações realizadas pelos servidores não sejam somente registradas e guardadas, mas que sirvam para atualização do “como fazer”, na Base de Conhecimento do SEI, das atividades que guardam relação a capacitação realizada.

Por fim, foi sugerido que a UNIFAL-MG elabore um relatório com base no art. 4º da Lei nº 11.091/2005 e nas informações constantes neste Trabalho de Conclusão Final e solicite ao MEC a disponibilização de vagas para que os servidores únicos em seu cargo ou área possa contar com ao menos mais um servidor daquele cargo ou área dentro da UNIFAL-MG.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Há eventos que acontecem e mudam a sociedade. Um desses eventos foi a Segunda Guerra Mundial, que de acordo com segundo Carvalho (2012), alterou o foco da indústria para os serviços, e depois para a informação. Segundo o citado autor, Peter Drucker foi um dos pioneiros em se tratando de GC, pois na década de 1960, entendeu que o conhecimento serviria de base para diversos setores, cabendo às organizações criarem conhecimento para se manterem no mercado, deixando clara a sua visão sobre a importância do conhecimento nas organizações modernas, ao criar termos como trabalho, trabalhador e sociedade do conhecimento (Carvalho, 2012, p. 15).

Depois disso, ainda conforme Carvalho (2012), Drucker avançou na área de GC ao esboçar, mas sem aprofundar, o que mais tarde seria a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ao entender que as habilidades não se explicam com palavras, porém, por meio de experiências podem ser aprendidas. O referido autor esclareceu, ainda, que “métodos científicos permitem a conversão de experiências em sistemas, histórias em informações e habilidades em algo capaz de ser aprendido e ensinado” (Carvalho, 2012, p.16).

No entanto, Carvalho (2012) afirma que a GC como se conhece, surgiu somente em 1995, com o livro Criação de conhecimento na empresa, dos autores Nonaka e Takeuchi, a base da GC.

Na referida obra os autores asseguram que futuramente, a formação do conhecimento representará o elemento fundamental para garantir a liderança na competição pelos mercados, pois à medida que ambiente e as preferências se alteram, o conhecimento também é transitório. O livro oferece percepções que desvendam as técnicas de gerar novos saberes em âmbito empresarial e como aproveitá-las para prosperar com sucesso.

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Antes de adentrar no universo da GC, convém demonstrar como o conhecimento é, ao mesmo tempo, similar e diferente da informação, ao passo que ambos são diferentes de dados.

No entendimento de Carvalho (2012), dado não é informação; informação não é conhecimento; e conhecimento não é dado, apesar de não serem raras as vezes em que os mesmos são utilizados como sinônimos.

Para evitar confusão entre essas expressões, o autor em questão, aprofundou seus estudos, definindo dado como registro de um evento e informação como um conjunto de dados dentro de um contexto. Para definir conhecimento, o autor utilizou-se da definição de Davenport e Prusak (1999), que é a informação que, devidamente tratada, muda o comportamento de qualquer sistema, seja um sistema de computação ou até de uma instituição.

Para melhor compreensão, traz-se a seguir, outros conceitos e algumas particularidades de cada instituto mencionado.

Segundo Davenport e Prusak (1999, p. 2), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, e, “em um contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Para os autores, “dados nada dizem sobre a própria importância ou relevância. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação de informação” (Davenport; Prusak, 1999, p. 3). Para eles, a informação “visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight” (Davenport; Prusak, 1999, p. 4). Quanto ao conceito de conhecimento, apesar de entender que é difícil explicá-lo, conforme já informado acima, os citados autores o definem como a informação que, devidamente tratada, muda o comportamento do sistema, sendo este o conceito de conhecimento adotado neste estudo.

Para os referidos autores “para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho”, seja por meio da comparação, conexões ou da conversação. Deste modo, subentende-se que “o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação, às quais ele leva” (Davenport; Prusak, 1999, p. 7).

No entendimento de Sordi (2008, p. 7-8), “dados são a coleção de evidências relevantes sobre um fato”, e, a informação, é “ a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo (Leitor) ” (Sordi, 2008, p. 10).

Enquanto, segundo Machado (2013, p. 39), os dados “são em síntese, os elementos por meio dos quais as informações são geradas”. Ao estudar os conceitos de informação e conhecimento, Machado (2013, p. 40), entende que ambos “são elementos-chave para as instituições” e que “informação de boa qualidade, utilizada em quantidade e formas adequadas, no momento certo, podem resultar em vantagens competitivas”. Apesar do autor reconhecer a importância da informação e que as instituições possuem quantidade elevada de informações, há frequentes relatos sobre a má qualidade das informações, as quais podem influenciar negativamente, tanto na tomada de decisão, quanto na geração ou na criação do conhecimento.

Ademais, se ter uma informação não é suficiente, na medida em que, para que ela seja relevante deverá gerar um conhecimento.

Na definição de Carvalho (2012), dado é um registro de um evento. Além dessa definição, o autor trouxe algumas características básicas de dados: objetivo, significativo, além de registro de um evento. Deste modo, verifica-se que o dado por si só tem uma importância limitada, e se não for colocado em um contexto, não terá outro significado, além do citado registro de um evento. O citado autor, definiu a informação como um conjunto de dados dentro de um contexto, e trouxe suas características básicas: contextual/relacional, significativo e conjunto de dados com significado para o sistema. Assim, na informação, o dado passa a ter um significado, pois além de registro de um evento, há a sua inserção em um contexto que gerará alguma informação a respeito de algo ou alguém.

Ainda sobre informação, Carvalho (2012), traz as características básicas da informação: a) resultado de ações de interações entre sujeitos e objetivos e sujeitos e sujeitos; b) informação devidamente tratada que muda o sistema; c) contextual/relacional; d) significativo; e) existência em função de uma ação e justifica a crença pessoal em relação à verdade.

O conceito de dados adotado como referência para a presente pesquisa é o conceito de Carvalho (2012), segundo o qual, dado é um registro de um evento. Enquanto o conceito de informação delineado por Carvalho (2012), de que a informação é um conjunto de dados dentro de um contexto, será o conceito adotado neste trabalho.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é sobre crenças, compromisso, tratando-se, portanto, de uma função de uma instância, perspectiva ou intenção – é uma ação, e sempre vai ser conhecimento para algum fim. Segundo os

mesmos autores, conhecimento e informação possuem similaridade, na medida em que são sobre significado - específico ao contexto e relacional.

A importância do conhecimento vinha sendo escrita, porém, havia pouca importância sobre como esse conhecimento era criado e administrado, deste modo, Nonaka e Takeuchi (2008) criaram a Teoria da criação do conhecimento organizacional, que segundo Carvalho (2012), se difere das teorias anteriores de outros autores, na medida em que as primeiras tentavam mostrar como as organizações processam informações advindas do ambiente externo para ajustar ao novo estado, e a última, dedica-se a demonstrar como as organizações podem não apenas criar conhecimento em seu interior, mas também utilizá-lo em seus processos, produtos e contexto em que estão inseridas. Na teoria da criação do conhecimento, os seus criadores definiram a estrutura básica em duas dimensões - a epistemológica e a ontológica.

Em relação à dimensão ontológica, esta é ligada ao significado do ser e da existência, que segundo Nonaka e Takeuchi (2008), resume-se na ideia de que o conhecimento é criado somente pelos indivíduos, ou seja, nessa dimensão, a organização somente apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona situações para criação do conhecimento.

No que tange à dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi (2008), tratam do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, definindo o tácito como pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar, e o explícito ou “codificado” como transmissível na linguagem formal, sistemática (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Carvalho (2012), definiu o conhecimento tácito como conhecimento como não palpável, não explicável, profundamente pessoal e de difícil compartilhamento, empírico e prático, fluído e adaptável ao contexto, determinando parte considerável da nossa visão de mundo sem que se saiba, assim, apesar de tê-lo, o ignora-se e não se sabe explicá-lo; e o conhecimento explícito como aquele que pode ser identificado, portanto, tangível ou visível, podendo ser codificado em linguagem, de fácil transmissão, mensurável, de fácil armazenagem, racional e teórico.

Sobre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ambos:

[...] são conhecimentos complementares, um não existe sem o outro. Por meio de uma conversa informal, o indivíduo que captura determinado compartilhado, pode transformá-lo em conhecimento formal, ou seja, conhecimento explícito.

Do mesmo modo, o registro em algum suporte, caso seja lido por um indivíduo, uma vez que compreenda e se aproprie dele, o indivíduo poderá gerar novos conhecimentos (Tenório; Valentim, 2013, p. 155).

A criação do conhecimento nas organizações, sob a ótica da dimensão epistemológica - estudo do conhecimento e suas diversas formas, podem ser vistas em forma de socialização, internalização, externalização e combinação.

A Figura 1, abaixo, traz os quatro modos de conversão do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (2008).

Figura 1- Modos de Conversão de Conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (2008, p. 60).

Para Carvalho (2012), a conversão do conhecimento trata-se de um processo que possui quatro modos alternados que se movem obedecendo a forma de um espiral, os quais serão definidos a seguir.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), a socialização é uma modalidade de conversão do conhecimento, cujo processo de compartilhamento de experiências se dá de modo tácito para tácito. Para os autores, o indivíduo pode adquirir o conhecimento tácito sem a utilização de linguagem, diretamente de outros indivíduos, a exemplo dos aprendizes que trabalham com seus mestres e aprendem a sua arte pela observação, imitação e pela prática adquirida. Os autores entendem que tanto na observação, na imitação, quanto na prática, não há utilização da linguagem.

Enquanto, a externalização, também segundo Nonaka e Takeuchi (2008), é a modalidade de conversão do conhecimento, que por meio de um processo, possibilita

a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Nesse processo, o conhecimento tácito se torna explícito, seja em forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou até em modelos.

Ainda no entendimento dos citados autores, dos quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização “possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito” (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 64).

Ao passo que a combinação, no entendimento de Nonaka e Takeuchi (2008), representa a modalidade de conversão de conhecimento que envolve a organização de conceitos em um sistema de conhecimento, a qual é identificada pela fusão de um conjunto de conhecimento explícito variado, havendo a combinação somente de conhecimentos explícitos. Segundo os autores, nessa modalidade, há a troca e a combinação de conhecimento por diversos meios, como os documentos, as reuniões, entre outros. Nessa modalidade, a reconfiguração da informação existente pode culminar na obtenção de um conhecimento novo. Carvalho (2012) destacou a importância de uma comunicação clara e direta nesta modalidade de conversão do conhecimento.

O último modo, a internalização, é definida por Nonaka e Takeuchi (2008) como um processo de integração do conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, é o aprender fazendo. Os autores entendem que para o conhecimento explícito se tornar tácito, a verbalização ou estruturação em documentos, manuais ou relatos orais devem existir, haja vista que documentos ajudarão os indivíduos enriquecerem seu conhecimento tácito, auxiliando na internalização das suas experiências, ao passo que documentos e manuais auxiliarão na transferência do conhecimento explícito para outros indivíduos. Ainda com relação aos autores mencionados, a compreensão pode acontecer sem que o indivíduo viva as experiências de outras pessoas, pois ao ler ou ouvir um relato bem-sucedido, integrantes da instituição podem captar a genuidade da experiência, podendo culminar na concepção de um padrão mental implícito, e caso haja o compartilhamento do citado modelo com os demais membros da organização, poderá ocorrer a sua integração à cultura da entidade.

Segundo Carvalho (2012), como o objetivo da internalização é criar novos modelos mentais e expandir o *Know how* do indivíduo, práticas como a simulação, a leitura de uma história ou o estudo de um caso, também são bem-vindos.

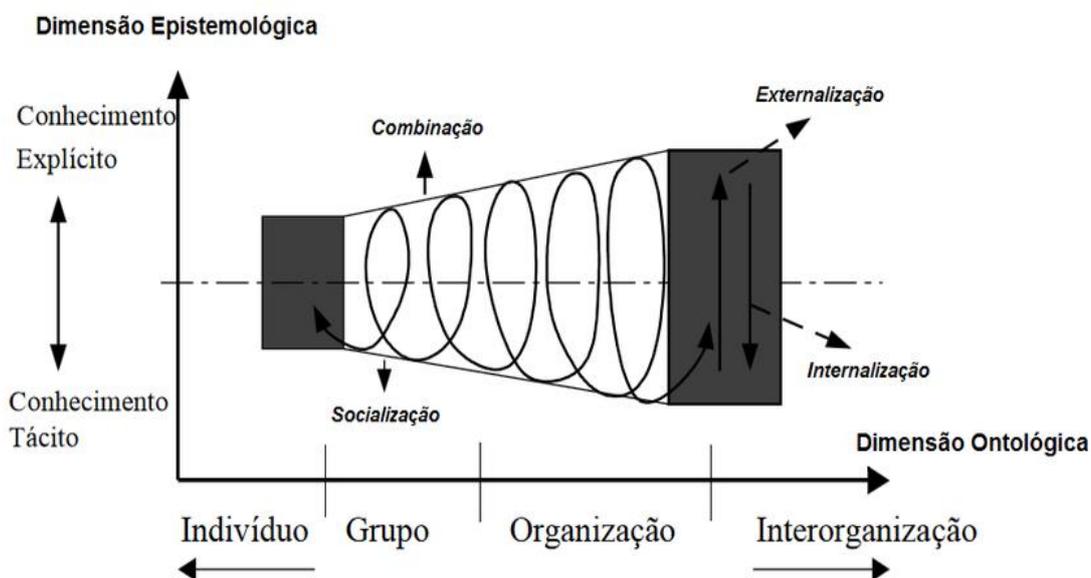
Os quatro modos de conversão de conhecimento funcionam como uma espiral do conhecimento, a qual será explicitada no próximo tópico.

## 2.2 A ESPIRAL DO CONHECIMENTO

Na concepção de Nonaka e Takeuchi (2008), a organização não pode criar conhecimento por si própria, dessa forma, na espiral do conhecimento, a interação entre os conhecimentos tácito e explícito se torna mais intensa à medida que avançam para níveis mais elevados de compreensão. Desse modo, “a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais” (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 70).

A Figura 2, abaixo, representa o Modelo SECI de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008).

Figura 2 - Modelo SECI de conversão do conhecimento.



Fonte: Nonaka; Takeuchi (2008, p. 70).

Para promover a espiral do conhecimento a nível organizacional, Nonaka e Takeuchi (2008) trazem cinco condições: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância, requisito variedade, as quais serão definidos em seguida.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a espiral do conhecimento é impulsionada pela intenção organizacional, que representa os objetivos almejados pela organização. Segundo os autores, os esforços para alcançar essa intenção se manifestam em estratégias no ambiente empresarial, visando a aquisição, criação, acumulação e exploração do conhecimento. Ainda, no entendimento dos referidos autores, o elemento essencial da estratégia corporativa é estabelecer uma visão do tipo de conhecimento a ser desenvolvido e implementá-lo em um sistema administrativo. Por fim, para os autores essa intenção organizacional carrega um valor intrínseco e indispensável, além de desempenhar um papel fundamental na avaliação do valor do conhecimento, sendo expressa por meio de padrões e visões organizacionais que justificam o conhecimento gerado.

Consoante Nonaka e Takeuchi (2008), para criar conhecimento, as organizações precisam garantir o envolvimento de seus empregados, apresentando-lhes uma finalidade institucional, pois isso estabelece os parâmetros mais cruciais para o julgamento da veracidade de determinada quantidade de conhecimento.

Ao passo que, para Carvalho (2012), todos membros de uma organização devem estar comprometidos com a GC, mas os indivíduos que integram o alto escalão, devem ser mais comprometidos ainda, pois estes definem a visão da organização e orientam para qual caminho seguir. Não obstante, para o mesmo autor, a criação do conhecimento ocorre em todas as organizações, o tempo todo, independente de se ter ou não GC. Na visão do referido autor, existe GC em um nível mais ou menos desenvolvido em toda a organização, que cabe, portanto, reconhecê-la em práticas isoladas e potencializá-la por meio de outras práticas adequadas àquela organização. O citado autor ainda acredita que sistemas de tecnologia da informação e comunicação, não geram conhecimento por si mesmos, mas potencializam as práticas e a GC como um todo.

Segundo a perspectiva de Nonaka e Takeuchi (2008), a autonomia desempenha um papel fundamental, mesmo em nível individual, ao gerar possibilidades inesperadas, uma vez que essa independência deriva da liberdade concedida pela instituição aos seus integrantes. Os autores destacam que a autonomia pode motivar os colaboradores na geração de novos conhecimentos, além disso, uma vez que as ideias originais emanam de indivíduos autônomos e são compartilhadas com os demais membros da organização, transformando-se em ideias de natureza organizacional, a organização passa a ter uma maior probabilidade de

manter-se mais flexível, seja no que diz respeito à aquisição, interpretação ou interação com a informação. Os autores enfatizam ainda que, uma organização voltada para a criação de conhecimento, ao perseguir seus objetivos finais, estabelece por si mesma os seus próprios limites.

A flutuação e caos criativo, conforme Nonaka e Takeuchi (2008), colabora na existência de interação entre a organização e o ambiente externo. Essa oscilação, é definida por Gleick (1991 *apud* Nonaka; Takeuchi, 2008)<sup>1</sup> como uma estrutura de modelo que, no início, é desafiadora de ser alterada ou reconfigurada, e o caos criativo se manifesta de forma espontânea quando a organização se depara com uma crise, resultante de um declínio rápido no desempenho devido a mudanças nas demandas do mercado ou à ascensão de seus competidores. Também pode ser instigado de maneira deliberada, quando os líderes da organização estabelecem metas desafiadoras, aproveitando o "senso de crise". Isso, de acordo com os autores mencionados, intensifica a pressão interna na organização e concentra a atenção de seus membros na identificação do problema e na resolução da situação de crise. Os autores entendem que para não haver o caos destrutivo, o uso do caos criativo é apropriado apenas em organizações cujos membros são capazes de analisar e ponderar suas ações.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), a variação pode ser resumida na introdução de um estado de caos criativo na organização, levando e até mesmo incentivando o comprometimento de cada membro com a instituição. Segundo os autores, essa variabilidade pode ser deliberadamente promovida pela alta administração, permitindo que a ambiguidade interpretativa ocorra nos escalões mais inferiores da organização, servindo como um catalisador para que cada indivíduo, por sua conta, altere sua maneira de pensar. Isso, por sua vez, contribui para a externalização do conhecimento implícito.

De acordo com a interpretação de Nonaka e Takeuchi (2008), a Redundância se manifesta na presença de informações que ultrapassam as necessidades operacionais imediatas dos membros da organização. Em outras palavras, trata-se da intencional sobreposição de informações relacionadas às atividades comerciais, responsabilidades administrativas e à própria empresa. Para esses autores, a citada redundância, que resulta no compartilhamento de informações, pode não parecer

---

<sup>1</sup> GLEICK, James. **Caos**: a criação de uma nova ciência. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

crucial no momento, mas, de fato, o compartilhamento repetitivo de informações facilita a partilha de conhecimento tácito, acelerando a construção do conhecimento. Os autores sustentam que a redundância de informações promove o "aprendizado por inclusão".

Sobre a condição da redundância, os referidos autores entendem que a redundância pode levar ao problema de excesso de informação, que causa aumento de custo, sendo importante o equilíbrio entre a criação e o processamento da informação, deixando claro onde a informação pode ser encontrada e onde deve ficar armazenada dentro da organização.

Entretanto, os autores reconhecem que a redundância pode resultar no desafio do excesso de informações, o que acarreta custos adicionais, sendo primordial estabelecer um equilíbrio entre a geração e o gerenciamento da informação, definindo claramente os locais de acesso à informação e os repositórios apropriados dentro da organização.

### 2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A partir da década de 90, a GC é vista como uma nova referência de gestão bem-sucedida. Tanto que, para Coelho (2004), a literatura se preocupou com a implementação dos conceitos, princípios, modelos e ferramentas de GC. Entretanto, para o referido autor, esse modelo de gestão pouco refletiu nas organizações públicas brasileiras, apesar de existirem soluções experimentais desenvolvidas por empresas de software, a exemplo das plataformas e sistemas informacionais (Coelho, 2004).

Em conformidade com Coelho (2004), o propósito do setor público é a eficiência, que está associada ao atendimento das demandas da sociedade. Segundo o citado autor,

[...] a importância e a complexidade da gestão do conhecimento e a existência de um grande desafio para a implantação de projetos deste gênero no âmbito da administração pública brasileira, principalmente pelo predomínio de critérios políticos que moldaram um setor público carente de recursos e estruturas minimamente capazes de responderem aos seus desafios operacionais básicos. E daí a importância da gestão do conhecimento, como nova tecnologia de gestão a ser adaptada e plenamente usufruída para a melhoria de desempenho da função pública (Coelho, 2004, p. 22 - 23).

O princípio da eficiência surgiu com a Emenda Constitucional nº 19/1998 à Constituição Federal de 1998, ao dispor no § 7º do Art. 39 que legislação de todos os entes da federação,

[...] disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade (Brasil, 1988).

Guizelline (2016), cita o princípio da eficiência, ao tratar a rotatividade de pessoal na Administração Pública, que apesar de ser comum, quando não se investe esforços na GC, poderá afetar a eficiência das atividades desenvolvidas na instituição.

Quanto à importância da GC nas organizações públicas, Coelho (2004) chama atenção para a possibilidade de melhoria de desempenho da função pública, que acarretará boa gestão e sucesso da organização. Caso uma IFES como a UNIFAL-MG promova a institucionalização da GC, poderá haver melhoria de desempenho, trazendo uma eficácia para a administração, fazendo que prospere. Ao passo que, para Guizelline (2016), a GC “faz-se necessária, pois os ativos intelectuais, que estão em muitos casos inseridos apenas na memória de um servidor, devem ser compartilhados e tratados como conhecimento institucional e não apenas individual” e que a “necessidade de envolver atores, de planejar e implementar ações de GC de forma coletiva” e, por fim, “a necessidade de monitorar e avaliar a adoção de procedimentos” (Guizelline, 2016, p. 145 - 146).

Em relação à adoção de procedimento de GC e baseado na Teoria do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), em que há a interação do conhecimento tácito e explícito, por meio do SECI, Guizelline (2016), compreendeu que tanto a gestão de processos quanto a gestão de competências podem facultar a Gestão de Conhecimento.

Coelho (2004) apresentou uma proposta de um modelo de GC mais adequado às particularidades das organizações públicas brasileiras, com base em sistemas permanentes de gerenciamento, que serão explicados, a seguir, conforme definição do autor:

- a) do planejamento estratégico: trata-se de um método e uma teoria do planejamento estratégico público, que monitora e analisa as informações

- necessárias à tomada de decisão, ou seja, é um cálculo para criação de um futuro, no qual é essencial que se conheça os objetivos, macroprocessos, atividades, produtos ou serviços, recursos humanos e materiais a serem alocados para se alcançar uma boa gestão e um desempenho satisfatório;
- b) da padronização de procedimentos: diz respeito à prática de controle, que consiste na definição de padrões levando-se em consideração as necessidades das pessoas, é trabalhar de acordo com os padrões (manter) e sempre melhorar os padrões para satisfação das pessoas, garantindo a qualidade dos serviços. Ademais, a padronização de procedimentos é importante para a GC, pois além de permitir a criação de um conhecimento organizacional compartilhado, melhora os processos;
  - c) do capital intelectual: diz respeito à importância de gerir o capital intelectual para administrar eficazmente os processos, resultados e recursos organizacionais. Isso envolve a gestão eficiente de aspectos humanos, estruturais e relacionais, com impacto direto na capacidade operacional e na preservação da memória da organização;
  - d) do ambiente de inovação: a renovação requer a adoção de métodos de gestão, estruturas organizacionais inovadoras e uma cultura empresarial que encoraje a criação de conhecimento, além da capacidade de uma organização em difundir inovações depende de uma cultura que promova a reciprocidade, curiosidade, reflexão e de infraestruturas de aprendizagem, tanto internas quanto externas;
  - e) da aprendizagem contínua: trata-se da necessidade de que todos os indivíduos daquela organização estejam imersos em processos de aprendizagem continuada, e, das organizações públicas desenvolverem estratégias justas, inovadoras e democráticas para que todos possam estar permanentemente aperfeiçoando suas habilidades e seus conhecimentos, que é um desafio, pois os indivíduos têm que saber "aprender a aprender".

Com o passar dos anos, percebe-se que o cenário da GC nas organizações públicas ainda não mudou tanto, na medida que Souza (2009), em seu estudo *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na GC*, investigou as contribuições da GC para a gestão universitária. Para isso, levantou as bases teóricas do conhecimento, identificou características da estrutura e do funcionamento das IFES e avaliou as dimensões e fatores de GC, constantes na

gestão das IFES, sendo a pesquisa justificada pelo autor pela evolução da sociedade, advento de novas tecnologias e políticas educacionais voltadas para o ensino superior.

De acordo com Souza (2009), a GC está intimamente conectada à habilidade de usar e combinar diversas fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolver competências específicas e capacidade inovadora, que ocorre devido à velocidade das mudanças e a crescente complexidade dos desafios que não permitem mais concentrar esses esforços em poucos indivíduos ou áreas das organizações. Nesse contexto, para o autor, é essencial: a) aprimorar a capacidade das organizações de atrair e reter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que agreguem valor aos estoques e fluxos de conhecimento; e b) promover comportamentos que estejam alinhados com os requisitos dos processos de aprendizado individuais e coletivos, bem como com aqueles que protegem os interesses gerais e de longo prazo da empresa, no que se refere ao fortalecimento das competências organizacionais.

Com as pesquisas realizadas no citado trabalho, Souza (2009) identificou que há várias práticas de GC que ocorrem nas IFES, mas que os gestores não as reconhecem como ações de GC, a exemplo de programas de educação corporativa existentes em algumas instituições, nos quais há compartilhamento de conhecimento e conseqüentemente aprendizado, especialmente de TAEs, no qual servidores mais experientes dessa categoria, passam seus conhecimentos para os servidores com menor experiência.

O objetivo dessa educação corporativa é desenvolver e fortalecer o conhecimento e as competências organizacionais por meio da aprendizagem baseada nas estratégias da organização (Carvalho, 2012).

Para o autor, apesar de as IFES possuírem, mesmo que parcialmente, práticas alicerçadas na GC, como sistema de informações, raramente são adotadas práticas importantes de GC, como: “gestão por competências e memória organizacional, educação corporativa, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais” (Souza, 2009, p. 251).

Em relação à memória organizacional, Souza (2009), a define como um sistema de habilidades e conhecimentos, capaz de armazenar e preservar, não só experiências, mas como também percepções para serem recuperadas a posteriori.

Para o autor, a memória organizacional é construída com fulcro na história organizacional, ou seja, todas as experiências vivenciadas são armazenadas, tanto as boas quanto as más, pois a memória de uma organização está diretamente associada ao desempenho dessa organização.

Ainda, de acordo com o autor ora citado, “a aprendizagem inicia-se com a aquisição do conhecimento e conclui-se com a memória organizacional, que é o resultado do conhecimento das organizações armazenado para o uso futuro” (Souza, 2009, p. 164).

Enquanto, para Coelho (2004), manter a memória organizacional, que é um dos aspectos da GC, na medida em que mapeando, sistematizando e disseminando o conhecimento adequadamente, poderá haver a redução do retrabalho, a perda de conhecimento, tanto das habilidades quanto de experiências dos membros de uma organização.

Sobre os obstáculos que dificultam a implementação da GC nas IFES, Souza (2009) destacou, entre outros, os seguintes: ausência de uma cultura de preservação da memória institucional; carência de pessoal qualificado para estabelecer uma memória organizacional; falta de autonomia nas instituições; interrupções administrativas frequentes; falta de avaliação do desempenho dos servidores; poucos incentivos para compartilhar conhecimentos; deficiência em estrutura e tecnologia; ausência de uma política de valorização e reconhecimento de técnicos e docentes; problemas de comunicação interna e externa; falta de uma cultura de avaliação individual e institucional; bem como ausência de instrumentos eficazes de gestão, tanto para recompensar quanto para cobrar.

No final, com base na GC, o autor propôs melhorias na gestão universitária, abrangendo a dimensão administrativa, que engloba elementos como planejamento estratégico flexível, organização adaptável, gestão baseada em competências, sistemas de informação e conhecimento, além de uma cultura de avaliação alinhada à estratégia, e, na dimensão humana, foram sugeridas ações como educação corporativa, compartilhamento de conhecimento, programas de reconhecimento e encorajamento à criatividade e inovação.

No ano de 2016, Guizelline (2016), por meio de um estudo sobre GC em um determinado setor da UFJF, estudou como possibilitar a adoção procedimentos de GC no setor CAP, para tanto, a autora discutiu a importância da GC ante os desligamentos de pessoal a nível macro e local; analisou a visão de servidores e gestores ligados do

setor estudado sobre a GC; e, propôs um Plano de Ação para adoção de procedimentos de GC no setor de estudo.

Guizelline (2016) entendeu que tanto a constituição, quanto a implementação de uma política de GC é algo desafiador, seja na área pública ou na área privada, mas que é necessário, pois a forma de execução de práticas diárias realizadas pelos servidores, não estão explicitados, e sim na cabeça dos servidores que os executam, que são os ativos intelectuais que mantêm o funcionamento dos órgãos públicos. Daí a importância da institucionalização da GC nas organizações públicas, tendo em vista que com a saída de servidores, o conhecimento não será perdido, e, portanto, é necessário o envolvimento dos servidores e que ações de GC coletiva sejam planejadas, implementadas e avaliadas.

Nas considerações finais do seu trabalho, Guizelline (2016, p. 147), concluiu quanto:

- a) a socialização: “mostrou-se fragilizado, pois a socialização, apesar de existente, não ocorre em todo setor, mas sim em casos individualizados”.
- b) Sobre a externalização: “não apresentou resultados satisfatórios, pois apesar de existir conhecimento externalizado, este não é suficiente”.
- c) “Os formulários do setor representam um conhecimento externalizado, contudo, existem lacunas em termos de informações procedimentais, ou seja, falta um manual de procedimentos”.
- d) Quanto a combinação e internalização, a conclusão mostra que estes “foram os mais fragilizados, haja vista a pouca socialização e, principalmente, a pouca externalização de conhecimentos”.

O plano de ações desenvolvido por Guizelline (2016), foi elaborado com base na conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), para estimular a criação de conhecimento institucional, que poderá acabar com as redundâncias e o retrabalho, melhorando a qualidade dos processos de trabalho e do atendimento do setor. Ainda, foi proposto um plano de fluxo contínuo, que por meio do monitoramento dos processos é possível chegar em novas discussões e conseqüentemente em novos procedimentos.

Enquanto Lima, Solto e Braga (2022), ao estudar a GC do conhecimento na Universidade Federal de Rondônia, cujo objetivo foi analisar a percepção dos servidores da autarquia em relação à CG nas atividades administrativas, e “identificar práticas e ferramentas compatíveis com a gestão do conhecimento adotadas na instituição e identificar fatores facilitadores e inibidores de práticas de Gestão do Conhecimento”, notaram a ausência de uma estratégia formal de gestão de conhecimento, e ainda, uma deficiência em relação à treinamentos, tanto em relação à oferta quanto no que tange à divulgação; atividades não padronizadas; falta de transparência em processos decisórios; falta de um banco de competências; falta de incentivos dos gestores para a criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento; ambientes pouco favoráveis em relação à prática de aprendizagem e ao compartilhamento de conhecimento; falta de utilização de ferramentas/práticas de ferramentas de GC; dificuldades de acesso à determinadas informações; bem como, escasso envolvimento dos servidores no planejamento estratégico e desconhecimentos das suas finalidades. Com base nisso, os autores entenderam que se faz necessário a adoção de práticas e ferramentas de GC, além de iniciarem um rodízio de tarefas e, com o fito de desconcentrar o conhecimento e permitir sua replicação, que as lições aprendidas durante o trabalho sejam documentadas por seu executor.

No mesmo período do estudo anterior, Meireles (2022) realizou um estudo na Universidade Federal de Pelotas - RS, cujo objetivo era verificar o cenário da GC nas Universidades públicas do país e propor um plano de ação para a UFPel. Para tanto, entre outras práticas, o autor verificou a existência de GC, identificou o grau de conhecimento dos servidores sobre GC, bem como identificou as ferramentas de TI sobre GC.

O autor concluiu seu trabalho afirmando que: “ a gestão do conhecimento na administração pública brasileira, assim como nas universidades públicas federais, é pouco aproveitada” e que “nas Universidades Públicas Federais, somente em 2010 foi realizado o primeiro trabalho avaliando a Gestão do Conhecimento nas IFES” (Meireles, 2022, p. 58).

Especificamente quanto à Instituição analisada, constatou-se a baixa familiaridade com o termo GC, a existência de manuais de trabalho em poucos setores, a falta de ambientes adequados ao compartilhamento de conhecimento,

ineficácia dos cursos de capacitação ofertados pela instituição, necessidade de aumento de recursos tecnológicos.

Para Meireles (2022), o aumento de recursos tecnológicos, aliados às ferramentas utilizadas, podem contribuir com a eficiência dos serviços. Ao passo que, a cooperação e o trabalho em equipe devem ser estimulados para que os objetivos sejam alcançados mais rapidamente. Além disso, a criação de ambientes adequados facilitará que servidores compartilhem o conhecimento adquirido.

De acordo com Meireles (2022), a Universidade em questão vem trabalhando para a melhoria de GC, tanto que houve a criação de um setor de mapeamento de processos, para identificar os processos críticos e propor melhorias para a GC, além de ações de capacitação para conscientizar os servidores sobre a importância da GC e suas práticas, implementação de manuais em todos os setores de trabalho. Por fim, foi informado que a instituição está aumentando o uso de tecnologias para que o conhecimento esteja acessível a todos os servidores.

No ano de 2023, Pereira (2023), realizou um estudo na Universidade Federal do Paraná e propôs um conjunto de ações que promova a GC naquela universidade, no qual, a autora identificou o nível de maturidade de dois órgãos internos; um de nível estratégico e outro de nível tático-operacional, e mapeou os elementos de viabilização da GC.

Em suas considerações finais, Pereira (2023) salientou que apesar da literatura indicar que a maioria das Instituições Públicas de Ensino Superior encontra-se em nível inicial no que tange à GC, este pode diferir de acordo com o órgão interno avaliado, pois na mesma instituição foram encontrados níveis de maturidade diversos, o que pode ocorrer devido a influência das atribuições, perfil de atividades realizadas e pelos arranjos organizacionais existentes.

Além disso, a autora evidenciou que os principais viabilizadores da GC na UFPR estão relacionados à tecnologia e à liderança, e que os seus principais dificultadores estão relacionados às pessoas, aos processos e aos resultados da GC. Após, a autora propôs 13 ações, com o intuito de promover a GC na UFPR, para aumentar a eficiência quanto para beneficiar a sociedade. Essas ações foram divididas em seis critérios: Liderança, Pessoas, Processos, Processos de GC, Tecnologia e Aprendizagem e Inovação. Algumas das ações propostas são: mapear e criar um banco de competências; disseminar as práticas de gestão de processos adotadas em algum setor para outros os setores; implementar programas de

capacitação e treinamento no que tange à GC; e promover a capacitação de chefias imediatas para gerir bem.

## 2.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIFAL-MG

Antes de adentrar na análise da GC da instituição, foco do presente estudo, será exposto um resumo conciso sobre a trajetória da UNIFAL-MG.

A UNIFAL-MG, localizada no Sul de Minas Gerais, foi fundada em 1914 como Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas (Efoa), ou seja, há mais de um século. Em 1960, passou para o status de instituição federal, a qual teve suas instalações expandidas e ganhou novos cursos. Em 2001, tornou-se Centro Universitário Federal (Efoa/Ceufe), acrescentando diversos cursos, tanto presenciais quanto à distância. No ano de 2005, por meio da Lei Federal nº 11.154/2005, a Efoa/Ceufe foi transformada na Universidade Federal de Alfenas, adotando a sigla UNIFAL-MG.

A instituição é vinculada ao Ministério da Educação (MEC), mas goza de autonomia didática-científica, administrativa, disciplinar e financeira. As unidades administrativas da Instituição, encontram-se nos quatro campi (Sede em Alfenas, Unidade Santa Clara, Poços de Caldas e Varginha). Oferece ensino superior de excelência, tanto nos 39 cursos de Graduação, quanto nos 34 cursos de Pós-Graduação.

No ano de 2023, conforme informações obtidas nos dados abertos, no sítio da UNIFAL-MG, em tempo real, a instituição conta com o total de 951 servidores, sendo 626 docentes e 325 TAE, ou seja, do total de servidores 65,83% são docentes e 34,17% são TAE.

Após a apresentação do breve histórico da UNIFAL-MG, será apresentado o quantitativo TAE de cargo ou área únicos em toda a Universidade.

### 2.4.1 Quantitativo TAE de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG

Com base nos 325 TAE existentes na UNIFAL-MG, que corresponde a 34,17% do total dos servidores, e com o intuito de levantar o quantitativo de cargo ou área que possui um único servidor lotado em toda a instituição, realizou-se uma consulta por meio do Portal Governamental Fala.BR, e, em ato contínuo, elaborou-se a tabela

abaixo, com 29 cargos/área TAE que contam somente com um servidor em toda a Universidade.

Tabela 1 - Quantitativo de servidores por cargo e/ou área

(continua)

Cargo Administrativo - TAE	Quantidade
Arquivista	1
Auditor	1
Auxiliar de Saúde	1
Enfermeiro Área Ambulatorial-Hospitalar	1
Enfermeiro Área Enfermagem do Trabalho	1
Enfermeiro Área Hospitalar	1
Enfermeiro Área Saúde Coletiva	1
Engenheiro Área Elétrica	1
Engenheiro de Segurança do Trabalho	1
Médico Área Clínica Geral/Urgência e Emergência	1
Médico Área Medicina do Trabalho	1
Médico Área Psiquiatria	1
Médico Veterinário	1
Nutricionista	1
Produtor Cultural	1
Químico	1
Técnico de Laboratório Área Eletrônica	1
Técnico de Laboratório Área Eletrônica; Eletroeletrônica ou Mecatrônica	1
Técnico de Laboratório Área Mecânica	1
Técnico de Laboratório Área Mineração	1
Técnico de Laboratório Área Saneamento; ou Meio Ambiente; ou Hidrologia ou Hidráulica	1
Técnico de Laboratório Área Mecânica; ou Manutenção Mecânica ou Tornearia ou Mecatrônica	1
Técnico em Agropecuária	1

Tabela 1 - Quantitativo de servidores por cargo e/ou área

	(conclusão)
Cargo Administrativo - TAE	Quantidade
Técnico em Anatomia e Necropsia	1
Técnico em Audiovisual	1
Técnico em Edificações	1
Técnico em Eletrônica	1
Técnico em Segurança do Trabalho	1
Técnico Equipamento Médico-Odontológico	1
<b>Total</b>	<b>29</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base no Portal Governamental Fala.BR, manifestação nº 23546.074902/2023-15

Sobre o quantitativo acima, informa-se que 29 servidores TAE de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG, correspondem a 8,92% do total de TAEs existentes na UNIFAL-MG. A seguir o foco recairá especificamente na GC na UNIFAL-MG.

#### **2.4.2 Ações de Gestão do Conhecimento identificadas na UNIFAL-MG**

Pesquisando sobre a existência da GC na UNIFAL-MG no sítio da instituição, verificou-se que não há legislação que regulamente a GC. Lado outro, observou-se que a partir do ano de 2013, práticas de externalização do conhecimento, como os relatórios de gestão demonstram a presença de ações de GC na instituição, apesar de nos relatórios não constar o termo GC, e sim como práticas para gestão de riscos. Lista-se algumas abaixo, por ano.

2013 - No ano de 2013 foi realizado um levantamento de requisitos para o sistema de mapeamento de processos.

2014 - No ano de 2014, a UNIFAL-MG ofertou um curso de mapeamento de processos, com o objetivo de mobilizar os responsáveis pelos setores da Instituição. No mesmo ano, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas informou que tem vários processos com Procedimento Operacional Padrão (POP), *checklist* de processos, orientações, formulários, manuais e cartilhas, mas também informou que seus processos não estão mapeados. Ainda em 2014, há registro de uma iniciativa da Proplan, para mapear e informatizar todos os processos institucionais.

2015 - No ano de 2015, houve o mapeamento, modernização e otimização dos processos administrativos e principais atividades dos setores. Ainda em 2015, foi realizado um curso de capacitação em Mapeamento de Processos, do qual participaram 37 servidores, que ficaram responsáveis por realizar o mapeamento de pelo menos um Processo da Unidade ao qual esteja vinculado.

2016 - No ano de 2016, houve o mapeamento, modernização e otimização dos processos administrativos e principais atividades dos setores, bem como aprimoramento da gestão descentralizada em consonância com a política institucional em alguns setores.

2017 - No ano de 2017, há informação sobre mapear, modernizar e otimizar os processos administrativos e principais atividades de diversos setores relacionados à sistemas. Ainda no relatório, consta que na unidade de gestão de pessoas, foi realizado o mapeamento dos processos.

2018 - A Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional tem orientado, desde meados de 2015, às unidades da UNIFAL-MG, sobre a elaboração dos mapeamentos dos seus processos.

2019 - Várias iniciativas de sistemas da área de TI com objetivo mapear, modernizar e otimizar os processos administrativos e principais atividades dos setores.

2020 - No ano de 2020 há um de demonstrativo do quantitativo de trabalhos de auditoria interna, dando conta que o mapeamento de processos não foi concluído.

2022 - Iniciou-se a revisão dos 306 mapeamentos realizados anteriormente na Instituição. Até o final do ano, foram enviados 138 processos para análise, dos quais 104 são novos mapeamentos.

Ainda no Relatório de Gestão de 2022, há a informação que em 2023 pretende-se dar continuidade aos trabalhos de mapeamento de processos.

Há uma página específica dentro do sítio da UNIFAL-MG, para inclusão dos mapeamentos dos processos da Universidade. No entanto, consultando a referida página há a seguinte informação: “Os mapeamentos estão sendo analisados e, em breve, estarão disponíveis para acesso nesta página” (UNIFAL-MG, 2024).

No citado sítio da UNIFAL-MG, ainda é possível encontrar outras ações que podem ser encaixadas como ações de GC. Na modalidade externalização há os Procedimentos Operacionais Padrão (POP), na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas,

que versam sobre: desaverbação de tempo de contribuição, reconhecimento de tempo especial; e no Núcleo de Controle de Qualidade sobre amostra para análise.

Manuais diversos e tutoriais também são vislumbrados na Pró-Reitoria de Graduação. Formulários sobre cadastramento pós-doutoral são encontrados na Progepe. Especificamente no Setor de Protocolo e Arquivo, vinculado à Pró-Reitoria de Administração e Finanças há mapeamento de cada processo de serviços executados, a exemplo do mapeamento de serviço de protocolo de documentos e serviço arquivístico e do processo de cadastro de usuários externos. Na página da biblioteca são encontrados guias e tutorias, e, na página do Departamento de Registros Gerais e Controle Acadêmico, são vislumbrados diversos formulários.

Ademais, na página da Coordenadoria de Avaliação e Capacitação/Progepe/UNIFAL-MG, consta uma parte específica para os cursos de capacitação ofertados pela Instituição, uma prática de internalização do conhecimento. Dentre os cursos ofertados há o curso de Gestão por Competências e Dimensão da força de trabalho.

Ainda, é sabido que diversos servidores TAEs, especialmente aqueles que possuem um cargo de chefia na Instituição, fazem parte de grupos de WhatsApp ou Telegram, juntamente com outros participantes de diversas regiões do Brasil, nos quais há troca de conhecimento entre os participantes, o que contribui para a resolução de casos semelhantes ocorridos nas IFES, culminando assim, na socialização do conhecimento.

Além disso, há a realização de reuniões de Gestão interna, com a participação de reitor e pró-reitores das instituições, bem como as reuniões de gestão externa de vários tipos, como as dos reitores das IFES, a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), as de pró-reitores de graduação, o Colégio de Pró-Reitores de Graduação das IFES (COGRAD), dos pró-reitores de gestão de pessoas, o Fórum de Gestão de Pessoas do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (FORGEPE), Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD) entre outros, e, ainda, as reuniões setoriais internas. Essas reuniões podem ser associadas tanto à socialização, pela troca de conhecimento tácito, quanto à combinação, pela integração de diversos conhecimentos para criar ideias ou soluções.

Por fim, em relação a Gestão de Competências na UNIFAL-MG foi aberto um pedido de manifestação nº 23546.087282/2023-84, no Portal do Governo CGU-Fala.BR em 03/10/2023. Em 23/10/2023, a instituição respondeu que o Programa de Gestão por Competências não está implementado na UNIFAL-MG, porém, ações vêm sendo desenvolvidas desde o ano de 2009 para a implementação do referido Programa, e que no ano de 2023, foi instituída uma Comissão para realizar o mapeamento da identificação da distribuição e carga sobre a força de trabalho dos servidores TAEs da instituição, para depois da realização desse mapeamento para assim criarem um novo projeto de gestão por competências, pois o que havia sido criado, tornou-se obsoleto com o advento da pandemia da Covid-19. Ainda na resposta, a UNIFAL-MG informou que, a cultura da gestão por competências vem sendo implementada entre os gestores da universidade.

Dito isso, é sabido que há serviços realizados por TAEs de cargos/área únicos na instituição, que são paralisados, por exemplo em caso de férias do servidor, até que este retorne do seu período de férias para realizá-lo.

De igual modo, há conhecimentos que não existe outro servidor com quem o servidor único no cargo ou área possa compartilhar, seja para sua substituição nos períodos de férias, conforme citado, ou para que ocorra a transmissão do conhecimento tácito adquirido durante o período que o servidor desenvolve as atividades relativas ao seu cargo.

Ademais, muitos cargos TAE são relativos à prestação de serviço, seja à comunidade interna ou externa da Instituição, o que naturalmente pressupõe uma constância, e sem a GC, em caso de vacância do cargo ou área únicos, poderá ocorrer a interrupção das atividades desenvolvidas pelos servidores TAEs cargo ou área únicos na UNIFAL-MG, mesmo que temporariamente.

Há legislações aplicáveis para os cargos de TAE e que são pertinentes para a pesquisa, as quais serão tratadas a seguir.

### **2.4.3 Legislações aplicáveis aos cargos de TAE**

Em relação aos cargos de TAE, ressalta-se que a Lei nº 8.112/90 é que trouxe o regime jurídico próprio para os servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, como é o caso da UNIFAL-MG. Antes do advento da citada Lei, ou seja, antes de 12/12/1990, os TAEs eram celetistas, ou seja, eram

regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e faziam parte do regime geral de previdência.

A citada Lei nº 8.112/90, estabeleceu em seu artigo 33, as hipóteses de vacância do cargo público, que conforme Di Pietro (2007), trata-se de um ato administrativo que tem o condão de retirar um servidor do seu cargo, emprego ou função pública. As hipóteses de vacância são: exoneração, demissão, promoção, readaptação, aposentadoria, posse em outro cargo inacumulável e falecimento.

A primeira hipótese de vacância é a exoneração, que de acordo com Di Pietro (2007), não se trata de uma penalidade imposta ao servidor e pode ocorrer tanto a pedido do servidor, quanto de *ex officio* pela Administração Pública.

Nos moldes da Lei nº 8.112/90, a exoneração do cargo público poderá ocorrer em duas hipóteses: a) quando o servidor não atende às condições do estágio probatório, ou seja, quando o servidor é reprovado no estágio probatório; b) quando o servidor não entrar em exercício no prazo legal, após ter tomado posse no cargo.

A segunda hipótese de vacância é a demissão, que no entendimento de Di Pietro (2007), trata-se de uma penalidade aplicável ao servidor em decorrência de prática de ato ilegal na esfera administrativa, a qual tem o poder de afastar o servidor do quadro de pessoal do órgão público que esteja vinculado.

A demissão ocorrerá nas hipóteses previstas no art. 132 da referida Lei, que são: crime contra a administração pública; abandono de cargo; inassiduidade habitual; improbidade administrativa; incontinência pública e conduta escandalosa, na repartição; insubordinação grave em serviço; ofensa física, em serviço, a servidor ou a particular, salvo em legítima defesa própria ou de outrem; aplicação irregular de dinheiros públicos; revelação de segredo do qual se apropriou em razão do cargo; lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional; corrupção; acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas; e transgressão dos incisos IX a XVI do art. 117.

As condutas tipificadas no citado art. 117 compreende: valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública; participar de gerência ou administração de sociedade privada, personificada ou não personificada, exercer o comércio, exceto na qualidade de acionista, cotista ou comanditário; atuar, como procurador ou intermediário, junto a repartições públicas, salvo quando se tratar de benefícios previdenciários ou assistenciais de parentes até o segundo grau, e de cônjuge ou companheiro; receber propina, comissão, presente

ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições; aceitar comissão, emprego ou pensão de estado estrangeiro; praticar usura sob qualquer de suas formas; proceder de forma desidiosa; utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares.

A promoção é a terceira hipótese de vacância, a qual possibilita ao servidor o avanço vertical na carreira, ou seja, de um cargo para outro cargo de hierarquia superior. Assim, a promoção é “ao mesmo tempo, ato de provimento no cargo superior e vacância no cargo inferior” (Di Pietro, 2007, p. 563). Entretanto, cabe informar que a promoção não está prevista para a carreira do TAE.

A quarta hipótese de vacância é a readaptação, que à luz da Lei nº 8.112/90, ocorre quando o servidor sofre alguma limitação física ou mental, e após comprovação, ocorrerá a investidura deste, em cargo cujas atribuições e responsabilidades sejam compatíveis com a limitação e atenda a outros requisitos legais, como habilitação exigida, nível de escolaridade e equivalência de vencimentos, e desde que a limitação não o incapacite, pois nesse caso ocorrerá a aposentadoria (Brasil, 1990).

A aposentadoria, quinta hipótese de vacância, pode ser definida como “garantia de inatividade remunerada reconhecida aos servidores que prestaram longos anos de serviço, ou se tornaram incapacitados para suas funções” (Meirelles, 2005, p. 452). A aposentadoria ocorre, portanto, quando o servidor passa da atividade para inatividade, assim, o cargo ficará vago.

A sexta hipótese de vacância é a posse em outro cargo inacumulável, que significa “o desligamento de cargo público efetivo, com geração de vaga, que possibilita ao servidor aprovado em concurso público ser nomeado para outro cargo inacumulável, independente da esfera de poder, e sem que haja o rompimento da relação jurídica com o ente onde se encontra lotado” (Progep, 2022).

Por fim, a última hipótese de vacância- o falecimento, não demanda maiores explicações.

Após 15 anos da implementação do regime jurídico próprio para os servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, com a lei nº 8.112/90, com o advento da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, ocorreu a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos TAE, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, segundo a qual, o conceito de nível de classificação é um:

[...] conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições; [...] (Brasil, 2005, art. 5º, II).

Além dos requisitos acima citados, para o bom desenvolvimento dos serviços, o servidor deve possuir o conhecimento tácito, e este tipo de conhecimento, só é adquirido com maior facilidade nos órgãos, pela sua transmissão de um profissional para outro. Deste modo, para a continuidade da execução dos trabalhos, o conhecimento tácito, a vivência do servidor naquele órgão, devem ser repassados para seu sucessor.

Ao passo que o art. 4º da citada Lei nº 11.091/2005, trouxe a possibilidade das IFEs de, anualmente, avaliarem suas necessidades de pessoal e propor ao Ministério da Educação (MEC), o seu redimensionamento. Veja-se:

Art. 4º Caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis:

I - demandas institucionais;

II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários;

III - inovações tecnológicas; e

IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição. (Brasil, 2005).

Com base na possibilidade de redimensionamento anual de pessoal, prevista no art. 4º, acima transcrito, será apresentado, a seguir, a relação TAE por docente nas Universidades Federais Brasileiras.

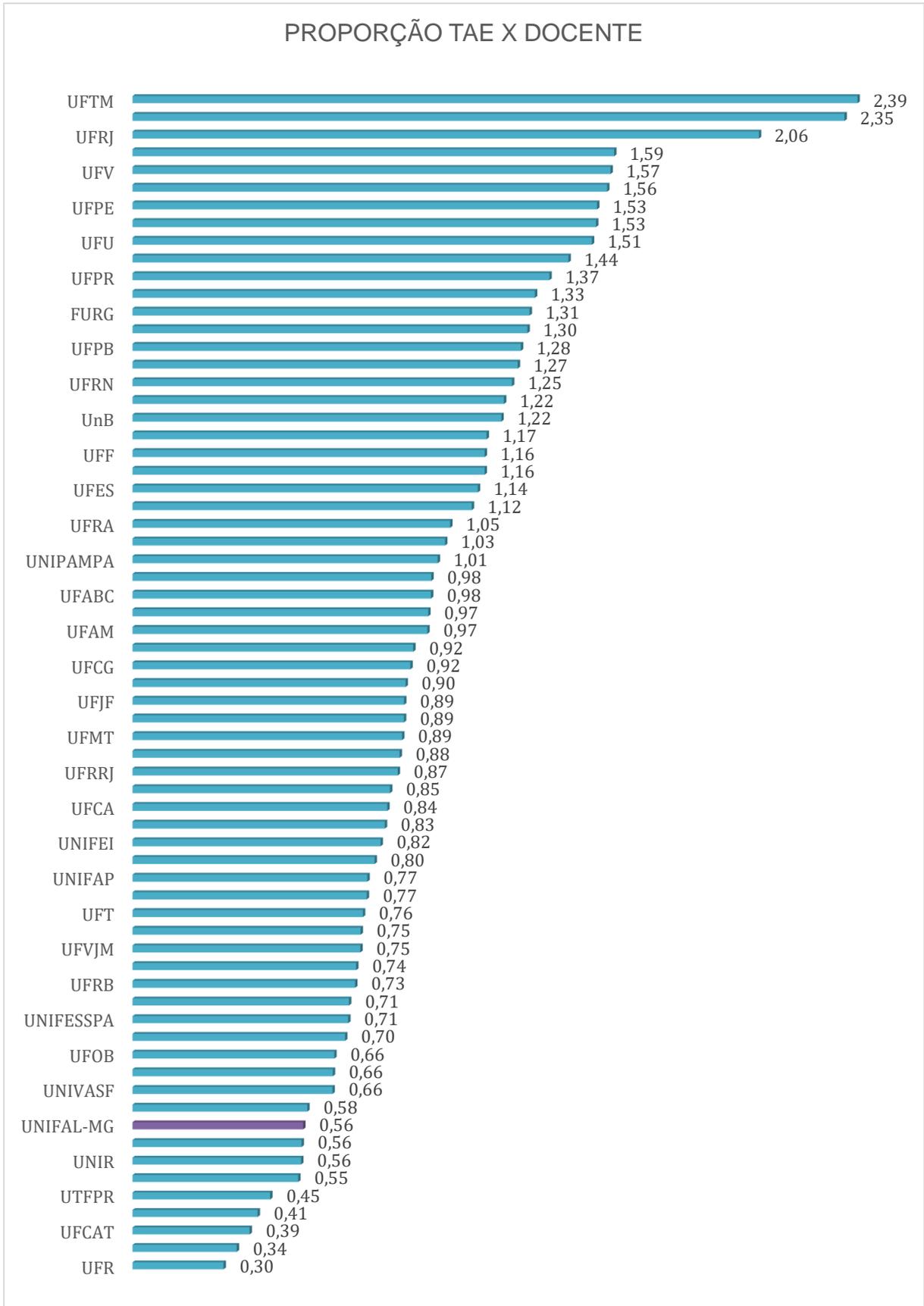
#### **2.4.4 Relação do quantitativo de TAEs em relação a Docentes**

Como o Art. 4º da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, permite o redimensionamento anual de pessoal, e, com os dados disponibilizados pelo portal Dados.gov.br, a "Gestão de Pessoas - Executivo Federal - Cargos Vagos e Vacâncias" (Dados.gov.br, 2023), verificou-se o quantitativo entre servidores TAEs e docentes

existentes nas Universidades Federais Brasileiras. Depois foi feito um comparativo, a fim de verificar quanto (s) TAE (S) havia para cada docente, no mês de agosto de 2023, últimos dados presentes no referido Portal, levando-se em consideração as vagas distribuídas. Ao final, foi constatado que a UNIFAL-MG possui um dos menores quantitativos de TAEs por docentes.

A Figura 3 representa o quantitativo TAE por Docente entre as Universidades Federais do Brasil.

Figura 3 - Proporção TAE por Docente



Fonte: Autora (2024).

Pela Figura 3, acima, percebe-se que a UNIFAL-MG possui um dos menores índices na proporção Docente/TAE, ou seja, somente 0,56 TAE para cada docente, enquanto a UFTM, a universidade que possui um maior índice, possui 2,39 TAEs para cada docente. Essa discrepância de pessoal TAE e docente entre as universidades federais brasileiras é no mínimo estranha, tendo em vista que o fim perseguido pelas Universidades Federais são os mesmos: fornecer ensino, pesquisa e extensão para os seus usuários.

Ademais, conforme dito anteriormente, no mundo, o capital humano é um, senão o bem mais precioso de qualquer organização, pois aí jaz o conhecimento.

Nesse sentido, para Pereira e Almeida (2017), a saída de um servidor que conhece a organização interna de uma instituição pode ser um problema, pois poderá demorar para ser reparada, além de trazer custos para a administração, como o pagamento de treinamento específico para os novos profissionais.

A seguir apresenta-se um quadro conceitual com os principais conceitos constantes do referencial teórico.

Quadro 1 – Quadro conceitual

(continuação)

<b>EXPRESSÃO</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>AUTOR/ANO/PÁGINA</b>
Informação	Conjunto de dados dentro de um contexto.	Carvalho (2012)
Importância da informação	A má qualidade das informações pode influenciar negativamente, tanto na tomada de decisão, quanto na geração ou na criação do conhecimento.	Machado (2013)
Teoria da criação do conhecimento organizacional	Dedica-se a demonstrar como as organizações podem não apenas criar conhecimento em seu interior, mas também utilizá-lo em seus processos, produtos e contexto em que estão inseridas.	Carvalho (2012)
Conhecimento tácito	Pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar	(Nonaka; Takeuchi, 2008, pág. 57).

Quadro 1 – Quadro conceitual

(continuação)

<b>EXPRESSÃO</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>AUTOR/ANO/PÁGINA</b>
Conhecimento explícito	Transmissível na linguagem formal, sistemática	(Nonaka; Takeuchi, 2008, pág. 57).
Socialização	Modalidade de conversão do conhecimento, cujo processo de compartilhamento de experiências se dá de modo tácito para tácito.	Nonaka e Takeuchi (2008)
Externalização	Modalidade de conversão do conhecimento, que por meio de um processo, possibilita a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.	Nonaka e Takeuchi (2008)
Combinação	Modalidade de conversão de conhecimento que envolve a organização de conceitos em um sistema de conhecimento, a qual é identificada pela fusão de um conjuntos de conhecimento explícito explícitos variados, havendo a combinação somente de conhecimentos explícitos.	Nonaka e Takeuchi (2008)
Internalização	Processo de integração do conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, é o aprender fazendo.	Nonaka e Takeuchi (2008)
Espiral do conhecimento	Processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo por meio das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais.	(Nonaka; Takeuchi, 2008, pág. 70).
Comprometimento dos membros da organização	Todos os membros de uma organização devem estar comprometidos com a GC, mas os indivíduos que integram o alto escalão, devem ser mais	Carvalho (2012)

Quadro 1 – Quadro conceitual

(continuação)

EXPRESSÃO	CONCEITO	AUTOR/ANO/PÁGINA
	comprometidos ainda, pois estes definem a visão da organização e orientam para onde seguir.	
Existência de GC nas organizações	Existe GC em um nível mais ou menos desenvolvido em toda a organização, que cabe, portanto, reconhecê-la em práticas isoladas e potencializá-la por meio de outras práticas adequadas àquela organização.	Carvalho (2012)
Potencialização de práticas de GC	Sistemas de tecnologia da informação e comunicação, não geram conhecimento por si mesmos, mas potencializam as práticas e a GC como um todo.	Carvalho (2012)
Autonomia	Pode motivar os colaboradores na geração de novos conhecimentos, além disso, uma vez que as ideias originais emanam de indivíduos autônomos e são compartilhadas com os demais membros da organização, transformando-se em ideias de natureza organizacional, a organização passa a ter uma maior probabilidade de manter-se mais flexível, seja no que diz respeito à aquisição, interpretação ou interação com a informação.	Nonaka e Takeuchi (2008),
Redundância	O compartilhamento repetitivo de informações facilita a partilha de conhecimento tácito, acelerando a construção do conhecimento.	Nonaka e Takeuchi (2008)

Quadro 1 – Quadro conceitual

(continuação)

EXPRESSÃO	CONCEITO	AUTOR/ANO/PÁGINA
Problema da redundância	Excesso de informação, que causa aumento de custo, sendo importante o equilíbrio entre a criação e o processamento da informação, deixando claro onde a informação pode ser encontrada e onde deve ficar armazenada dentro da organização.	Nonaka e Takeuchi (2008)
Importância da GC nas organizações públicas	Possibilidade de melhoria de desempenho da função pública, que acarretará boa gestão e sucesso da organização.	Coelho (2004)
Necessidade de se ter GC	Os ativos intelectuais, que estão em muitos casos inseridos apenas na memória de um servidor, devem ser compartilhados e tratados como conhecimento institucional e não apenas individual” e que a “necessidade de envolver atores, de planejar e implementar ações de GC de forma coletiva” e, por fim, “a necessidade de monitorar e avaliar a adoção de procedimentos”.	(Guizelline, 2016, p. 145 e 146).
Padronização de procedimentos	Importante para a GC, pois além de permitir a criação de um conhecimento organizacional compartilhado, melhora os processos.	Coelho (2004)

Quadro 1 – Quadro conceitual

(continuação)

EXPRESSÃO	CONCEITO	AUTOR/ANO/PÁGINA
Gestão do capital intelectual	Gerir o capital intelectual para administrar eficazmente os processos, resultados e recursos organizacionais. Isso envolve a gestão eficiente de aspectos humanos, estruturais e relacionais, com impacto direto na capacidade operacional e na preservação da memória da organização.	Coelho (2004)
Presença de GC nas IFES	Várias práticas de GC que ocorrem nas IFES, mas que os gestores não as reconhecem como ações de GC.	Souza (2009)
Memória organizacional	Sistema de habilidades e conhecimentos, capaz de armazenar e preservar, não só experiências, mas como também percepções para serem recuperadas a posteriori.	Souza (2009)
Obstáculos que dificultam a implementação da GC nas IFES	Ausência de uma cultura de preservação da memória institucional; carência de pessoal qualificado para estabelecer uma memória organizacional; falta de autonomia nas instituições; interrupções administrativas frequentes; falta de avaliação do desempenho dos servidores; poucos incentivos para compartilhar conhecimentos; deficiência em estrutura e tecnologia; ausência de uma política de valorização e reconhecimento de técnicos e docentes; problemas de comunicação interna e externa; falta de uma cultura de	Souza (2009)

Quadro 1 – Quadro conceitual

(continuação)

EXPRESSÃO	CONCEITO	AUTOR/ANO/PÁGINA
	avaliação individual e institucional; bem como ausência de instrumentos eficazes de gestão, tanto para recompensar quanto para cobrar.	
Propostas de melhoria IFES	Planejamento estratégico flexível, organização adaptável, gestão baseada em competências, sistemas de informação e conhecimento, além de uma cultura de avaliação alinhada à estratégia, e, na dimensão humana, foram sugeridas ações como educação corporativa, compartilhamento de conhecimento, programas de reconhecimento e encorajamento a criatividade e inovação.	Souza (2009)
Importância da constituição e da implementação da GC	A forma de execução de práticas diárias realizadas pelos servidores, não estão explicitados, e sim na cabeça dos servidores que os executam, que são os ativos intelectuais que mantém o funcionamento dos órgãos públicos...com a saída de	Guizelline (2016)

## Quadro 1 – Quadro conceitual

(continuação)

EXPRESSÃO	CONCEITO	AUTOR/ANO/PÁGINA
	servidores, o conhecimento não será perdido, e, portanto, é necessário o envolvimento dos servidores e que ações de GC coletiva sejam planejadas, implementadas e avaliadas.	
Plano de ações	Elaborado com base na conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), para estimular a criação de conhecimento institucional, que poderá acabar com as redundâncias e o retrabalho, melhorando a qualidade dos processos de trabalho e do atendimento do setor. Ainda, foi proposto um plano de fluxo contínuo, que por meio do monitoramento dos processos é possível chegar em novas discussões e consequentemente em novos procedimentos.	Guizelline (2016)
GC UFR	Ausência de uma estratégia formal de gestão de conhecimento, e ainda, uma deficiência em relação à treinamentos, tanto em relação à oferta quanto no que tange à divulgação; atividades não padronizadas; falta de transparência em processos decisórios; falta de um banco de competências; falta de	Lima, Solto e Braga (2022)

Quadro 1 – Quadro conceitual

(continuação)

EXPRESSÃO	CONCEITO	AUTOR/ANO/PÁGINA
	incentivos dos gestores para a criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento; ambientes pouco favoráveis em relação à prática de aprendizagem e ao compartilhamento de conhecimento; falta de utilização de ferramentas/práticas de ferramentas de GC; dificuldades de acesso à determinadas informações; bem como, escasso envolvimento dos servidores no planejamento estratégico e desconhecimentos das suas finalidades.	
GC nas IFES	Pouco aproveitada, somente em 2010 tem-se o primeiro trabalho avaliando a GC	(Meireles, 2022, p. 58).
Situação outras IFES	Baixa familiaridade com o termo GC, a existência de manuais de trabalho em poucos setores, a falta de ambientes adequados ao compartilhamento de conhecimento, ineficácia dos cursos de capacitação ofertados pela instituição, necessidade de aumento de recursos tecnológicos.	Meireles (2022)

Quadro 1 – Quadro conceitual

(continuação)

EXPRESSÃO	CONCEITO	AUTOR/ANO/PÁGINA
Melhorias IFES	Criação de um setor de mapeamento de processos, para identificar os processos críticos e propor melhorias para a GC, além de ações de capacitação para conscientizar os servidores sobre a importância da GC e suas práticas, implementação de manuais em todos os setores de trabalho. Por fim, foi informado que a instituição está aumentando o uso de tecnologias para que o conhecimento esteja acessível a todos os servidores.	Meireles (2022)
Nível de maturidade GC nas IFES	A maioria das Instituições Públicas de Ensino Superior encontra-se em nível inicial no que tange à GC, esse nível pode diferir de acordo com o órgão interno avaliado, pois na mesma instituição foram encontrados níveis de maturidade diversos, o que pode ocorrer devido a influência das atribuições, perfil de atividades realizadas e pelos arranjos organizacionais existentes.	Pereira (2023)
Principais viabilizadores da GC na UFPR	Tecnologia e liderança	Pereira (2023)

## Quadro 1- Quadro Conceitual

(conclusão)

Principais dificultadores UFPR	Pessoas, processos e resultados da GC.	Pereira (2023)
Ações para aumento da eficácia	Liderança, Pessoas, Processos, Processos de GC, Tecnologia e Aprendizagem e Inovação	Pereira (2023)
Índice TAE em relação à Docentes na UNIFAL-MG	0,56 TAE para cada docente, enquanto que a UFTM, a universidade que possui um maior índice, possui 2,39 TAEs para cada docente. Essa discrepância de pessoal TAE e docente entre as universidades federais brasileiras é no mínimo estranha, tendo em vista que o fim perseguido pelas Universidades Federais são os mesmos: fornecer ensino, pesquisa e extensão para os seus usuários.	
Importância do capital humano	A saída de um servidor que conhece a organização interna de uma instituição pode ser um problema, pois poderá demorar para ser reparada, além de trazer custos para a administração, como o pagamento de treinamento específico para os novos profissionais.	Pereira e Almeida (2017)

Fonte: Autora (2024).

Após a elaboração do referencial teórico, no qual tratou-se entre outros da GC nas organizações públicas e na UNIFAL-MG, passa-se para os procedimentos metodológicos da pesquisa abordados.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão possui finalidade aplicada, pois a intenção foi a de colaborar para a solução de problemas relativos à falta de transmissão do conhecimento de TAEs de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG, tendo em vista que a vacância desses cargos pode ocorrer sem que a instituição esteja preparada. Para corroborar, adotou-se o entendimento de Lakatos; Marconi (2021), de que a pesquisa aplicada tem por objetivo a resolução de problemas no âmbito organizacional da pesquisadora, ou cujos resultados sejam aplicados na resolução de problemas reais (Lakatos; Marconi, 2021).

O estudo de caso foi escolhido, porque a GC foi investigada entre os servidores TAEs de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG, por tratar-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2015, p. 32).

Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como mista, devido à combinação de técnicas qualitativa e quantitativa, que conforme Yin (2015), trata-se do método, no qual obrigatoriamente há compartilhamento das mesmas questões de pesquisa, além de coleta de dados complementares e da condução de análise de contrapartida abordagem quantitativa, pois apesar de, segundo Diez e Horn (2011), contar com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, uma vez que o foco do estudo recaiu sobre a melhoria da transmissão do conhecimento, evitando-se prejuízos em decorrência da vacância de servidores TAEs de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG, bem como nos períodos de férias e afastamentos desses servidores, houve a utilização de técnicas estatísticas para a análise de dados.

No que concerne aos objetivos, a pesquisa foi categorizada como exploratória, que na concepção de Gil (2007), possui o propósito fundamental de aprimorar ideias ou descobrir intuições, promovendo uma maior familiaridade com o problema, explicitando-o ou desenvolvendo hipóteses.

Em relação aos métodos, foi realizada a pesquisa bibliográfica e a documental. A primeira, no entendimento de Gil (2007), é aquela desenvolvida com base em material previamente elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, enquanto a pesquisa documental, refere-se às leis e documentos obtidos

no site da UNIFAL-MG. Para embasar essa ideia, adotou-se o entendimento que esse tipo de pesquisa “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa” (Gil, 2007, p. 45).

Em relação a esses apontamentos, informa-se que inicialmente foi realizada uma busca no sítio da UNIFAL-MG, com intuito de encontrar legislação ou qualquer outro instrumento sobre a GC. Nessa busca, não foi localizada legislação sobre o assunto, mas sim Relatórios de Gestão, nos quais há menção de mapeamento de processos, a partir de 2013, cuja finalidade seria a de gerir os riscos da Universidade estudada.

Em outros setores da Universidade, encontrou-se outras práticas esparsas, como os manuais, os tutoriais, os formulários, entre outros, que podem ser encaixados na modalidade de conversão do conhecimento externalização.

Ademais, foram encontrados cursos de capacitação disponíveis aos servidores da instituição, podendo ser encaixados nas quatro modalidades de conversão do conhecimento (socialização, quando o ofertante do curso passa seu conhecimento para os indivíduos que estão participando do curso; externalização, quando o indivíduo que participa do curso transforma seu conhecimento, por exemplo, em um relatório para ficar registrado em seu Setor; combinação, quando há a troca de experiências no Setor, após participação em curso; e, internalização, quando o participante estuda o material escrito ofertado pelo curso e com isto, este adquire o conhecimento).

Para levantar o quantitativo de servidores TAE de cargo único em toda a Universidade, realizou-se uma busca na página de dados abertos da Instituição, na qual foi possível localizar os cargos existentes na Universidade e seus respectivos quantitativos, sendo encontrados 14 cargos que contam com apenas um servidor em toda a UNIFAL-MG.

Todavia, era sabido, que além desses cargos únicos, havia outros cargos que apesar de não serem únicos, possuíam áreas únicas de atuação dentro da UNIFAL-MG, como exemplo do cargo de Técnico de Laboratório, área de Mineração e Técnico de Laboratório, área de mecânica.

Deste modo, como a informação não constava no sítio da UNIFAL-MG, e a fim de obter os dados referentes aos cargos de quatro enfermeiros, três engenheiros, oito médicos e sessenta técnico de laboratório, uma consulta por meio do Portal

Governamental Fala.BR foi realizada no dia 24 de agosto de 2023, conforme manifestação nº 23546.074902/2023-15.

Como a informação não estava chegando conforme solicitado, após impetrar o segundo recurso, e na tentativa de obter os dados de outra forma, a pesquisadora realizou uma busca no quadro de portarias da Instituição pelos nomes dos servidores, conseguindo assim, encontrar a informação nas portarias de nomeação da maioria dos servidores e fornecer a informação para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIFAL-MG finalizar a resposta solicitada de forma correta.

Assim, no dia 12 de setembro de 2023, com a resposta do segundo recurso, foram encontrados 15 servidores de área única na UNIFAL-MG. Ainda, levantou-se o quantitativo de vagas TAE por docentes distribuídas, em dados disponibilizados pelo portal dados.gov.br, a "Gestão de Pessoas - Executivo Federal - Cargos Vagos e Vacâncias" (Dados.gov.br, 2023), para verificar a diferença de quantitativos TAE por docente entre as outras universidades e a UNIFAL-MG.

Ademais, foi feita outra consulta por meio do Portal Governamental Fala.BR, manifestação nº 23546.087282/2023-84, no dia 03 de outubro de 2023, para verificar se a gestão de competência foi implementada na instituição.

No decorrer desse trabalho, um servidor de cargo ou área única foi exonerado, e sua vaga não foi preenchida em tempo de inserir o (a) novo (a) servidor (a) como respondente do instrumento de coleta.

Desse modo, em posse dos nomes e e-mails dos 28 TAEs com cargo ou área únicos da UNIFAL-MG, e após a aprovação pela Banca de Qualificação, que ocorreu no dia 07 de dezembro de 2023, às 15h, por meio da Plataforma do *Google Meet* e pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) – CAAE 20563744, em 02 de maio de 2024, foi aplicado um instrumento de coleta de dados com perguntas abertas e fechadas, elaborado na Plataforma do *Google Forms* à população escolhida, para auxiliar na busca de informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se desejava obter, por tratar-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (Santos, 1999), sendo previamente estabelecido que caso não se obtivesse o total de respondentes, a pesquisa seguiria com as respostas obtidas.

Antes da disponibilização do instrumento de coleta aos respondentes, ele foi enviado à um dos respondentes, para que este respondesse às questões e informasse à autora sobre qualquer falha no citado instrumento, antes da sua aplicação.

No dia 13 de maio de 2024, o e-mail foi novamente encaminhado aos servidores que ainda não haviam respondido o instrumento de coleta. Ademais, para tentar obter o maior número de respondentes possível, foi feito contato com os servidores que ainda não haviam respondido o instrumento de coleta, via WhatsApp, por duas vezes.

O instrumento de coleta elaborado pela pesquisadora foi dividido em cinco partes: a primeira com perguntas para identificação do participante, cujo objetivo foi o de verificar a possibilidade de ocorrer vacância dos servidores por posse em outro cargo e quanto tempo falta para os servidores TAEs se aposentarem. O segundo bloco de perguntas versou sobre a capacitação, com essas perguntas pretendeu-se demonstrar que na instituição existem ações de GC e demonstrar a sua importância para o desenvolvimento das atividades do cargo. O terceiro bloco de perguntas foi sobre ações de GC, para demonstrar que na instituição existem práticas de GC, mesmo que não reconhecidas deste modo, e que há ações importantes que não são incentivadas pela chefia. O quarto bloco de perguntas tratou dos sistemas, cuja intenção foi demonstrar que na instituição há sistemas que apoiam as ações de GC e o quanto os servidores utilizam dessas ferramentas. Por derradeiro, as perguntas do quinto bloco abordaram problemas relacionados à GC e seu propósito foi para o de levantar os problemas em relação à falta da institucionalização de GC, para depois propor melhorias em relação aos TAEs de cargo ou área únicos no PTT.

O referido instrumento de coleta foi enviado do e-mail de servidora da pesquisadora para os e-mails institucionais dos respondentes. Antes de responder às perguntas do instrumento de coleta, os servidores consentiram expressamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

No e-mail encaminhado aos respondentes havia a informação de que o sigilo e a confidencialidade dos dados extraídos por meio da pesquisa seriam devidamente garantidos e que a qualquer momento, o servidor poderia desistir de participar da pesquisa, retirando o seu consentimento. Sobre a recusa, a desistência ou a retirada de consentimento, foi esclarecido no e-mail que não haveria prejuízo aos servidores, mas que as respostas seriam valiosas para o desenvolvimento da pesquisa, que contava somente com a população de 28 servidores.

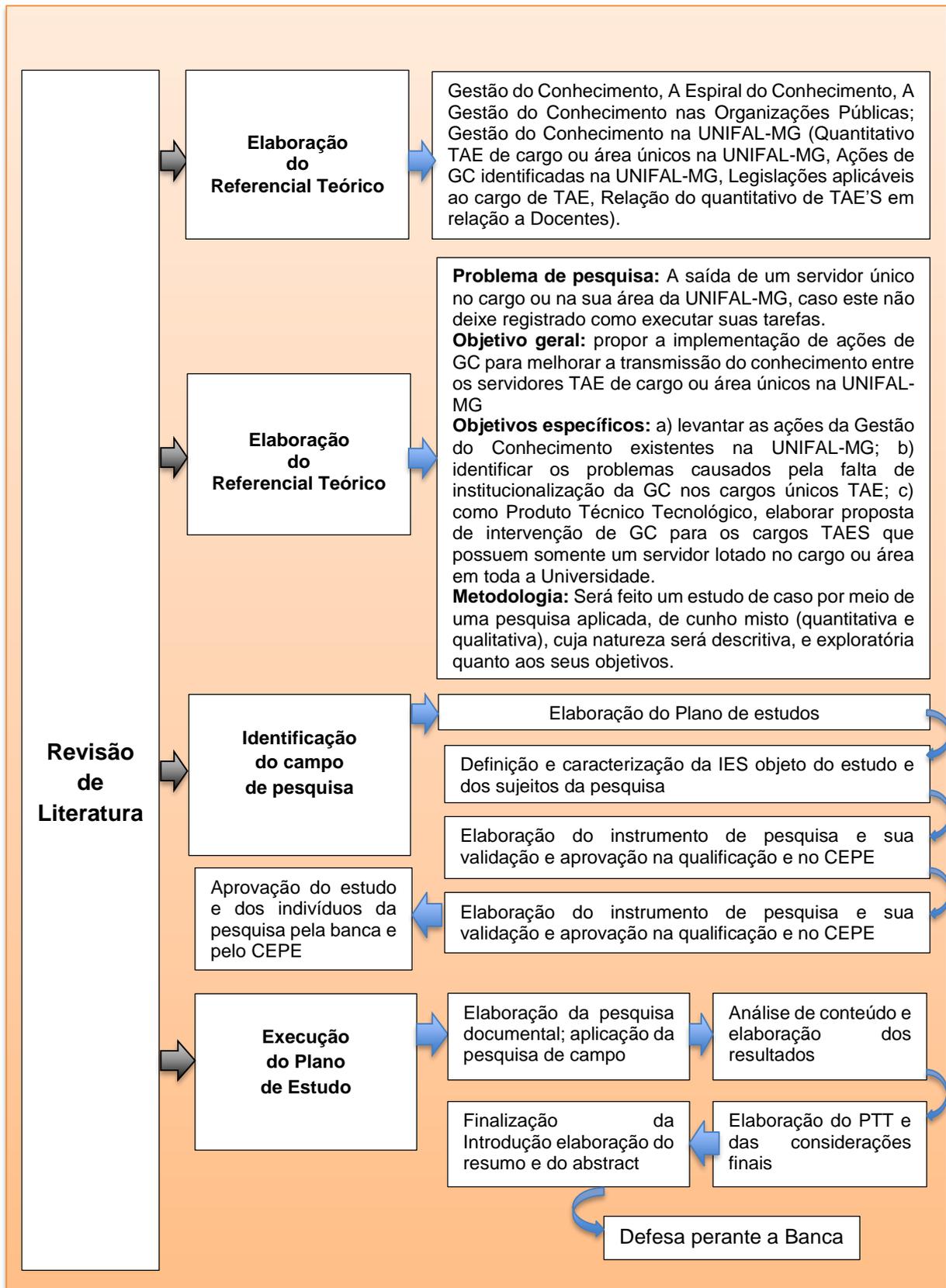
Ressalta-se que no e-mail enviado aos respondentes, foi informado que o tempo estimado para o preenchimento do instrumento de coleta seria entre 10 a 20 minutos.

Do total de 28 servidores TAEs de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG obteve-se resposta de 19 respondentes, atingindo assim um percentual de 67,86% dos servidores.

Por fim, foi realizada a análise dos casos de TAEs de cargo ou área únicos da UNIFAL-MG, por meio de análise de conteúdo, que se trata de “um conjunto de técnicas de análises das comunicações”, que, por meio de “inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (Bardin, 1977, p. 31, 38).

A seguir, será apresentada a Figura 4, com o quadro sinóptico da pesquisa.

Figura 4 - Quadro sinóptico da Pesquisa



Fonte: Autora (2024).

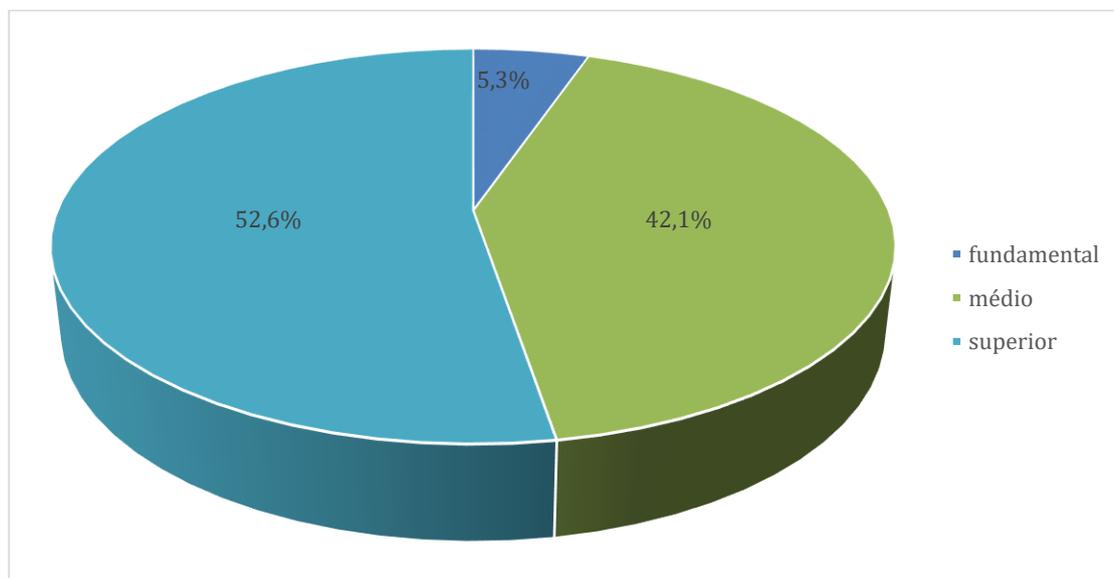
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foi aplicado um instrumento de coleta com perguntas abertas e fechadas, elaborado na Plataforma do *Google Forms*, para os 28 TAEs únicos no cargo ou na área na UNIFAL-MG, sendo obtidas respostas de 19 respondentes. O instrumento de coleta visou: verificar a possibilidade de ocorrer vacância dos servidores por posse em outro cargo; verificar o tempo que falta para os servidores TAEs se aposentarem e indicar que a UNIFAL-MG se prepare para tanto; demonstrar que na instituição existem ações de GC e demonstrar a sua importância para o desenvolvimento das atividades do cargo; demonstrar que na instituição existem práticas de GC, mesmo que não reconhecidas deste modo, e que há ações importantes que não são incentivadas pela chefia; demonstrar que na instituição há sistemas que apoiam as ações de GC e o quanto os servidores utilizam dessas ferramentas; bem como levantar os problemas em relação à falta da institucionalização de GC, para propor melhorias aos servidores TAEs de cargo ou área única no PTT.

Com base nas respostas dos respondentes passa-se à apresentação dos resultados e as discussões pertinentes.

Conforme verificou-se no gráfico 1, abaixo, a escolaridade exigida para o ingresso de 52,6% dos respondentes no cargo era curso superior, 42,15% nível médio e 5,6% fundamental.

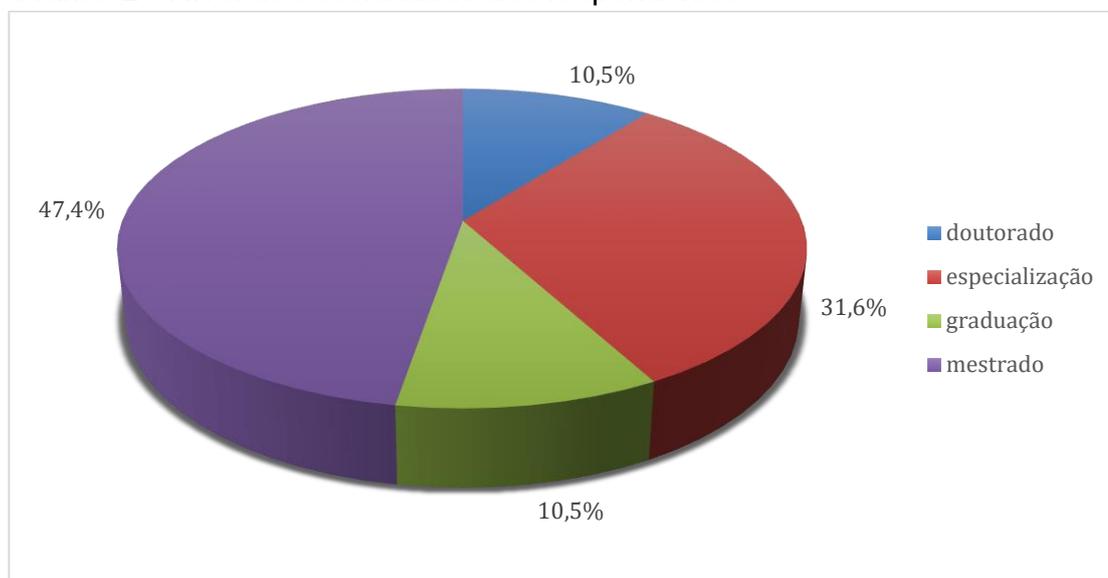
Gráfico 1 - Nível de escolaridade dos ingressantes na UNIFAL-MG



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Conforme Gráfico 2, a seguir, 31,6% dos respondentes possuem especialização, 47,4% mestrado e 10,5% doutorado, podendo ocorrer vacância de servidores por posse em outro cargo, pois a qualificação de alguns servidores é maior que a exigida para seu ingresso no cargo.

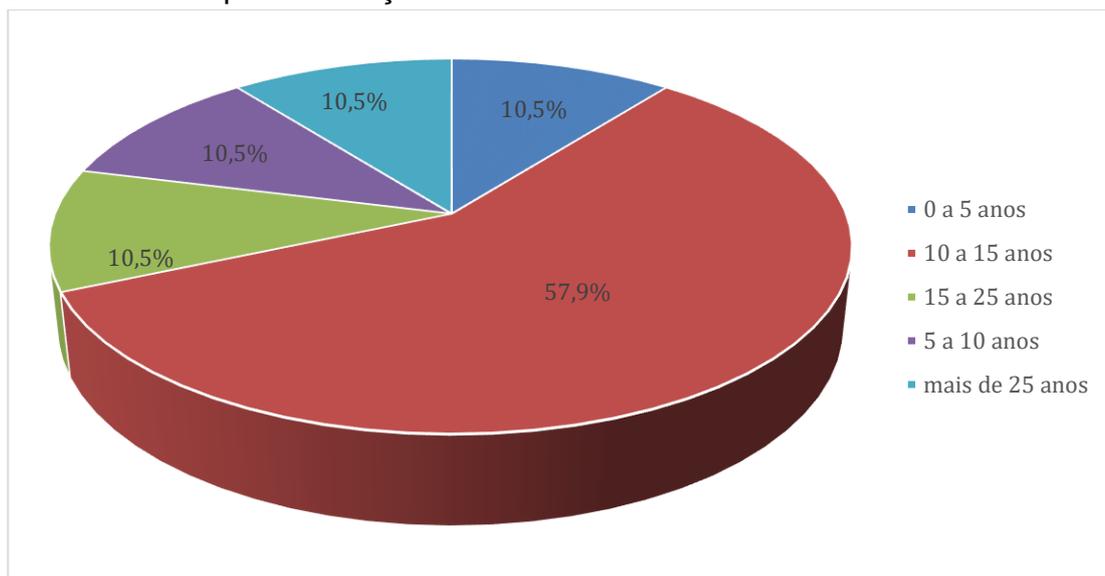
Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos respondentes



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

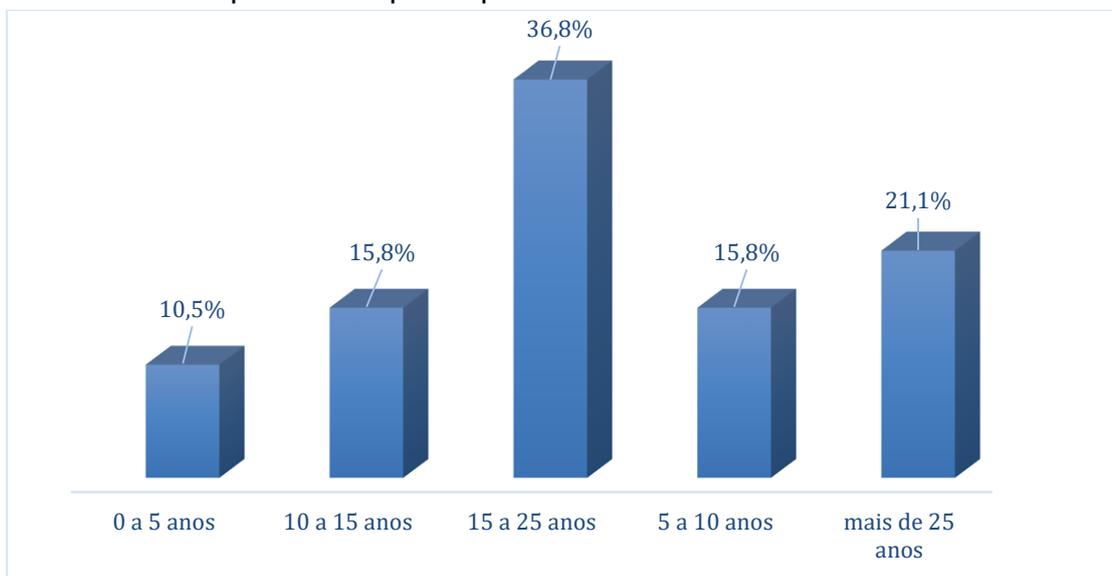
Enquanto, analisando os Gráficos 3 e 4, a seguir, notou-se que a maioria dos respondentes possuem entre 10 e 15 anos no cargo, e que 10,5% dos respondentes irão se aposentar entre 0 a 5 anos, enquanto 15,8% dos respondentes se aposentarão de 5 a 10 anos.

Gráfico 3 - Tempo de serviço na UNIFAL-MG



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Gráfico 4 - Tempo faltante para aposentadoria



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Com base nas informações supramencionadas, faz-se necessário que a UNIFAL-MG se prepare, não só para as iminentes aposentadorias, que correspondem ao total de 26,3% dos entrevistados nos próximos 10 anos, mas também para as possíveis vacâncias por posse em cargo inacumulável, tendo em vista que caso não haja essa preparação antes da saída desses servidores, que são únicos no cargo ou na sua área de atuação, a Instituição poderá ter problemas, que segundo Pereira e Almeida (2017), a saída de um servidor que conhece a organização interna de uma instituição pode ser um problema, pois poderá demorar para ser reparada, além de

trazer custos para a administração, como o pagamento de treinamento específico para os novos profissionais.

Em relação à capacitação dos servidores, 73,7% dos respondentes informaram que não necessitaram de capacitação no momento do seu ingresso na UNIFAL-MG para o exercício das atribuições do cargo. Entretanto, 89,5% dos respondentes informaram que as capacitações e treinamentos recebidos ao longo de sua carreira colaboraram com o desempenho das atividades do cargo exercido.

A maioria dos respondentes - 52,6% - fazem o registro do que aprenderam em eventos de capacitação, via relatório e por outros meios como anotações e até informalmente, como conversas dentro do setor e discussões em grupo. Ademais, pelas respostas apresentadas, verificou-se que há setor que possui plataforma específica para registro das atividades desenvolvidas pelos servidores, que corrobora o entendimento de Pereira (2023), de que o nível de maturidade de GC pode diferir de acordo com o órgão interno avaliado, pois na mesma instituição foram encontrados níveis de maturidade diversos, o que pode ocorrer devido a influência das atribuições, perfil de atividades realizadas e pelos arranjos organizacionais existentes.

Levando-se em consideração as respostas apresentadas, verificou-se que na UNIFAL-MG há práticas de GC: relatórios e anotações, que podem ser encaixados como práticas de externalização, que é a modalidade de conversão do conhecimento, que por meio de um processo, possibilita a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Essas práticas também podem ser encaixadas na modalidade de internalização, que se trata de processo de integração do conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, é o aprender fazendo (Nonaka; Takeuchi, 2008). As conversas dentro do setor e discussões em grupo, podem ser consideradas como práticas de socialização, por referirem-se à modalidade de conversão do conhecimento cujo processo de compartilhamento de experiências se dá de modo tácito para tácito (Nonaka; Takeuchi, 2008). Ao passo que, a presença de plataforma específica para registro em determinado setor, pode ser encaixada na modalidade de externalização.

Segundo Souza (2009), há práticas de GC que ocorrem nas IFES, mas que os gestores não as reconhecem como ações de GC. Assim, como em outras IFES, há presença de prática de GC na UNIFAL-MG, mesmo que não sendo reconhecidas como GC.

Desse modo, a existência de determinadas práticas de GC na UNIFAL-MG, corrobora o entendimento de Carvalho 2012, de que existe GC em um nível mais ou menos desenvolvido em toda a organização, que cabe, portanto, reconhecê-la em práticas isoladas e potencializá-la por meio de outras práticas adequadas àquela organização.

Ainda nesse ínterim, cabe ressaltar que a UNIFAL-MG, igualmente à maioria das IFES, encontra-se em nível inicial no que tange à GC, e esse nível pode diferir de acordo com o órgão interno avaliado, pois na mesma instituição foram encontrados níveis de maturidade diversos, o que pode ocorrer devido a influência das atribuições, perfil de atividades realizadas e pelos arranjos organizacionais existentes (Pereira, 2023). Esse entendimento aplica-se a UNIFAL-MG, na medida em que na Instituição há Setor que possui plataforma específica para o registro de suas atividades.

Apesar da maioria das instituições estarem em nível inicial de GC, não se pode deixar de frisar a importância da GC nas organizações públicas, inclusive para a instituição ora estudada, pois conforme Coelho (2004), a GC possibilita a melhoria de desempenho da função pública, acarretando boa gestão e sucesso da organização.

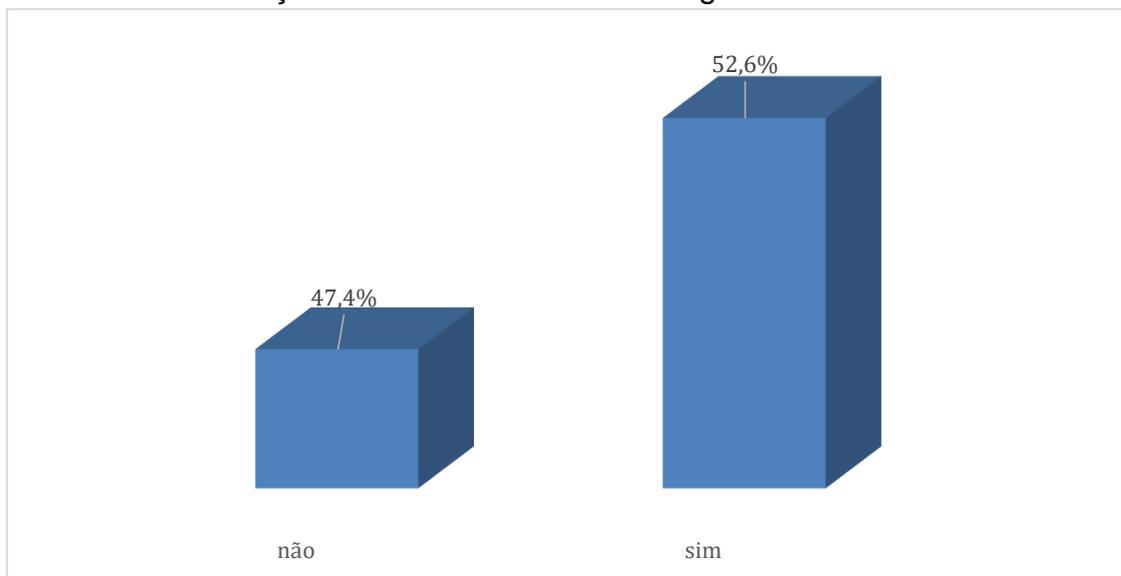
No que tange aos sistemas utilizados pelos respondentes na UNIFAL-MG, 63,2% informaram que não receberam treinamento ou capacitação para utilizar os citados sistemas. No mesmo sentido, a maioria dos respondentes - 52,6% - também não receberam ensinamentos das atividades que deveriam realizar. Na mesma linha, verificou-se que somente 26,3% dos respondentes tiveram acesso aos registros das atividades que iriam realizar quando do seu ingresso na Universidade, na proporção de 60% em legislações da UNIFAL-MG e 40% em manuais, em oposição à 73,7% dos respondentes, que não tiveram qualquer acesso aos registros das atividades que realizariam.

Sobre o registro das atividades realizadas, 73,7% dos respondentes informaram que a UNIFAL-MG não solicita o registro das atividades, e, somente 31,6% dos respondentes registram e atualizam as suas atividades. Desses 31,6%, ao responder o que limita ou dificulta o registro das atividades, 16,7% responderam que faltam padrões ou diretrizes para o registro das atividades e outros 16,7% responderam que o excesso da documentação torna desafiador decidir o que vai ser registrado ou não. 66,7% dos respondentes marcaram a opção outros motivos, mas quando chegou a hora de listar esses motivos, os respondentes não o fizeram.

Sobre os servidores que ainda não fazem o registro de suas atividades, 28,6% responderam que: a) falta de treinamento específico; b) há sobrecarga de trabalho, assim, há necessidade de priorizar a realização das tarefas ao invés de registrá-las; e c) falta a conscientização sobre o valor do registro de atividades e dos benefícios que serão obtidos, enquanto 14,3% dos respondentes informaram que: d) falta tecnologia para o registro das atividades; e, e) falta de incentivo da chefia. Além disso, 57,1% dos servidores assinalaram a opção f) outros, os quais informaram que: falta de uma normativa e/ou política de mapeamento e registro das atividades; utilização de uma ferramenta específica; realização de algumas atividades que não são compatíveis com as atribuições normativas superiores; ainda não existe a solicitação do registro das atividades ...; única forma de registro é por meio do sistema de ordens de serviço e este é bastante impreciso; que não está executando as funções do cargo. Por fim há quem respondeu que não há necessidade de registro.

Ainda com relação ao registro das atividades executadas, de acordo com o Gráfico 5, abaixo, 52,6% dos respondentes entendem que caso haja registro das atividades executadas, as dificuldades de execução do trabalho poderiam ser diminuídas.

Gráfico 5 - Diminuição das dificuldades com o registro das atividades



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Ao abordar o assunto acesso aos registros das atividades quando do ingresso dos respondentes na UNIFAL-MG, e verificar que: a) pouco mais de 20% dos

respondentes tiveram acesso aos citados registros; b) a maioria dos respondentes entendem que se houver registro das atividades executadas, as dificuldades de execução do trabalho poderiam ser diminuídas. Com base nessas respostas, acredita-se que há desconhecimento da UNIFAL-MG tanto sobre o tema ora estudado, como com a importância da constituição e da implementação da GC na Universidade.

Dessa forma, nota-se a necessidade de se ter a GC, na medida em que como na maioria das instituições, o conhecimento da UNIFAL-MG está na memória das pessoas, ou seja, ainda é um conhecimento somente daquele servidor, quando deveria ser um conhecimento institucional. Assim, comunga-se da explicação de Guizelline de que:

Os ativos intelectuais, que estão em muitos casos inseridos apenas na memória de um servidor, devem ser compartilhados e tratados como conhecimento institucional e não apenas individual” e que a “necessidade de envolver atores, de planejar e implementar ações de GC de forma coletiva” e, por fim, “a necessidade de monitorar e avaliar a adoção de tais procedimentos” (Guizelline, 2016, p. 145 - 146).

Além da necessidade de se ter a GC, Guizelline (2016), também abordou a importância da GC ao informar que a forma de execução de práticas diárias realizadas pelos servidores não está explicitada, mas sim na cabeça dos servidores que os executam, que são os ativos intelectuais que mantêm o funcionamento dos órgãos públicos. Com a saída desses servidores, o conhecimento não será perdido, e, portanto, é necessário o envolvimento dos servidores e que ações de GC coletiva sejam planejadas, implementadas e avaliadas.

Assim, entende-se que o capital intelectual da UNIFAL-MG deve ser gerido. Para Coelho (2004), essa gestão possibilitará que o órgão administre eficazmente os processos, resultados e recursos organizacionais, envolvendo a gestão eficiente de aspectos humanos, estruturais e relacionais, com impacto direto na capacidade operacional e na preservação da memória da organização.

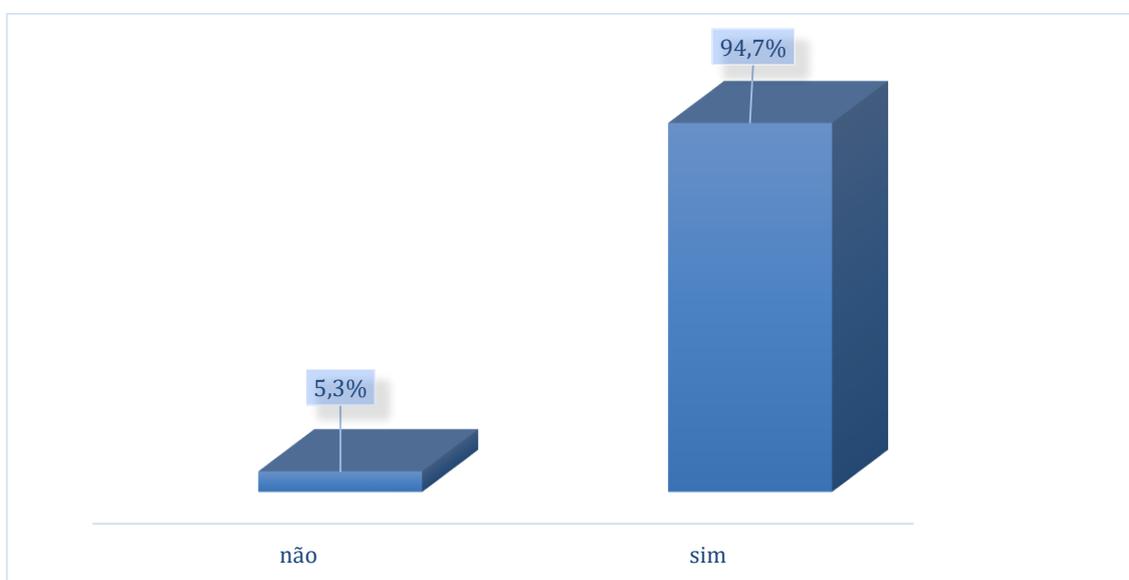
Como alguns respondentes informaram que as dificuldades encontradas para a realização do registro de suas atividades são a falta de padrões ou diretrizes para o registro das atividades e o excesso da documentação é o que torna desafiador decidir o que vai ser registrado ou não, concorda-se com a opinião de Coelho (2004), que a

padronização de procedimentos é importante para a GC, pois além de permitir a criação de um conhecimento organizacional compartilhado, melhora os processos.

Sobre os servidores que ainda não fazem o registro de suas atividades e listaram motivos como: a) falta de treinamento específico; b) sobrecarga de trabalho, e priorização de realização das tarefas ao invés de registrá-las; c) falta a conscientização sobre o valor do registro de atividades e dos benefícios que serão obtidos; d) falta tecnologia para o registro das atividades; e, e) falta de incentivo da chefia, entende-se que as melhorias proposta por Meireles (2022), como a criação de um setor de mapeamento de processos, para identificar os processos críticos e propor melhorias para a GC, além de ações de capacitação para conscientizar os servidores sobre a importância da GC e suas práticas, implementação de manuais em todos os setores de trabalho, bem como a informação de que instituição está aumentando o uso de tecnologias para que o conhecimento esteja acessível a todos os servidores, seriam bem-vindas na UNIFAL-MG.

No que tange à utilização de sistemas, 84,2% dos respondentes informaram que necessitam utilizar sistema (s) no desempenho de suas atividades, enquanto 94,7% dos respondentes entenderam que sistemas específicos de informações podem colaborar para a continuidade das atividades, conforme Gráfico 6, abaixo.

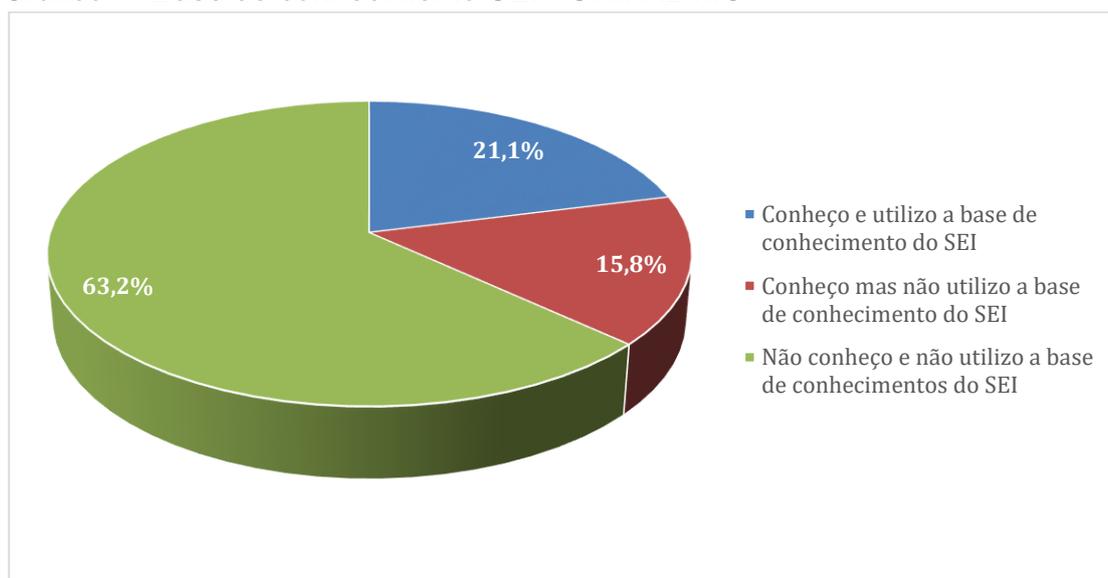
Gráfico 6 - Sistemas específicos de informação para a continuidade das atividades.



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Sobre a utilização do SEI da UNIFAL-MG, 100% dos respondentes informaram que utilizam o citado sistema, mas pelo Gráfico 7, a seguir, nota-se que somente 21,1% dos respondentes conhecem e utilizam a Base de Conhecimento do SEI, que é uma ferramenta dentro do SEI, que possibilita o registro das atividades desenvolvidas pelo servidor, enquanto, conforme o citado Gráfico, 63,2% dos respondentes sequer conhecem a referida ferramenta.

Gráfico 7- Base de conhecimento SEI - UNIFAL-MG



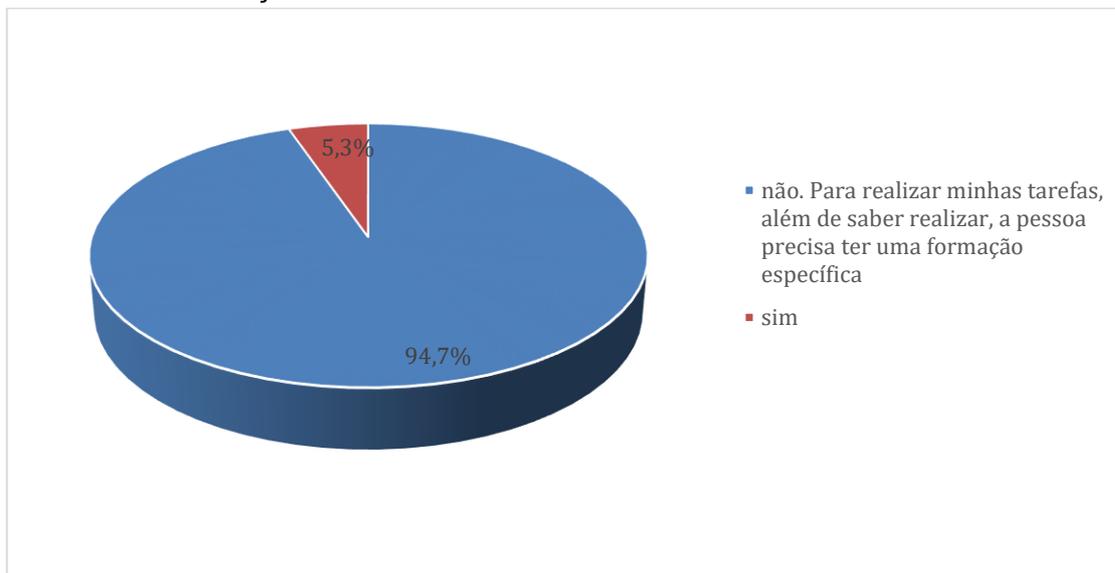
Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Nesse sentido, os dados encontrados corroboram com o entendimento de Carvalho (2012). Desse modo, entende-se que a conscientização dos servidores da UNIFAL-MG, primeiramente da importância da GC e posteriormente da existência da Base de Conhecimento do SEI, poderia potencializar as práticas de GC na UNIFAL-MG, estimulando o registro das atividades na referida Base de Conhecimento, o que culminará na preservação da memória organizacional da Instituição e em evitar prejuízos pela falta de registros “de como fazer” determinadas atividades/processo, quando da vacância do cargo, e até nos períodos de férias e afastamentos dos servidores únicos em seu cargo ou área de atuação, sem contar que o acionamento dos servidores durante esses períodos poderiam ser diminuídos e quiçá evitados, o que é um dos problemas que trata-se a seguir.

Sobre os problemas encontrados pelos servidores respondentes - únicos em seus cargos ou área de atuação, conforme Gráfico 8, a seguir, verificou-se que 94,7% dos respondentes informaram que suas tarefas não podem ser executadas por

qualquer pessoa, enquanto 68,4% dos respondentes, informaram que não há ninguém que realiza o seu trabalho durante períodos de férias e outros afastamentos. Para os casos que há quem realiza as atividades durante as férias ou afastamentos dos respondentes, 33,3% ainda são acionados durante o período de férias ou outros afastamentos.

Gráfico 8 - Execução de tarefas em férias e afastamentos

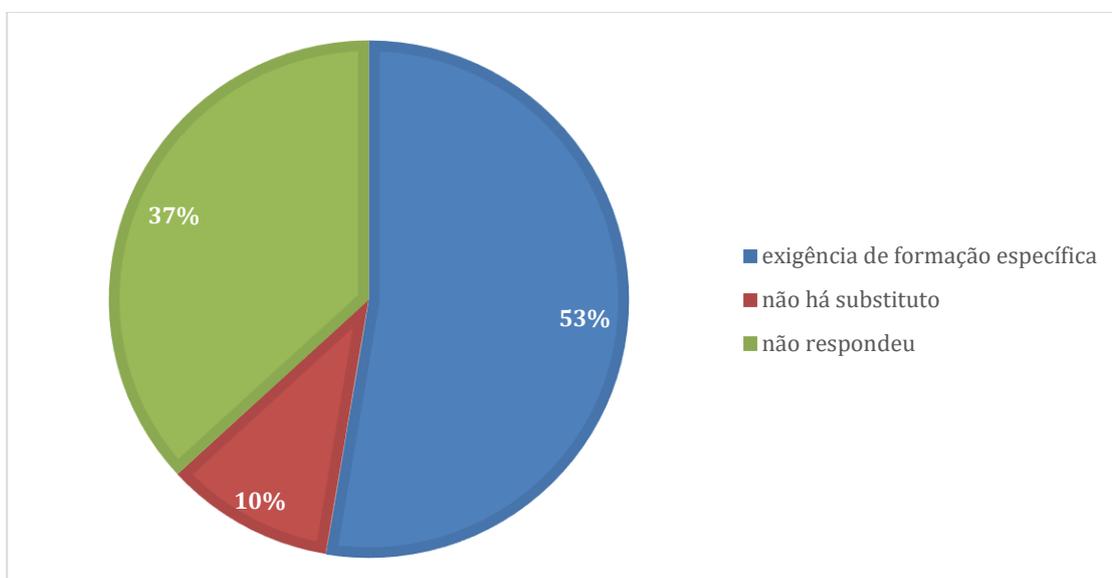


Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Sobre os problemas enfrentados por servidores únicos em seu cargo ou área de atuação, 73,7% dos respondentes informaram que enfrentaram dificuldades durante a ausência de um colega.

Em relação à vacância do cargo e a continuidade dos serviços realizados pelos servidores respondentes, 63,2% dos respondentes informaram que caso seu cargo vagasse, ninguém conseguiria executar suas tarefas. Como evidencia o Gráfico 9, a seguir, seja porque há exigência de formação específica (83,3%) ou porque não há substituto (16,7%).

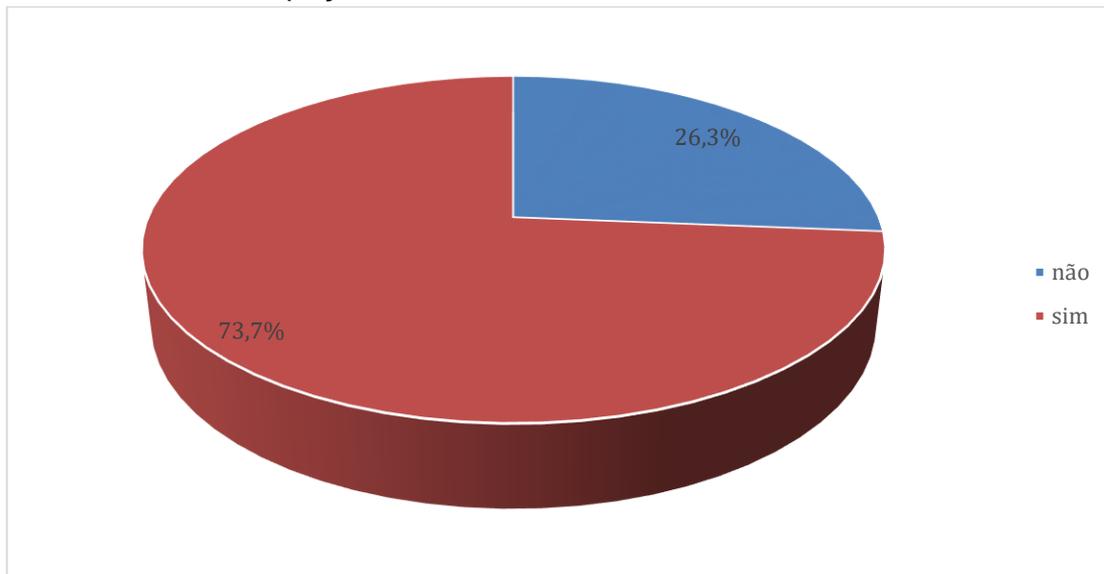
Gráfico 9 - Motivos que as atividades do cargo só podem ser realizadas pelos respondentes.



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Sobre a transição do conhecimento e experiências adquiridas ao longo da carreira, 63,2% dos respondentes informaram que não conseguem vislumbrar como será feita a citada transição. Perguntados se havia um plano para tanto, 42,9% dos respondentes informaram que como terão saído do cargo quando outro servidor ocupar o cargo, essa incumbência caberá à UNIFAL-MG, apesar de 73,7% dos respondentes entenderem que a transmissão do conhecimento adquirido ao longo dos anos pelo servidor pode ser uma preocupação em caso de vacância do seu cargo, conforme Gráfico 10, a seguir:

Gráfico 10 - Preocupação sobre transmissão do conhecimento



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Em relação aos prejuízos devido à falta de GC, 57,9% do total dos servidores respondentes informaram que experimentaram prejuízos por esse motivo. Instados a apresentar exemplos sobre esses prejuízos, resumidamente os respondentes apresentaram motivos como: atraso no serviço, falta de capacitação ou falta de capacitação adequada para execução das atividades relativas ao cargo do respondente, enquanto um dos respondentes informou que não recebeu treinamento para execução das suas tarefas e que os treinamentos e cursos que fez foi por interesse por novos conhecimentos, sendo realizados fora dos horários de serviço e totalmente pagos por ele.

Ao responder como lidam com a falta de conhecimento, os respondentes apresentaram as respostas inseridas no Gráfico 11, a seguir.

Gráfico 11 - Como os respondentes lidam com a falta de conhecimento



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Os respondentes que informaram que lidam com a falta de conhecimentos de outras formas, apresentaram em resumo os seguintes exemplos:

- 1) vídeos disponíveis no YouTube;
- 2) grupos de WhatsApp sobre assuntos específicos (colegas de outras instituições com mesmo cargo);
- 3) participação em Grupos de Trabalho, para encontrar soluções para dificuldades enfrentadas no dia a dia;
- 4) realização de cursos;
- 5) participação em eventos da área;
- 6) negação de tarefas, seja por falta de conhecimento e tempo;
- 7) manuais e orientações de outras unidades;
- 8) pesquisa seguindo aproximadamente o seguinte fluxo: Constituição Federal, leis (infraconstitucionais), instrumentos normativos infra legais, decisões do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), jurisprudência do Tribunal de Contas da União, jurisprudência do Supremo Tribunal Federal (STF), jurisprudência de Tribunais Federais (STJ, TRF) e, em último caso, consulto algum colega;
- 9) treinamentos e estudos na internet;
- 10) internet na procura por informações quando necessito sempre acessando conteúdos de fontes confiáveis.

Por fim, sobre o impacto da falta do conhecimento nas operações ou resultados, 52,6% dos respondentes informaram que tiveram atrasos na execução dos serviços; 42,1% que tiveram erros e retrabalhos; 15,8% que tomaram decisões baseadas em suposições ou intuições e não em fatos concretos, financeiro negativo, como perda de receita; 21,1% insatisfação dos usuários dos serviços; enquanto 47,4%, responderam que se sentiram desmotivados; e 26,3% que houve exposição da instituição a riscos legais e de conformidade.

Abordando os problemas relacionados à falta da institucionalização da GC na UNIFAL-MG, verificou-se que a instituição estudada não difere de outras IFES, que, segundo Meireles (2002), possuem baixa familiaridade com o termo GC, a existência de manuais de trabalho em poucos setores, a falta de ambientes adequados ao compartilhamento de conhecimento, ineficácia dos cursos de capacitação ofertados pela instituição, necessidade de aumento de recursos tecnológicos, o que corrobora com o entendimento do referido autor, que dá conta que a GC nas IFES é “pouco aproveitada, somente em 2010 tem-se o primeiro trabalho avaliando a GC” (Meireles, 2022, p. 58).

Ademais, verifica-se que a situação persiste não só na UNIFAL-MG, mas também em outras universidades, na medida em que, amparados no recente trabalho de Lima, Solto e Braga (2022), foi possível verificar que na UNIR, há a ausência de uma estratégia formal de GC e uma deficiência em relação à treinamentos, tanto em relação à oferta quanto no que tange à divulgação; atividades não padronizadas; falta de transparência em processos decisórios; falta de um banco de competências; falta de incentivos dos gestores para a criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento; ambientes pouco favoráveis em relação à prática de aprendizagem e ao compartilhamento de conhecimento; falta de utilização de ferramentas/práticas de ferramentas de GC; dificuldades de acesso à determinadas informações; bem como escasso envolvimento dos servidores no planejamento estratégico e desconhecimentos das suas finalidades.

Por derradeiro, verificou-se que na UNIFAL-MG, simples ações importantes não são incentivadas pela chefia, como o registro das atividades executadas pelos servidores. Todos membros de uma organização devem estar comprometidos com a GC, mas os indivíduos que integram o alto escalão, devem ser mais comprometidos ainda, pois estes definem a visão da organização e orientam para onde seguir (Carvalho, 2012).

Considerando o que foi exposto neste capítulo, a UNIFAL-MG deve se preparar, em termos de GC, para dar continuidade aos serviços desenvolvidos por TAEs, que possuem apenas um servidor lotado no cargo ou área em toda a Universidade, criando uma memória organizacional, que no entendimento de Souza (2009), consiste no sistema de habilidades e conhecimentos, capaz de armazenar e preservar, não só experiências, mas como também percepções para serem recuperadas *a posteriori*.

Certamente haverá obstáculos para a implementação de ações de GC na UNIFAL-MG, como os listados por Souza (2009) em seu estudo, como a ausência de uma cultura de preservação da memória institucional; carência de pessoal qualificado para estabelecer uma memória organizacional; falta de autonomia nas instituições; interrupções administrativas frequentes; falta de avaliação do desempenho dos servidores; poucos incentivos para compartilhar conhecimentos; deficiência em estrutura e tecnologia; ausência de uma política de valorização e reconhecimento de técnicos e docentes; problemas de comunicação interna e externa; falta de uma cultura de avaliação individual e institucional; bem como ausência de instrumentos eficazes de gestão, tanto para recompensar quanto para cobrar, e quem sabe até problemas com a redundância, que Nonaka e Takeuchi (2008) trata-se do o excesso de informação, causando aumento de custo, sendo importante o equilíbrio entre a criação e o processamento da informação, deixando claro onde a informação pode ser encontrada e onde deve ficar armazenada dentro da organização.

Em resumo, Pereira (2023), entende que os principais dificultadores para a implementação da GC guardam relação com pessoas, processos e resultados da GC.

No entanto, propostas para a melhoria da GC nas IFES foram tratadas por Souza (2009), consistindo em um planejamento estratégico flexível, que a organização seja adaptável, implementação da gestão baseada em competências, sistemas de informação e conhecimento, além de uma cultura de avaliação alinhada à estratégia, e, na dimensão humana, foram sugeridas ações como educação corporativa, compartilhamento de conhecimento, programas de reconhecimento e encorajamento à criatividade e inovação, que corrobora para o recente estudo de Pereira (2023), de que os principais viabilizadores da GC na UFPR são a tecnologia e a liderança.

A proposta de intervenção de GC na UNIFAL-MG será tratada no próximo tópico do trabalho, frisando que a intenção não é a elaboração de uma normativa ou

mudanças drásticas, que poderiam não sair do papel, mas sim medidas simples para potencializar as ações de GC existentes na Instituição para auxiliar na criação e posterior atualização da memória da Universidade.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

A proposta de intervenção na UNIFAL-MG consiste na elaboração de um relatório para a UNIFAL-MG, demonstrando os problemas existentes entre os servidores de cargo ou área única na instituição, indicando a implementação de ações de GC para melhorar a transmissão do conhecimento dos servidores TAEs de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG.

Realizou-se um levantamento nas universidades brasileiras, onde foi possível verificar que a UNIFAL-MG possui um dos menores índices TAE em relação à Docente, ou seja, 0,56 TAE para cada docente, enquanto a UFTM, a universidade que possui o maior índice, possui 2,39 TAE para cada docente. Essa discrepância de pessoal TAE e docente entre as universidades federais brasileiras é no mínimo estranha, tendo em vista que o fim perseguido pelas Universidades Federais são os mesmos: fornecer ensino, pesquisa e extensão para os seus usuários. Somente com base nesse índice já é possível perceber que a implementação da GC na UNIFAL-MG pode ser mais difícil, por exemplo, que na UFTM, que possui uma quantidade superior de TAE em relação aos docentes da Universidade.

Sobre a dificuldade de implementação de Gestão de Competências na UNIFAL-MG, ainda tem-se a resposta ao pedido de manifestação nº 23546.087282/2023-84, no Portal do Governo-CGU-Fala.BR, quando a UNIFAL-MG respondeu que o Programa de Gestão por Competências não está implementado na instituição, porém, ações vêm sendo desenvolvidas desde o ano de 2009 para a implementação do referido Programa, e que no ano de 2023, foi instituída uma Comissão para realizar o mapeamento da identificação da distribuição e carga sobre a força de trabalho dos servidores TAEs da instituição, para depois da realização desse mapeamento criarem um novo projeto de gestão por competências, pois o que havia sido criado, tornou-se obsoleto com o advento da pandemia da Covid-19. Ainda na resposta, a UNIFAL-MG informou que, a cultura da gestão por competências vem sendo implementada entre os gestores da universidade, que é um ponto positivo para a implementação da cultura da GC na universidade.

Outro ponto positivo para a implementação da GC na Instituição é que na busca realizada no sítio da UNIFAL-MG, localizou-se ações que podem ser encaixadas como GC, apesar de não terem esse objetivo e não serem reconhecidas

como GC, a exemplo dos Relatórios de Gestão, nos quais há menção de mapeamento de processos a partir de 2013, cuja finalidade seria para gerir os riscos da Universidade, e, em outros setores, encontrou-se outras práticas esparsas, como os manuais, os tutoriais, os formulários, bem como cursos de capacitação disponíveis aos servidores da instituição.

Dito isso, e considerando que:

- a) 26,3% dos servidores únicos em seu cargo ou na sua área irão se aposentar nos próximos 10 anos;
- b) há risco de perda desses servidores por posse em cargo não acumulável, haja vista que a escolaridade de muitos dos entrevistados é maior do que a exigida pelo cargo;
- c) 73,7% dos entrevistados responderam que a UNIFAL-MG não solicita o registro de suas atividades;
- d) dos servidores que ainda não fazem o registro de suas atividades 28,6% responderam que: a) falta de treinamento específico; b) há sobrecarga de trabalho, assim, há necessidade de priorizar a realização das tarefas ao invés de registrá-las; e c) falta a conscientização sobre o valor do registro de atividades e dos benefícios que serão obtidos, enquanto 14,3% dos respondentes informaram que: a) falta tecnologia para o registro das atividades; e, b) falta de incentivo da chefia. Além disso, 57,1% dos servidores assinalaram a opção a) outros, os quais informaram que: falta de uma normativa e/ou política de mapeamento e registro das atividades; utilização de uma ferramenta específica; realização de algumas atividades que não são necessariamente compatíveis com as atribuições normativas superiores; ainda não existe a solicitação do registro das atividades; única forma de registro é por meio do sistema de ordens de serviço e este é bastante impreciso; que não está executando as funções. Por fim há quem respondeu que não há necessidade de registro;
- e) Pouco mais de 20% dos respondentes informaram que tiveram acesso aos registros das atividades a serem realizadas quando do seu ingresso na UNIFAL-MG, e que a maioria dos respondentes entendem que se houver o registro das atividades a serem realizadas as dificuldades seriam diminuídas;

- f) 28,6% dos entrevistados que não fazem o registro de suas atividades é por falta de treinamento específico;
- g) 16,7% dos entrevistados responderam que o que dificulta ou limita o registro de suas atividades é a falta de padrão e diretrizes, e, a mesma quantidade de respondentes informaram que o excesso de documentos torna desafiador decidir o que vai ser registrado ou não;
- h) 94,7% dos respondentes informaram que suas atividades não podem ser realizadas por outros servidores;
- i) 68,4% dos servidores respondentes não há quem faça suas atividades nos períodos de férias e outros afastamentos, e mesmo para os casos que há substituto, 33,3% são acionados nesses períodos;
- j) 73,7% enfrentaram dificuldades para realizar as tarefas durante a ausência de um colega;
- k) 63,2% responderam que se seu cargo vagasse, ninguém conseguiria executar suas tarefas (83,3% falta de formação específica e 16,7% porque não há substituto);
- l) 57,9% relataram prejuízos devido à falta de GC na instituição.

Assim, para que a UNIFAL-MG não venha sofrer prejuízos com a saída de servidores de cargo ou área únicos na instituição - seja por vacância ou períodos de férias e afastamentos desses servidores, recomenda-se que a instituição elabore um Plano de Ações, que para Nonaka e Takeuchi (2008) é elaborado com base na conversão de conhecimento, estimulando a criação de conhecimento institucional, que poderá acabar com as redundâncias e o retrabalho, melhorando a qualidade dos processos de trabalho e do atendimento do setor, e no caso da UNIFAL-MG, registrar o conhecimento dos servidores de cargo ou área únicas na instituição, para evitar prejuízos futuros devido a vacância do cargo, além dos períodos de férias e afastamentos desses servidores.

Nesse sentido, considerando que a UNIFAL-MG está em nível inicial em relação à GC, concorda-se que sistemas de tecnologia da informação e comunicação, não geram conhecimento por si mesmos, mas potencializam as práticas e a GC como um todo (Carvalho, 2012). Na UNIFAL-MG existe o SEI, que é utilizado por 100% dos respondentes, e neste sistema há a Base de Conhecimento SEI, que é pouco conhecida e utilizada por esses servidores e pode ser utilizada para o registro de

atividades dos servidores. Assim, entende-se que o registro das atividades pode ser realizado na referida Base do Conhecimento do SEI.

Desse modo, entende-se também, que o mapeamento da totalidade dos processos existentes na UNIFAL-MG, e a conscientização dos servidores da UNIFAL-MG. Primeiramente da importância da GC e posteriormente da existência da Base de Conhecimento SEI, via capacitação dos servidores, poderia potencializar as práticas de GC na UNIFAL-MG, estimulando o registro das atividades na referida Base de Conhecimento do SEI, ou seja, essa Base do SEI seria a ferramenta padrão para o registro das atividades realizadas pelo servidor, sendo-lhes solicitado que seja inserido o mapeamento de cada processo/atividade e de modo detalhado o “como fazer” de cada processo/atividade sob a sua responsabilidade.

Sobre as capacitações realizadas e estimuladas pela UNIFAL-MG, entende-se que essas também devem continuar sendo registradas pelos servidores que o fazem, e iniciadas pelos que ainda não o fazem, e principalmente, que a cada capacitação que dê causa à modificação dos registros do “como fazer” processo/atividades, que o servidor promova a alteração do registro na Base de Conhecimento do SEI.

Outra medida que poderá ser aliada nesse caso de servidores únicos no cargo ou área é a elaboração de um relatório detalhado da situação da UNIFAL-MG, inclusive com a utilização do presente estudo para solicitar vagas ao MEC. Esse relatório visará a solicitação de vagas ao MEC para que os servidores de cargo ou área única na UNIFAL-MG possam contar ao menos com mais um servidor do cargo ou área, conforme permissão contida no art. 4º da Lei nº 11.091/2005, que trouxe a possibilidade das IFES de, anualmente, avaliarem suas necessidades de pessoal e propor ao Ministério da Educação (MEC), o seu redimensionamento:

Art. 4º Caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis:

I - demandas institucionais;

II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários;

III - inovações tecnológicas; e

IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição (Brasil, 2005).

Nesse sentido, entende-se que o envio do mapeamento das competências como anexo do relatório daria maior peso para o pedido.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GC na UNIFAL-MG, um estudo voltado para a resolução de problemas dos servidores TAE, mereceu a presente pesquisa pois na instituição há servidores TAE de cargo ou área única, que além da exigência de formação específica para a execução das atividades do cargo, é necessária a experiência acumulada em decorrência da rotina de trabalho, e, este conhecimento por vezes está somente na mente dos servidores. Assim, durante o curto período de férias de alguns desses servidores, os serviços são paralisados até o seu retorno, pois não há outro profissional que o substitua.

Pensando nisso e nos casos de vacância do cargo que podem ocorrer na Universidade, aliados a resultados como a paralisação dos serviços, ou acionamento dos servidores em seus períodos de afastamento, verificou-se que a transferência do conhecimento tácito para explícito é fundamental para a continuidade dos serviços na Universidade.

Dito isso, o objetivo geral do presente estudo foi propor a implementação de ações de Gestão do Conhecimento para melhorar a transmissão do conhecimento dos servidores TAEs de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG, e para conseguirmos alcançá-lo, previamente foi necessário levantar as ações da GC existentes na UNIFAL-MG e identificar os problemas causados pela falta de institucionalização da GC nos cargos únicos TAE.

Nesse sentido, por meio desse estudo de caso de finalidade aplicada, que permitiu a elaboração de soluções para problemas, *in casu*, para a transmissão do conhecimento em relação à servidores TAEs de cargo ou área única na UNIFAL-MG, e, juntamente com os acesso às ações de GC existentes na UNIFAL-MG, como esparsos manuais, tutoriais, mapeamento de processos críticos, entre outros, consulta sobre Gestão de Competências no Portal Fala.BR, aplicação do instrumento de coleta à população estudada, análise dos resultados, foi possível chegar à conclusão que a UNIFAL-MG possui um dos menores índices TAE em relação à Docentes, ou seja, 0,56 TAE para cada docente, enquanto a UFTM, a universidade que possui um maior índice, possui 2,39 TAEs para cada docente e que na UNIFAL-MG e que ainda não há a Gestão por Competências, o que pode dificultar a implementação da GC na Universidade.

Todavia, foram localizadas ações que podem ser encaixadas como GC, apesar de não terem esse objetivo e não serem reconhecidas, como o mapeamento de processos críticos e outras práticas esparsas, como os manuais, os tutoriais, os formulários, bem como cursos de capacitação disponíveis aos servidores da instituição, podendo inferir que igualmente à outras universidades, a UNIFAL-MG está em nível inicial em relação à GC.

No entanto, o que nos chamou a atenção e se revelou uma opção para o registro das atividades desenvolvidas pelos servidores foi a Base de Conhecimentos, uma ferramenta disponível no SEI, sistema utilizado por toda a população estudada, diferentemente da sua ferramenta a Base de Conhecimento que é desconhecida e não utilizada pela maioria dos servidores analisados. A função da citada ferramenta é permitir o registro das atividades desenvolvidas pelos servidores, o que garante que as informações registradas possam ser encontradas no mesmo local, evitando que os servidores fiquem em dúvida do que se tem ou não registrado. Ademais, por padronização, sugerimos no PTT que o mapeamento de processos que é realizado somente para processos críticos, se estenda a todos os processos da UNIFAL-MG e que os servidores registrem nessa Base de Conhecimento do SEI, o “como fazer”, seja relativo aos processos mapeados ou outra tarefa que não esteja mapeada, podendo inclusive serem utilizados os produtos das ações de GC que o Setor possui, como por exemplo os manuais.

Com essa iniciativa, precedida de capacitação dos servidores sobre a importância da GC em uma instituição, bem sobre a existência da ferramenta Base do Conhecimento do SEI e o seu modo de utilização, porventura haverá redução dos prejuízos futuros em decorrência de qualquer espécie de vacância do cargo, especialmente porque cerca de mais de 1/4 da população estudada deverá se aposentar nos próximos dez anos, e muitos servidores da população estudada possui nível de escolaridade superior ao exigido pelo cargo ocupado, podendo deixar o cargo a qualquer momento, por posse em outro cargo inacumulável.

Com isso, pode-se considerar que objetivo geral foi atendido, na medida em no PPT, para que não haja prejuízos com a saída desses servidores únicos no cargo ou em sua área e durante o período de férias e afastamentos desses servidores, se propõe que a instituição elabore um Plano de Ações, nos moldes de Nonaka e Takeuchi (2008), para estimular a criação de conhecimento institucional, acabar com as redundâncias e o retrabalho, melhorando a qualidade dos processos de trabalho e

do atendimento do setor, e no caso da UNIFAL-MG, registrar o conhecimento dos servidores de cargo ou área únicas na instituição.

Quanto às capacitações que os servidores participam, entende-se que essas também devem continuar sendo registradas pelos servidores que o fazem, e iniciadas pelos que ainda não fazem, e principalmente, que a cada capacitação que dê causa à modificação dos registros do “como fazer” processo/atividades, que o servidor promova a alteração do registro na Base de Conhecimento do SEI, eis que um registro desejável deverá estar atualizado.

Outra medida proposta no PTT que pode ser aliada nesse caso de servidores únicos no cargo ou área, é a elaboração de um relatório detalhado da situação da UNIFAL-MG e a solicitação de vagas ao MEC, para que esses cargos ou área não sejam mais únicos, conforme permissão contida no art. 4º da Lei nº 11.091/2005, que trouxe a possibilidade das IFES de, anualmente, avaliarem suas necessidades de pessoal e propor ao Ministério da Educação (MEC), o seu redimensionamento.

Apesar das ações propostas no PTT serem indicadas somente para os servidores de cargo ou área única na UNIFAL-MG, entende-se que a aplicação será bem-vinda aos servidores da UNIFAL-MG como um todo.

Por derradeiro, sugere-se que novos estudos no sentido de avaliar se as medidas adotadas em relação às medidas de GC propostas surtiram efeitos na memória organizacional da UNIFAL-MG e evitaram prejuízos à Instituição, bem como para implementação de uma normativa para tratar da GC na Universidade.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2002.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 07 set. 2023
- BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 21 nov. 2022.
- BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 21 nov. 2022.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Gestão de Pessoas (Executivo Federal): cargos vagos e vacâncias. **Dados Abertos**. 2024. Disponível em: <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/gestao-de-pessoas-executivo-federal---cargos-vagos-e-vacancias>. Acesso em: 29 set. 2023.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 3 out. 2023.
- CARVALHO, Eliane Cristina de. Pedido de Informação sobre existência de Gestão de competências na UNIFAL-MG na Universidade Federal de Alfenas. **Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR)**. 2023. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao/DetalheManifestacao.aspx>. Acesso em: 23 out. 2023.
- CARVALHO, Eliane Cristina de. Pedido de informação sobre quantitativos de servidores TAE de cargo ou área únicos na Universidade Federal de Alfenas. **Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR)**. 2023. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao/DetalheManifestacao.aspx>. Acesso em: 18 out. 2023.
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 55, n. 1-2, p. 89-115, 2014.

Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/247>. Acesso em: 7 set. 2023.

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

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DIEZ, Carmem Lúcia Fornari; HORN, Geraldo Balduino. **Orientações para elaboração de projetos e monografias**. 3. ed. Curitiba: Vozes, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIZELLINI, Paula de Souza. **A gestão do conhecimento em instituições federais de ensino: o caso de um setor da UFJF**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/3660>. Acesso em: 19 ago. 2023.

HUXLEY, Aldous. **Admirável mundo novo**. [S. l.: s. n.], 1932.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/epubcfi/6/20\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml8\]/4/90/2/3:250\[eci%2Cmen\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/epubcfi/6/20[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml8]/4/90/2/3:250[eci%2Cmen]). Acesso em: 24 out. 2023.

LIMA, Camila Marques de; SOLTO, Clebersson Eller; BRAGA, Iluska Lobo. O cenário da gestão do conhecimento na Universidade Federal de Rondônia. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. e7111225519, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/25519>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MACHADO, Osmar Aparecido. **Qualidade da Informação: uma abordagem orientada para o contexto**. Tese (Doutorado em Engenharia de Computação e Sistemas Digitais) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo SP, 2013. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3141/tde-23052014-001437/publico/Tese\\_OsmarAparecidoMachado\\_unprotected.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3141/tde-23052014-001437/publico/Tese_OsmarAparecidoMachado_unprotected.pdf). Acesso em: 4 jan. 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MEIRELLES, Vinicius Cardoso. **A Gestão do Conhecimento nas Universidades Públicas Federais: um estudo na Universidade Federal de Pelotas**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2022. Disponível em:

[https://guaiaca.ufpel.edu.br/bitstream/handle/prefix/8231/Dissertacao\\_Vinicius\\_Cardoso\\_Meireles.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://guaiaca.ufpel.edu.br/bitstream/handle/prefix/8231/Dissertacao_Vinicius_Cardoso_Meireles.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 22 ago. 2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação. São Paulo: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEREIRA, Elaine Danielle Guedes; ALMEIDA, Carlos Alano Soares de. Rotatividade de pessoal no serviço público: breve revisão da literatura. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4., 2017, João Pessoa. **Anais Eletrônicos**. João Pessoa: SBAP, 2017. p. 1187-1201. Disponível em: [https://ppgprofiap.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/120/2017/08/anais\\_ivebap.pdf](https://ppgprofiap.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/120/2017/08/anais_ivebap.pdf). Acesso em: 05 out. 2023.

PEREIRA, Paula Carolina Empinotti. **Ações em gestão do conhecimento para uma Instituição Pública de Ensino Superior**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2023. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/31879>. Acesso em: 23 ago. 2023.

PESQUISA de gestão de conhecimento para servidores TAE da UNIFAL-MG. 2023. Disponível em: <https://docs.google.com/forms/d/1uGFwC-WJWSOkzV2ndArA54NrtzN2hUqT21sWuZ4mNL4/edit>. Acesso em: 2 maio 2024.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/93410/275706.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 ago. 2023.

TENÓRIO, Luana Calcete Vaz; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Análise dos conceitos sobre gestão do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação e Biblioteconomia. *In*: SEMINÁRIO DE EXTENSÃO, PESQUISA E INOVAÇÃO DA UEL, 4., 2016, Londrina. **Anais**. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: <https://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2016/secin2016/paper/viewFile/302/154>. Acesso em: 3 jan. 2024.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **A UNIFAL-MG**: história. 2023a. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/portal/a-unifal-mg/>. Acesso em: 10 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Departamento de Registros Gerais e Controle Acadêmico (DRGCA). **Formulários e modelos de documentos**. 2023b. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/drgca/formularios/>. Acesso em: 11 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Núcleo Controle de Qualidade da FCF. **Coleta de amostra para análise (POPCAA-002)**. 2019. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/ncq/wp-content/uploads/sites/57/2021/04/Coleta-de-amostra-para-analise-POPCAA-002>. Acesso em: 9 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). **Legislação**. 2023c. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/progepe/legislacao/>. Acesso em: 9 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Pessoal. **Coordenadoria de Capacitação e Avaliação**. 2023d. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/progepe/capacitacao/>. Acesso em: 29 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD). **Tutoriais de Graduação**. 2023e. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/graduacao/informacoes-manuais/tutoriais/>. Acesso em: 9 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN). **Relatórios de Gestão**. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/relatorios-de-gestao/>. 2023f. Acesso em: 09 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN). **Mapeamento de processos**. 2023g. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/mapeamento-de-processos-2/>. Acesso em: 9 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Seção de Protocolo e Arquivo. **Protarq**. 2023h. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/protarq/>. Acesso em: 9 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Sistema de Bibliotecas (SIBI/UNIFAL-MG). **Manuais, guias e tutoriais**. 2023i. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/bibliotecas/o-sistema-de-bibliotecas/manuais-guias-e-tutoriais/>. Acesso em: 11 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Sistema de Eletrônico de Informações (SEI). **Usuários externos**. 2023j. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/sei/cadastro-de-usuarios-externos/>. Acesso em: 9 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Sistema Eletrônico e Informações (SEI)**. 2024. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/sei/>. Acesso em: 8 jul.2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Sistemas Integrados. Gestão de Pessoas. **[Quadro de Portarias]**. 2023k. Disponível em: <https://sistemas.unifal-mg.edu.br/app/rh/gestaopessoas/paginas/quadroportarias.php>. Acesso em: 11 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Sistemas Integrados. Portal de Dados Abertos. **Quantitativos**: servidores por categoria. 2023l. Disponível em: <https://sistemas.unifal-mg.edu.br/app/si3/viewservidorcategoria.php>. Acesso em: 10 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Manual de procedimentos**: vacância por posse em outro cargo inacumulável. 2023m. Disponível em: <https://progep.ufes.br/manual-procedimentos/vacancia-posse-outro-cargo-inacumulavel>. Acesso em: 10 set. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

## APÊNDICE A – Instrumento de Coleta

### **PESQUISA - A Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Alfenas: um estudo voltado para a solução de problemas nos cargos de Técnicos Administrativos em Educação**

Olá! Sou pesquisadora do Mestrado Profissional Profiap - Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG e estou realizando uma pesquisa cujo objetivo é propor a implementação de ações de Gestão do Conhecimento para melhorar a transmissão do conhecimento dos servidores TAEs de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG. Antes de responder, os servidores consentirão expressamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

\* Indica uma pergunta obrigatória

E-mail\*

Se você possui interesse neste convite, por favor, leia e caso esteja de acordo, consinta com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir:\*

Abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Não abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –TCLE**

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), do projeto de pesquisa “A Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Alfenas: um estudo voltado para a solução de problemas nos cargos de Técnicos Administrativos em Educação”, de responsabilidade da pesquisadora Eliane Cristina de Carvalho. Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, e no caso de aceitar fazer parte desse estudo, você deverá informar seu endereço de e-mail para receber uma via desse documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Ao ler os itens abaixo, você deve declarar se foi suficientemente esclarecido (a) sobre as etapas da pesquisa ao final desse documento.

1. Esta pesquisa tem por objetivo propor a implementação de ações de Gestão do Conhecimento para melhorar a transmissão do conhecimento dos servidores TAEs de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG.
2. A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder ao instrumento de coleta online disponibilizado por meio do link enviado por e-mail.
3. Durante a execução da pesquisa poderão ocorrer riscos mínimos, podendo ser riscos de origem psicológica ou emocional, pois algumas perguntas podem causar desconforto, constrangimento ou até estresse, entre outros. No entanto, como você responderá ao instrumento de coleta virtualmente, esse risco será minimizado, sendo devidamente orientado (a) sobre a temática e as atividades necessárias a serem realizadas. Sobre o risco de quebra do sigilo, o sigilo em relação as suas respostas será garantido, uma vez que são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins científicos. Sobre o risco da quebra do anonimato, a não identificação nominal será garantida, pois concluída a coleta de dados, a pesquisadora responsável fará o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem".
4. Participar desta pesquisa permitirá que você entre em contato com informações e conhecimento a respeito da temática em questão, o que possibilitará a sua reflexão. Além de contribuir com a sociedade em geral, pois a Gestão do Conhecimento afeta diretamente a sociedade como um todo, na medida em que pode colaborar para a continuidade da prestação dos serviços público, e ainda, para a comunidade científica e para a Instituição, pois não há estudos sobre essa temática, especificamente com os servidores técnico-administrativos das Universidades Federais únicos em seus cargos em suas áreas. Os resultados poderão contribuir para ações institucionais voltadas à Gestão do Conhecimento, de forma a minimizar os problemas causados pela falta de transmissão de conhecimento dos TAEs de cargo ou área única na UNIFAL-MG.

5. O tempo de preenchimento deste instrumento de coleta é de 10 a 20 minutos. O instrumento de coleta conta com 44 perguntas.
6. A sua participação não será remunerada tampouco implicará em gastos para você; e poderá deixar de participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerá qualquer prejuízo.
7. Você foi informado e está ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por sua participação, no entanto, caso você tenha qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, terá direito a buscar ressarcimento.
8. Caso ocorra algum dano, previsto ou não, decorrente da sua participação no estudo, você terá direito a assistência integral e imediata, de forma gratuita (pelo patrocinador e/ou pesquisador responsável), pelo tempo que for necessário; e terá o direito a buscar indenização.
9. Será assegurada a sua privacidade, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, identificá-lo (a), será mantido em sigilo. Caso você deseje, poderá ter livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que você queira saber antes, durante e depois da sua participação.
10. Você foi informado (a) que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados da pesquisa, poderão ser publicados/divulgados mediante trabalhos acadêmicos ou artigos científicos por profissionais da área.
11. **BENEFÍCIOS:** Espera-se que os resultados obtidos a partir da pesquisa possam servir de subsídios para a Instituição resolver problemas causados pela falta de transmissão de conhecimento dos TAEs de cargo ou área única na UNIFAL-MG.
12. Conforme o item III.2, inciso (i) da Resolução CNS 466/2012 e o Artigo 3º, inciso IX, da Resolução CNS 510/2016, é compromisso de todas as pessoas envolvidas na pesquisa de não criar, manter ou ampliar as situações de risco ou vulnerabilidade para os indivíduos e coletividades, tampouco acentuar o estigma, o preconceito ou a discriminação. Sendo assim, considerando que a pesquisa precisará coletar dados a partir da aplicação de instrumento de coleta online aos participantes, torna-se necessário a autorização.

13. Você poderá consultar a pesquisadora Eliane Cristina de Carvalho, no seguinte telefone 35-99894-3461 ou no e-mail: eliane.cristina@unifal-mg.edu.br e/ou o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alfenas (CEP/UNIFAL-MG\*), com endereço na Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700, Centro, Cep - 37130-000, Fone: (35) 3701 9153, no e-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e sua participação.

\*O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alfenas (CEP/UNIFAL-MG) é um colegiado composto por membros de várias áreas do conhecimento científico da UNIFAL-MG e membros da comunidade, com o dever de defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e para contribuir no desenvolvimento científico dentro dos padrões éticos.

\*

AUTORIZO a coleta de dados para a presente pesquisa.

NÃO autorizo a coleta de dados para a presente pesquisa.

### Seção sem título

#### Consentimento após o esclarecimento

Eu li o esclarecimento e declaro ter sido informado (a) e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrita.

Você está de acordo?

\*

Sim, estou de acordo.

Não

**IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE**

1. Qual seu cargo e área, se houver. Exemplo: cargo: engenheiro, área: civil. \*

2. Qual o nível de escolaridade exigida para o ingresso no cargo que você ocupa? \*

fundamental

médio

superior

3. Qual o seu nível de escolaridade? \*

fundamental

médio

graduação

especialização

mestrado

doutorado

pós-doutorado

4. Em relação ao seu tempo de serviço na UNIFAL-MG, assinale a alternativa correta: \*

0 a 5 anos

5 a 10 anos

10 a 15 anos

15 a 25 anos

mais de 25 anos

5. Em relação ao tempo que falta para sua aposentadoria, assinale a alternativa correta: \*

0 a 5 anos

5 a 10 anos

10 a 15 anos

15 a 25 anos

mais de 25 anos

## **CAPACITAÇÃO**

Sobre o momento do seu ingresso na UNIFAL-MG, responda:

6. Houve a necessidade de realização de qualquer tipo de capacitação para o exercício das atribuições do seu cargo? \*

não

sim

7. Quando você participa de eventos de capacitação (curso, congresso, ou qualquer outra forma de capacitação), você registra o conhecimento adquirido para sua utilização e por outros funcionários do seu setor de trabalho? \*

não

sim

Seção sem título

8. Como você faz o registro do conhecimento adquirido em eventos de capacitação? \*

relatório

áudio

vídeo

outros

#### Seção sem título

9. EXPLIQUE como você faz o registro do conhecimento adquirido em eventos de capacitação para sua própria utilização e para a utilização de outros funcionários do seu setor de trabalho. \*

#### Seção sem título

10. Os treinamentos ou capacitações que você recebeu ao longo da sua carreira colaboraram para o desempenho das atividades do seu cargo? \*

sim

não

11. Para começar a utilizar o (s) sistema (s) utilizados na execução das atividades relativas ao seu cargo, você recebeu treinamento ou capacitação? \*

sim

não

#### AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

12. Quando do seu ingresso na UNIFAL-MG, você recebeu ensinamentos das atividades a serem realizadas? \*

não

sim

#### Seção sem título

13. De quem você recebeu os ensinamentos quando do seu ingresso na UNIFAL-MG.\*

outro TAE

colaborador terceirizado

docente

#### Seção sem título

14. Quando do seu ingresso na UNIFAL-MG, havia registro de como as suas atividades deveriam ser realizadas? \*

não

sim

#### Seção sem título

15. Qual (is) instrumento (s) estava (m) disponível (is) para consulta: \*

mapeamento de processo

procedimento operacional padrão – POP

manual

cartilha

legislação (Leis, normativas da UNIFAL-MG)

outros

#### Seção sem título

16. Informe qual (is) são o (s) instrumento (s) que estava (m) disponível (is) para sua consulta quando do seu ingresso na UNIFAL-MG.\*

Seção sem título

17. Como esse (s) instrumento (s) estava (m) registrado (s) /armazenado (s)? \*

documento impresso (papel)

documento digital no computador do Setor ou no diretório da UNIFAL-MG (Samba)

página de internet, no sítio eletrônico da UNIFAL-MG

documentos digitais em nuvem (Google Drive)

áudio

vídeo

outro (s)

Seção sem título

18. EXPLIQUE de que forma o (s) instrumento (s) estava (m) armazenado (s). \*

Seção sem título

19. A UNIFAL-MG solicitou que você registre as atividades desenvolvidas na execução do seu cargo? \*

sim

não

20. Todas as suas atribuições e atividades estão registradas e atualizadas? \*

sim

não

#### Seção sem título

21. Há algo que dificulte ou limite a execução do registro? Nesta questão você pode marcar mais de uma opção. \*

complexidade dos sistemas de tecnologias disponíveis para o registro das atividades

falta de treinamento eficaz para o registro das atividades

falta padrões ou diretrizes para o registro das atividades

o excesso da documentação torna desafiador decidir o que vai ser registrado ou não

outros

#### Seção sem título

22. Se você escolheu a alternativa "e) outros" para a questão anterior, INFORME quais as outras dificuldades ou limitações encontradas para o registro de suas atividades. Se você marcou a (s) outra (s) alternativa (s), por favor pule essa questão.

#### Seção sem título

23. Se você ainda não faz o registro de suas atividades, informe o (s) motivo (s). Neste caso você poderá marcar mais de uma opção. Se você faz o registro de suas atividades, por favor, pule essa questão.

falta de treinamento específico

tenho sobrecarga de trabalho, assim, tenho que priorizar a realização das tarefas sob a minha responsabilidade ao invés de registrá-las

falta tecnologia para o registro das atividades

falta a conscientização sobre o valor do registro de atividades e dos benefícios que serão obtidos

falta de incentivo da chefia

medo de ser criticado(a) por registros incorretos

outros

#### Seção sem título

24. Se você escolheu a alternativa "g) outros" para a questão anterior INFORME outros motivos que te impedem de fazer o registro de suas atividades. Se você marcou a (s) outra (s) alternativa (s), por favor pule essa questão.

#### Seção sem título

25. Caso haja registro adequado das atividades e dos processos executados, você acredita que as dificuldades para execução das suas tarefas podem ser diminuídas? \*

sim

não

#### SISTEMAS

26. No desempenho das suas atividades na UNIFAL-MG, há necessidade de utilização de sistemas de informação? \*

sim

não

27. Você acredita que sistemas de informação específicos colaboram, caso existam, ou poderiam colaborar, caso ainda não existam, para a continuidade das atividades do seu cargo ou área? \*

sim

não

28. Você utiliza o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) da UNIFAL-MG? \*

não

sim

#### Seção sem título

29. Você conhece e utiliza a funcionalidade Base de Conhecimento do SEI, em que pode ser descrito o fluxo simplificado de cada processo do SEI? \*

Conheço mas não utilizo a base de conhecimento do SEI

Conheço e utilizo a base de conhecimento do SEI

Não conheço e não utilizo a base de conhecimentos do SEI

#### PROBLEMAS

#### PROBLEMAS

30. Qualquer pessoa consegue executar suas tarefas: \*

sim

não. Para realizar minhas tarefas, além de saber realizar, a pessoa precisa ter uma formação específica

31. Quando você está de férias, afastado (a) ou licenciado (a) de suas atividades, há alguém que realiza seu trabalho nesse período? \*

não

sim

#### Seção sem título

32. INFORME quem realiza seus trabalhos quando você está de férias, afastado (a) ou licenciado (a) de suas atividades: \*

TAE

terceirizado

docente

33. Nesse período de férias, afastamento ou licença, o (a) seu (ua) substituto (a) consegue realizar o seu serviço sozinho (a)? \*

sim

não. Mesmo no período de férias, afastamento ou licença sou contatado

#### Seção sem título

34. Durante o tempo no seu cargo, você enfrentou situações em que a ausência de um colega (devido a férias, afastamento, etc.) causou dificuldades na continuidade das atividades? \*

sim

não

35. Caso você se aposente, seja redistribuído para outro órgão, ou seu cargo fique vago por qualquer motivo, alguém consegue executar suas atividades? \*

sim

não

#### Seção sem título

36. Como você respondeu na questão anterior que ninguém consegue executar suas atividades em caso de vacância do seu cargo, assinale a alternativa que justifique sua resposta: \*

exigência de formação específica

não há substituto

apesar de haver outros funcionários no setor, somente eu sei executar a atividade

#### Seção sem título

37. Você consegue enxergar em como será a transição do seu conhecimento e experiência adquirida quando se aposentar? \*

sim

não

#### Seção sem título

38. Você possui um plano ou uma estratégia para a transferência do seu conhecimento quando ocorrer sua aposentadoria? \*

há registro das minhas responsabilidades, processos-chave e insights relevantes, por meio de instrumentos de consulta, como mapeamento de processos, elaboração de manuais, elaboração de relatórios, entre outros, o que facilitará para o meu sucessor adquirir o conhecimento para executar as atividades relativas ao cargo com maior facilidade

como terei saído do cargo quando outro servidor o ocupar, caberá a UNIFAL-MG incumbência

#### Seção sem título

39. Você acredita que a transmissão do conhecimento adquirido ao longo dos anos pode ser uma preocupação quando ocorrerem situações de vacância, férias ou afastamentos no seu cargo? \*

sim

não

40. Você enfrentou situações em que a falta de conhecimento ou informações prejudicou a execução das suas atividades? \*

não

sim

#### Seção sem título

41. Dê exemplos de situações em que a falta de conhecimento ou informações prejudicou a execução das suas atividades: \*

#### Seção sem título

42. Como você lida com a falta de conhecimento ou informações no seu dia a dia? Nesta questão, você poderá marcar mais de uma opção. \*

recorro aos colegas mais antigos no Setor

recorro aos registros mantidos no Setor

recorro à minha chefia imediata

converso com colega de outra instituição

solicito capacitação para ajudar na resolução da questão

outro (s)

43. Se você escolheu a alternativa "f) outro (s)" na questão anterior, dê exemplo de outras formas como você lida com a falta de conhecimento ou informações no seu dia a dia. Se você escolheu outras alternativas, por favor, pule essa questão.

44. Que impacto a falta de conhecimento para o desempenho das funções do seu cargo impactou nas operações ou nos resultados? Nesta questão, você poderá marcar mais de uma alternativa.

\*

atrasos na execução do serviço

erros e retrabalhos

tomada de decisões baseada em suposições ou intuições e não em fatos concretos

impacto financeiro negativo, como perda de receita

insatisfação dos usuários dos serviços

desmotivação do servidor

exposição da instituição a riscos legais e de conformidade

## APÊNDICE B - Produto Técnico Tecnológico



**PRODUTO  
TÉCNICO  
TECNOLÓGICO**



**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE ALFENAS: UM ESTUDO VOLTADO PARA  
A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NOS CARGOS DE  
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

---

## **A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS: UM ESTUDO VOLTADO PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NOS CARGOS DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

Relatório técnico apresentado pela mestranda Eliane Cristina de Carvalho ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Wanderson Gomes de Souza como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



# SUMÁRIO

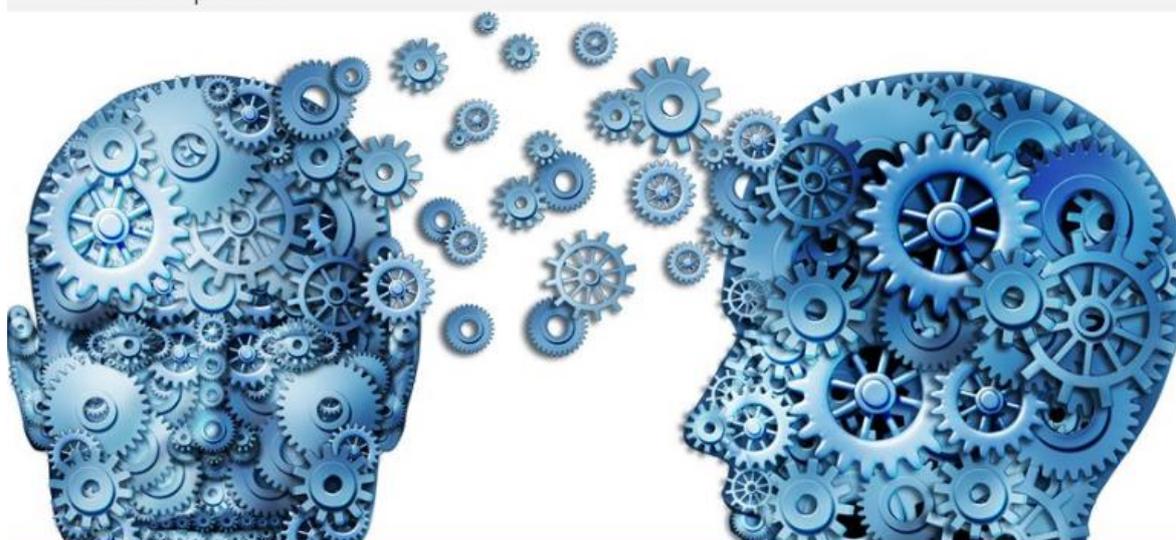
Resumo	04
Organização da proposta de intervenção	05
Público-alvo da proposta	06
Descrição da situação-problema	06
Objetivos da proposta de intervenção	06
Diagnóstico e análise da situação-problema	06
Proposta de intervenção	07
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	15
Referências	16

## RESUMO

Na Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) há diversos servidores que são únicos no cargo ou na área em que atuam, e, determinados serviços realizados por esses servidores são paralisados durante seus períodos de férias ou afastamento. Em caso de vacância desses cargos, o novo servidor só chegará à instituição após a saída do outro servidor e o “como fazer” pode ter ido embora juntamente com o servidor que detinha o conhecimento tácito e não o explicitou.

Desta forma, a saída de um servidor único no cargo ou na sua área de atuação na UNIFAL-MG, caso este não deixe registrado como executar as suas tarefas, poderá trazer problemas para a Universidade.

Isto posto, a proposta de intervenção consiste na implementação de ações de GC para melhorar a transmissão do conhecimento dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG.



“Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que você sabe”.  
(HUXLEY, 1932)

## ORGANIZAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A UNIFAL-MG, localizada no Sul de Minas Gerais, foi fundada em 1914 como Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas (Efoa). Em 1960, passou para o status de instituição federal, a qual teve suas instalações expandidas e ganhou novos cursos. Em 2001, tornou-se Centro Universitário Federal (Efoa/Ceufe), quando diversos novos cursos foram abertos, tanto presenciais quanto à distância. No ano de 2005, por meio da Lei Federal nº 11.154/2005, a Efoa/Ceufe foi transformada na Universidade Federal de Alfenas, adotando a sigla UNIFAL-MG.

A instituição é vinculada ao Ministério da Educação (MEC), mas goza de autonomia didática-científica, administrativa, disciplinar e financeira. As unidades administrativas da Instituição encontram-se nos quatro campi (Sede em Alfenas, Unidade Santa Clara, Poços de Caldas e Varginha), que oferecem ensino superior de excelência, tanto nos 39 cursos de Graduação, quanto nos 34 cursos de Pós-Graduação.



## **PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA**

O alvo da presente proposta são os servidores TAEs (de cargo ou área única na UNIFAL-MG). A Lei nº 8.112/90 trouxe o regime jurídico próprio para os citados servidores, enquanto a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, estruturou o Plano de Carreira desses servidores.

## **DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Na UNIFAL-MG há cargos de Técnico Administrativo em Educação (TAE) ou áreas dos referidos cargos que além da formação específica exigem a experiência acumulada em decorrência da rotina de trabalho nas instituições públicas, para que o serviço possa ser executado. Essa experiência é denominada conhecimento tácito, e, na maioria dos casos, “o como fazer” está somente na mente dos servidores.

Desses cargos ou áreas que exigem formação específica, existem cargos que possuem um único servidor em toda a Universidade. Nesse sentido, observou-se que durante o período de férias ou afastamento de alguns desses servidores, os serviços são paralisados. Assim, quando ocorrer vacância do cargo, a transferência do conhecimento tácito é fundamental para a continuidade dos serviços na Universidade. Deste modo, vislumbra-se a importância da transferência do conhecimento desses servidores que ocupam cargos ou áreas únicas, como tentativa de resolução de problemas causados pela falta de transmissão de conhecimento dos TAEs de cargo ou área única na UNIFAL-MG.

## **OBJETIVOS DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

Demonstrar os problemas relativos à falta de Gestão do Conhecimento (GC) na Universidade, informados pelos servidores de cargo ou área única na instituição no instrumento de coleta aplicado como parte dessa pesquisa, bem como indicar a implementação de ações de GC para melhorar a transmissão do conhecimento dos servidores TAEs de cargo ou área única.

## **DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Com o registro do conhecimento dos servidores TAEs únicos em seus cargos ou áreas de atuação, acredita-se que a UNIFAL-MG não sofrerá ou minimizará os prejuízos decorrentes da saída desses servidores, bem como em seus períodos de férias e afastamentos, podendo ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), eliminar o retrabalho, melhorando a qualidade dos processos de trabalho e do atendimento do setor.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com o presente estudo descobriu-se que a UNIFAL-MG possui um dos menores índices TAE em relação à Docente entre as Universidades do país, ou seja, 0,56 TAE para cada docente, enquanto a UFTM, a universidade que possui o maior índice, possui 2,39 TAE para cada docente. Conforme pode ser verificado na Figura 1, abaixo.

Figura 1 – Relação TAE/Docente nas Universidades Públicas Brasileiras

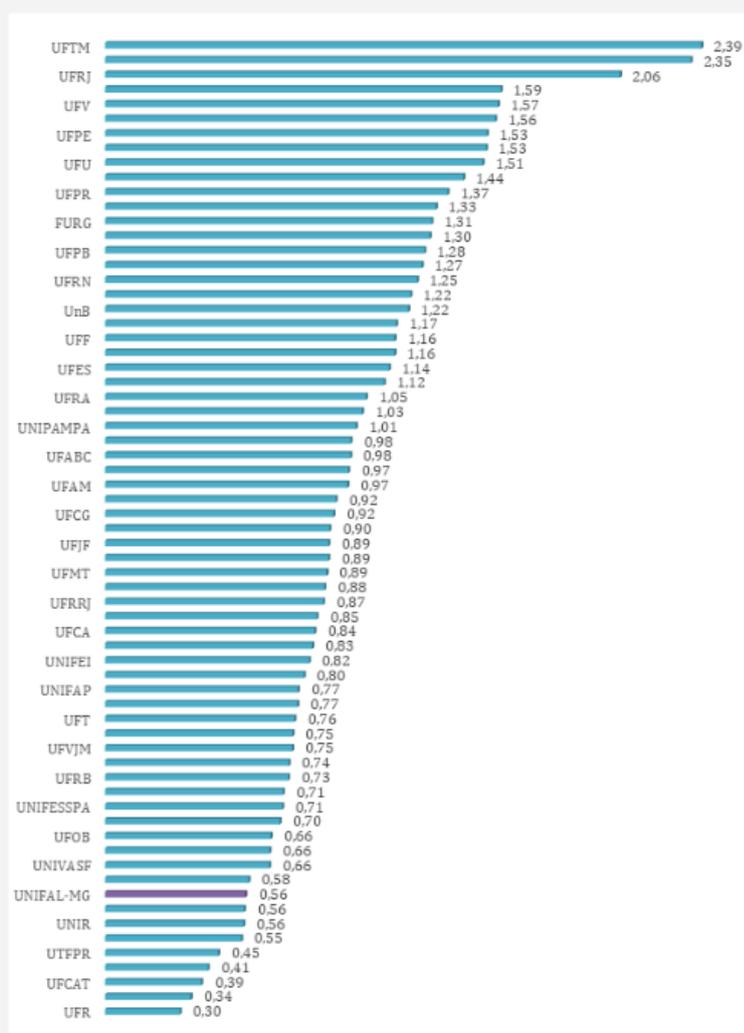


Figura 1. Elaborado pela Autora (2024), utilizando-se o Excel.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

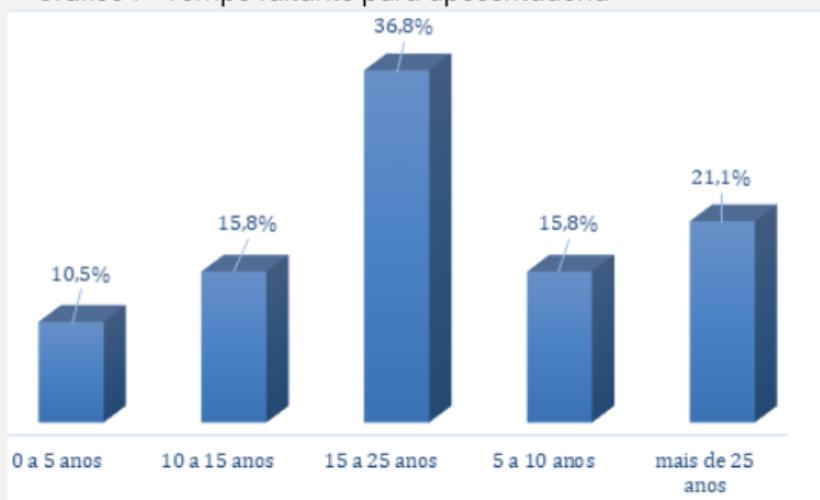
Também, descobriu-se que há dificuldade de implementação de Gestão de Competências na UNIFAL-MG, conforme a resposta ao pedido de manifestação nº 23546.087282/2023-84, no Portal do Governo - CGU- Fala.BR, quando a UNIFAL-MG respondeu que o Programa de Gestão por Competências não está implementado na instituição, porém, ações vêm sendo desenvolvidas desde o ano de 2009 para a sua implementação. Ainda na resposta, a UNIFAL-MG informou que a cultura da gestão por competências vem sendo implementada entre os gestores da universidade, o que é um ponto positivo para a implementação da cultura da GC na universidade.

Outro ponto positivo para a implementação da GC na Instituição é que na busca realizada no sítio da UNIFAL-MG, localizou-se ações que podem ser encaixadas como GC, apesar de não terem esse objetivo e não serem reconhecidas como GC, a exemplo dos Relatórios de Gestão, nos quais há menção de mapeamento de processos, a partir de 2013, cuja finalidade seria a de gerir os riscos da Universidade. Em outros setores, encontrou-se outras práticas esparsas, como os manuais, os tutoriais, os formulários, bem como cursos de capacitação disponíveis aos servidores da instituição.

Dito isso, e considerando as respostas ao instrumento de coleta constante do presente estudo:

- 26,3% dos servidores únicos em seu cargo ou na sua área irão se aposentar nos próximos 10 anos, conforme Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 - Tempo faltante para aposentadoria

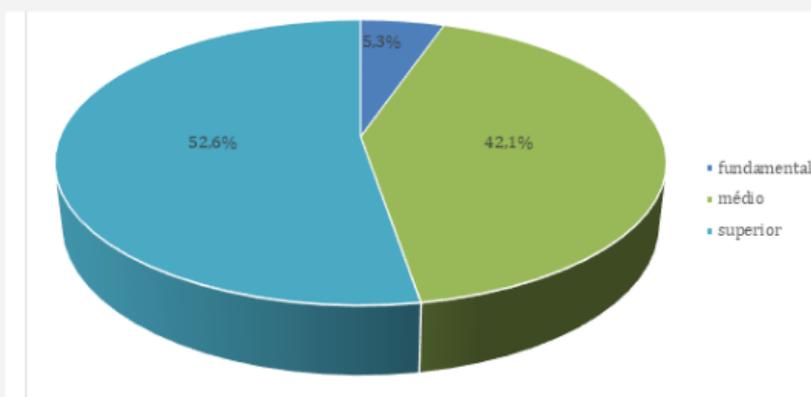


Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

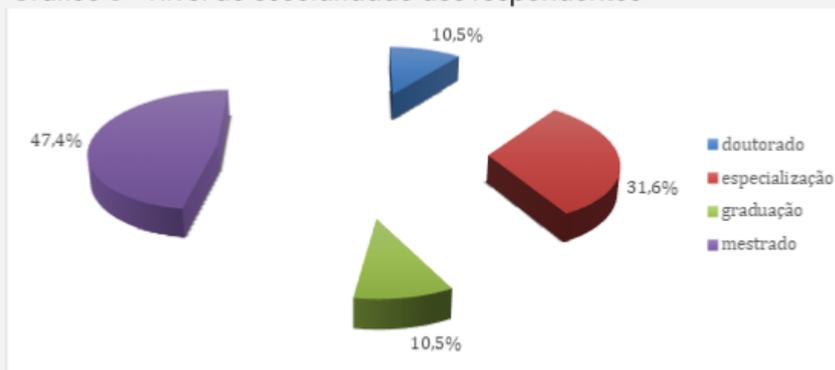
- Há risco de perda desses servidores por posse em cargo não acumulável, haja vista que a escolaridade de muitos dos entrevistados é maior do que a exigida pelo cargo, conforme Gráficos 2 e 3, a seguir.

Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos ingressantes na UNIFAL-MG



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos respondentes

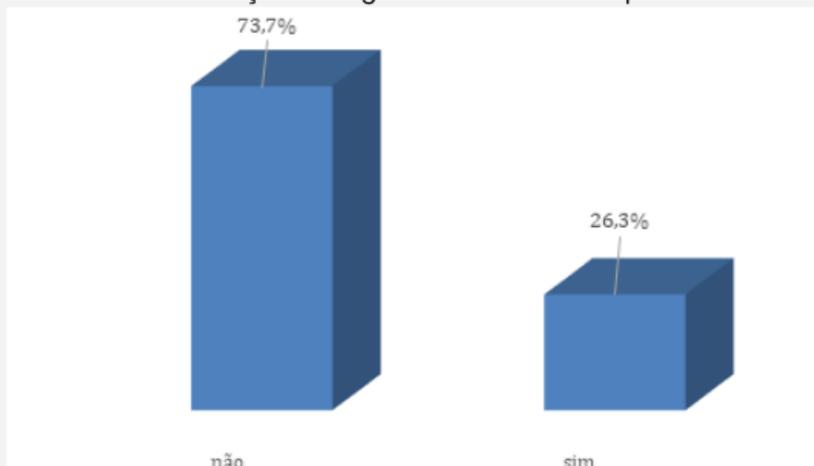


Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

- 73,7% dos entrevistados responderam que a UNIFAL-MG não solicita o registro de suas atividades, conforme o Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4 - Solicitação de registro das atividades pela UNIFAL-MG

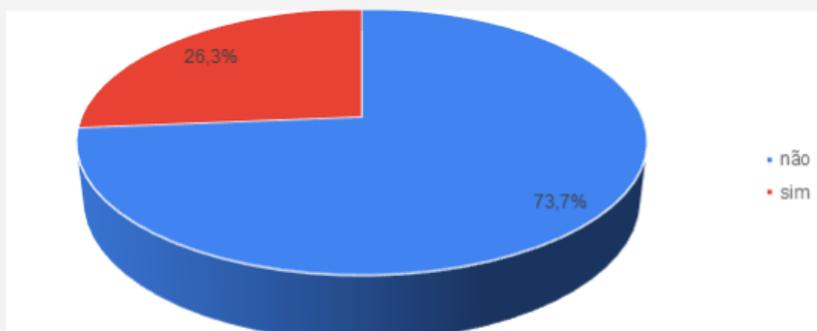


Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

- dos servidores que ainda não fazem o registro de suas atividades 28,6% responderam que: a) falta treinamento específico; b) há sobrecarga de trabalho, assim, há necessidade de priorizar a realização das tarefas ao invés de registrá-las; e c) falta a conscientização sobre o valor do registro de atividades e dos benefícios que serão obtidos, enquanto 14,3% dos respondentes informaram que: d) falta tecnologia para o registro das atividades; e, e) falta de incentivo da chefia. Além disso, 57,1% dos servidores assinalaram a opção f) outros, informaram que: falta normativa e/ou política de mapeamento e registro das atividades; utilização de uma ferramenta específica; realização de algumas atividades que não são necessariamente compatíveis com as atribuições normativas superiores; ainda não existe a solicitação do registro das atividades ...; única forma de registro é por meio do sistema de ordens de serviço e este é bastante impreciso; que não está executando as funções. Por fim há quem respondeu que não há necessidade de registro.
- pouco mais de 20% dos respondentes informaram que tiveram acesso aos registros das atividades a serem realizadas quando do seu ingresso na UNIFAL-MG, ao passo que, a maioria dos respondentes entendem que se houver o registro das atividades a serem realizadas as dificuldades seriam diminuídas, o que pode ser vislumbrado nos Gráficos 5 e 6, abaixo colacionados:

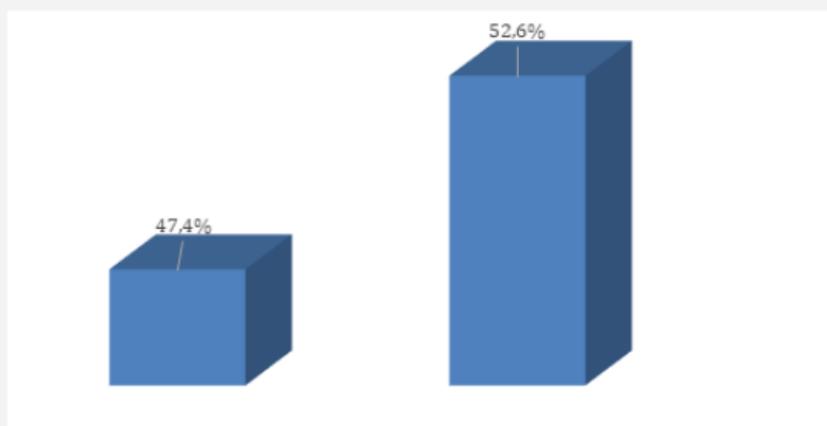
## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Gráfico 5 - Acesso aos registros das atividades que seriam realizadas quando do ingresso na UNIFAL-MG



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

Gráfico 6 - Diminuição das dificuldades com o registro das atividades

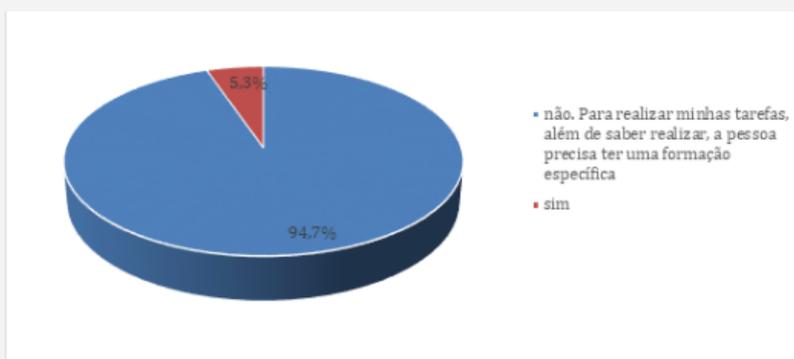


Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

- 28,6% dos entrevistados informaram que não fazem o registro de suas atividades por falta de treinamento específico;
- 16,7% dos entrevistados responderam que o que dificulta ou limita o registro de suas atividades é a falta de padrão e diretrizes, e, a mesma quantidade de respondentes informaram que o excesso de documentos torna desafiador decidir o que vai ser registrado ou não;
- 94,7% dos respondentes informaram que suas atividades não podem ser realizadas por outros servidores, conforme o Gráfico 7, a seguir.

Gráfico 7- Execução de tarefas em férias e afastamentos



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Excel.

- 68,4% dos servidores respondentes não há quem faça suas atividades nos períodos de férias e outros afastamentos, e mesmo para os casos que há substituto, 33,3% são acionados nesses períodos;
- 73,7% enfrentaram dificuldades para realizar as tarefas durante a ausência de um colega;
- 63,2% responderam que se seu cargo vagasse, ninguém conseguiria executar suas tarefas (83,3% falta de formação específica e 16,7% porque não há substituto);
- 57,9% relataram prejuízos devido à falta de GC na instituição.

Assim, para que a UNIFAL-MG não venha sofrer prejuízos com a saída de servidores de cargo ou área únicos na instituição ou nos períodos de férias e afastamentos dos servidores TAEs de cargo ou área única, entende-se por bem que a instituição tenha um Plano de Ações.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Para Nonaka e Takeuchi (2008), este plano é elaborado com base na conversão de conhecimento, estimulando a criação de conhecimento institucional, que poderá acabar com as redundâncias e o retrabalho, melhorando a qualidade dos processos de trabalho e do atendimento do setor, e no caso da UNIFAL-MG, entende-se que registrar o conhecimento dos servidores de cargo ou área únicas da instituição, evitará prejuízos futuros devido a vacância do cargo, além da paralisação do serviço durante os períodos de férias e afastamentos desses servidores.

Assim, apresenta-se uma sugestão para a sua elaboração, optando-se pela utilização do método denominado 5W2H, que trata-se de uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada para registrar de forma organizada, clara e planejada como deverão ser executadas as ações. Esta ferramenta possibilita uma visão ampla dos Planos de Ação (Andrade, 2018, pág. 53). O citado método consiste em responder às seguintes perguntas: what (o que será feito?); who (por quem será feito?); where (onde será feito?); why (por que será feito?); when (quando será feito?); how (como será feito?); how much (quanto irá custar?).

Dito isso, passa-se a sugestão do Plano de Ações que poderá ser adotado pela UNIFAL-MG, registrar o “como fazer” de todas as atividades dos servidores TAEs de cargo ou área única na instituição, somente com a potencialização das ações realizadas na Instituição.

➤ O que será feito?

Uma proposta de plano de ações para a UNIFAL-MG, demonstrando os problemas existentes relativos à GC dos servidores de cargo ou área única da instituição, indicando a implementação de ações de GC para melhorar a transmissão do conhecimento dos servidores TAE de cargo ou área únicos na UNIFAL-MG.

➤ Porque será feito:

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), Plano de Ações, são elaborados com base na conversão de conhecimento, estimulando a criação de conhecimento institucional, que poderá acabar com as redundâncias e o retrabalho, melhorando a qualidade dos processos de trabalho e do atendimento do setor, e no caso da UNIFAL-MG, registrar o conhecimento dos servidores de cargo ou área únicas da instituição, para evitar prejuízos futuros devido a vacância do cargo, além dos períodos de férias e afastamentos desses servidores.

➤ Onde será feito:

Na Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG.

➤ Quando será feito:

Imediatamente.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

- Por quem será feito:
  - Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN);
  - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE);
  - Servidores da instituição que conheçam o assunto tratado.
- Como será feito:
  - 1º Mapeamento da totalidade dos processos existentes na UNIFAL-MG;
  - 2º Conscientização dos servidores da UNIFAL-MG da importância da GC e da existência da Base de Conhecimento SEI, bem como utilizá-la, via capacitação;
  - 3º Registro do "como fazer", na Base do Conhecimento do SEI (processos mapeados ou outra tarefa que não esteja mapeada), podendo inclusive serem utilizados os produtos das ações de GC que o Setor possui, como por exemplo os manuais;
  - 4º Elaboração de um relatório detalhado da situação da UNIFAL-MG, com a solicitação de vagas ao Ministério da Educação (MEC), para que os cargos ou área não sejam mais únicos, conforme permissão contida no art. 4º da Lei nº 11.091/2005, que trouxe a possibilidade das IFEs de, anualmente, avaliarem suas necessidades de pessoal e propor ao MEC, o seu redimensionamento, sendo desejável nesse caso, a juntada do Mapeamento das Competências da UNIFAL-MG.
- Quanto irá custar:
  - Como o Sistema Eletrônicos de Informações (SEI) é utilizado na UNIFAL-MG, a utilização da Base de Conhecimento do SEI não trará custos adicionais para a Universidade;

Quanto às capacitações necessárias, acredita-se que também não haverá custos, ou que estes serão irrisórios perto do efeito que podem causar, tendo em vista que as elas poderão ser ministradas por servidores da instituição que conheçam o assunto;

  - Sobre o mapeamento de processos, apesar da solicitação partir da Proplan, quem faz os mapeamentos são os servidores lotados nos setores. Assim, também não se vislumbra gastos adicionais para a realização da atividade.
  - Por fim, a elaboração do relatório para o MEC não trará despesas para a UNIFAL-MG, que esse relatório pode ser elaborado anualmente pela Instituição.

## RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

### **Eliane Cristina de Carvalho**

Mestranda em Administração Pública na  
Universidade Federal de Alfenas  
UNIFAL-MG  
eliane.cristina@unifal-mg.edu.br

### **Wanderson Gomes de Souza**

Doutor em Educação pela Universidade  
Metodista de Piracicaba  
UNIMEP - Piracicaba  
wanderson.souza@professor.unis.edu.br

Varginha, 08 de julho de 2024



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Darly Fernando. Gestão pela Qualidade. Organização Editora Poisson – Belo Horizonte – MG: Poisson, 2018. Disponível em: [https://www.poisson.com.br/livros/qualidade/volume3/GQ\\_volume3.pdf](https://www.poisson.com.br/livros/qualidade/volume3/GQ_volume3.pdf). Acesso em 08 jul. 2024.
- BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em 21 nov. 2022.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em 21 nov. 2022.
- CARVALHO, Eliane Cristina de. Pedido de Informação sobre quantitativos de servidores TAE de cargo ou área únicos na Universidade Federal de Alfenas. Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR), 25 ago. 2023. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao/DetalheManifestacao.aspx>. Acesso em: 18 out. 2023.
- CARVALHO, Eliane Cristina de. Pedido de Informação sobre existência de Gestão de competências na UNIFAL-MG na Universidade Federal de Alfenas. Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR), 03 out. 2023. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao/DetalheManifestacao.aspx>. Acesso em: 23 out. 2023.
- DADOS.GOV.BR. Gestão de Pessoas – Executivo Federal – Cargos Vagos e Vacâncias. Disponível em: <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/gestao-de-pessoas-executivo-federal---cargos-vagos-e-vacancias>. Acesso em: 29 set. 2023.
- DESENVOLVEDOR DO GOOGLE. Pesquisa de Gestão de Conhecimento para servidores TAE da UNIFAL-MG. 2023. Disponível em: <<https://docs.google.com/forms/d/luGFwC-WJWSokzV2ndArA54NrtzN2hUqT2IsWuZ4mNL4/edit>>. Acesso em 02 mai. 2024.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Gestão do conhecimento. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. A UNIFAL-MG. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/portal/a-unifal-mg/>. Acesso em: 10 set. 2023.
- \_\_\_\_\_. Relatórios de Gestão. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/relatorios-de-gestao/>. Acesso em: 09 set. 2023.
- \_\_\_\_\_. Mapeamento de processos. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/mapeamento-de-processos-2/>. Acesso em: 09 set. 2023.
- \_\_\_\_\_. Legislação. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/progepe/legislacao/>. Acesso em: 09 set. 2023.
- \_\_\_\_\_. Tutoriais de Graduação. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/graduacao/informacoes-manuais/tutoriais/>. Acesso em: 09 set. 2023.
- \_\_\_\_\_. Coleta de amostra para análise (POPCAA-002). Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/ncq/wp-content/uploads/sites/57/2021/04/Coleta-de-amostra-para-analise-POPCAA-002>. Acesso em: 09 set. 2023.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Pessoal. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/progepe/capacitacao/>. Acesso em: 29 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Cadastro de usuários externos. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/sei/cadastro-de-usuarios-externos/>. Acesso em: 09 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Formulários - DRGCA. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/drgca/formularios/>. Acesso em: 11 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Manuais, Guias e Tutoriais. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/bibliotecas/o-sistema-de-bibliotecas/manuais-guias-e-tutoriais/>. Acesso em: 11 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Protarq. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/protarq/>. Acesso em: 09 set. 2023.

\_\_\_\_\_. SEI. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/sei/>. Acesso em: 08 jul.2024.