

VERBENIA MENDONÇA FERNANDES SILVA RIBEIRO

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA  
UNIDADE DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Produto Final associado à Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Itajubá, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora  
Dr.<sup>a</sup> Célia Ottoboni  
Co-Orientador  
Dr. José Gilberto da Silva

ITAJUBÁ – MG

2017

## **APRESENTAÇÃO**

O presente trabalho constitui o Produto Final obtido da dissertação de Mestrado em Administração, intitulada “Implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento em uma Unidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior”, desenvolvida durante o curso de Programa de Mestrado Profissional em Administração ofertado pela Universidade Federal de Itajubá, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Célia Ottoboni e co-orientação do Prof. Dr. José Gilberto da Silva.

O aporte teórico que fundamentou esta pesquisa reuniu estudos das áreas de Gestão do Conhecimento, Administração Pública e buscou relacionar estes dois campos de estudos, ao aplicar os conceitos encontrados em uma unidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

A execução prática se baseou no modelo desenvolvido por Batista (2012) para o Ipea, e envolveu a aplicação de questionários e formulários, entrevistas para justificar e fundamentar o resultado dos questionários, bem como identificar quais práticas de gestão do conhecimento seriam aplicadas no objeto de estudo. Com base nos resultados obtidos, foi elaborado este documento que relata como foi atingido o objetivo geral da pesquisa.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

**Figura 7** - Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública..... 13

**Figura 8** - Etapas do Plano de Gestão do Conhecimento ..... **Erro! Indicador não definido.**

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 2 – Fases do processo de elaboração do PGC ..... **Erro! Indicador não definido.**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.4 Modelo de Batista .....</b>	<b>13</b>
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	15
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	16
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISES .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.1 Missão, Visão e Valores .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.2 Os Viabilizadores.....</b>	<b>19</b>
4.2 DIAGNÓSTICO DE GC NO OBJETO DE ESTUDO .....	20
4.3 PLANEJAMENTO DE GC NO OBJETO DE ESTUDO .....	21
4.4 DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROTOCOLO DE GC NO OBJETO DE ESTUDO .....	22
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>27</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICE 1 – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DAS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO</b> .....	28
<b>APÊNDICE 2-A – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC – FOLHAS DE</b> <b>PONTUAÇÃO INDIVIDUAL .....</b>	29
<b>APÊNDICE 2-B – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC – FOLHAS DE</b> <b>PONTUAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO.....</b>	32
<b>APÊNDICE 3 – MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE</b> <b>MELHORIA DA GC .....</b>	32
<b>APÊNDICE 4 – TABELA RESUMO COM A PONTUAÇÃO DOS GRUPOS.....</b>	33
<b>APÊNDICE 5 – FORMULÁRIO PARA ELABORAÇÃO DO BUSINESS CASE .....</b>	33
<b>APÊNDICE 6 – FORMULÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE VISÃO, OBJETIVOS E</b> <b>ESTRATÉGIAS DE GC.....</b>	34
<b>APÊNDICE 7 – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS DE GC .....</b>	34
<b>APÊNDICE 8 – FORMULÁRIO DE ELABORAÇÃO DO PGC .....</b>	35
<b>APÊNDICE 9 – PROCEDIMENTO DE ADMISSÃO DE SERVIDORES,</b> <b>FLUXOGRAMA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCEDIMENTO E O MANUAL</b> .....	36
<b>APÊNDICE 10 – PROCEDIMENTO DE PAGAMENTO DE EXERCÍCIO ANTERIOR,</b> <b>FLUXOGRAMA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCEDIMENTO E O MANUAL</b> .....	45

## **1 INTRODUÇÃO**

A Administração Pública brasileira tem enfrentando alguns desafios, tais como uma estrutura altamente burocratizada, pesada e centralizada, inviabilizando sua capacidade de responder eficazmente às demandas e aos desafios da sociedade moderna (MATIAS PEREIRA, 2008). Por outro lado, a Gestão do Conhecimento representa uma oportunidade de fazer com que a Administração Pública adote práticas inovadoras de gestão melhorando a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos ofertados (BATISTA, 2012).

Brito, Oliveira e Castro (2012, p.1341) alertam para um grave problema enfrentado pelas organizações públicas: a perda de conhecimento em transferências, rotatividade e aposentadorias de pessoal, trazendo como consequência a perda de know-how e capital intelectual, já que muitas informações, conhecimentos importantes e detalhes dos processos de trabalho estão guardados apenas na mente das pessoas.

O presente trabalho buscou implementar, monitorar e avaliar práticas de Gestão do Conhecimento na Divisão de Cadastro e Financeira da Diretoria de Pessoal da UNIFEI, por meio de uma pesquisa-ação.

Dessa forma, justifica-se o estudo da implementação da Gestão do Conhecimento dentro da Diretoria de Pessoal da UNIFEI: a possibilidade de compartilhamento de práticas inovadoras de gestão; a melhoria do desempenho da unidade; a satisfação proporcionada aos clientes internos e externos; o estímulo à aprendizagem, à retenção e à disseminação do conhecimento institucional.

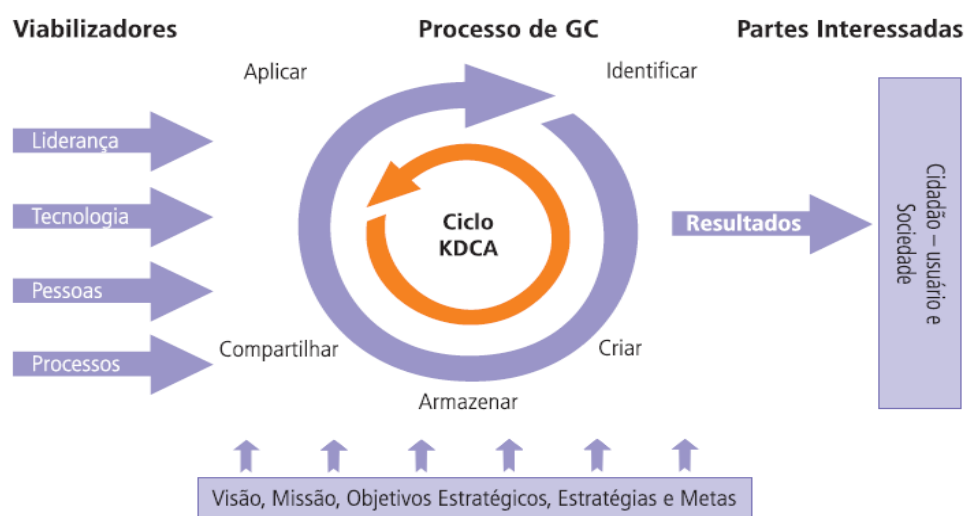
Isto posto, o trabalho se mostra relevante para o campo profissional, pois, apesar do crescente índice de publicações acerca do tema, ainda são embrionários os processos de implantação no setor público, particularmente em IFES. Diante disso, esta pesquisa vem colaborar com esse campo de estudo, além de embasar pesquisas futuras, por meio da descrição do processo de implantação da Gestão do Conhecimento na Divisão de Contabilidade e Financeira da Diretoria de Pessoal da UNIFEI, que é uma instituição de ensino superior pública, custeada por recursos governamentais, e atua como “um elemento essencial para o desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro e o progresso social, econômico e cultural das regiões onde atua, por meio da geração, disseminação e aplicação do conhecimento” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ, 2015).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MODELO DE BATISTA

Tendo em vista as particularidades das atividades desempenhadas pela Administração Pública, percebe-se que é necessário um protótipo “genérico, holístico e específico de GC adequado à administração pública brasileira” (Batista, 2012, p. 51), conforme o modelo que está representado na figura a seguir:

**Figura 1** - Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública



Fonte: BATISTA ( 2012, p. 51)

O modelo proposto por Batista (2012) é composto por seis elementos, a saber: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas, são os direcionadores estratégicos, e formam o 1º elemento; o 2º elemento é constituído por quatro viabilizadores – liderança, tecnologia, pessoas e processos; o 3º abarca os cinco processos de GC – identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; ao elemento de número quatro, o autor dá o nome de “Ciclo KDCA”; já o 5º elemento se refere aos resultados de GC; e as partes interessadas compõem o último elemento deste modelo. As definições de cada um deles são apresentadas na sequência.

#### 1- Missão, Visão e Objetivos Estratégicos

O conjunto formado pela missão, visão e objetivos estratégicos compõe os direcionadores estratégicos organizacionais. A missão declara o que é a organização pública, qual a sua razão de ser, quais são seus usuários e os serviços que presta, e define o que a organização pública é hoje, seu propósito e como pretende guiar sua atuação cotidiana. A

visão direciona o futuro da organização pública, ao definir o que pretende ser no futuro. Já os objetivos estratégicos, estratégias e metas, segundo Batista (2012, p. 54), “mostram as lacunas de conhecimento a serem eliminadas para que esses objetivos sejam alcançados”.

## **2- Os viabilizadores**

Os viabilizadores da GC caracterizam-se pelos fatores críticos para o sucesso da iniciativa. Neste tópico, serão abordados como viabilizadores da GC: i) liderança; ii) tecnologia; iii) pessoas; e iv) processos (BATISTA, 2012, p. 56).

## **3 - O processo de Gestão do Conhecimento**

O processo de GC consiste na mobilização sistemática do conhecimento e demanda cinco atividades básicas: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.

## **4- Ciclo KDCA**

O ciclo KDCA tem como base o ciclo PDCA, que é composto das fases: P (*Plan*) de planejamento de melhorias e procedimentos que proporcionarão que os objetivos organizacionais sejam alcançados; D (*Do*) de executar as atividades de educação e as tarefas descritas na fase anterior; C (*Check*) de verificar se os resultados das tarefas realizadas correspondem ao esperado na fase de planejamento; e A (*Action*) de agir para corrigir os resultados que não correspondem às metas estabelecidas (BEZERRA, 2012).

## **5- Os resultados da Gestão do Conhecimento**

Os resultados da GC podem ser divididos em imediatos e finais. Os resultados imediatos são a aprendizagem organizacional, a inovação e o aumento da capacidade de realização dos indivíduos, da equipe e da própria organização, bem como da sociedade identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimentos (BATISTA, 2012, p. 68).

Já os resultados finais da GC derivam dos imediatos e reforçam a definição de GC nas organizações públicas. São eles: “aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (BATISTA, 2012, p. 69).



## 6- Partes Interessadas

O protocolo de GC descrito acima deve ser destinado a atender as necessidades do cidadão-usuário e da sociedade. A dimensão cidadão-usuário é definida no reconhecimento do cidadão como cliente do governo e membro do controle social (NASSUNO, 2000).

Conhecidos todos os elementos que compõem o modelo desenhado por Batista (2012), é necessário entender as fases da implementação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) na organização. O PGC se desdobra em quatro fases, a saber: diagnosticar, planejar, desenvolver e implementar.

### 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na Administração Pública, Batista (2012, p. 40) defende que a Gestão do Conhecimento “ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral”.

A Gestão do Conhecimento, de acordo com Batista (2012, p. 43), pode ser empregada para “aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras”.

Para Batista (2012), no serviço público é importante relacionar os processos da Gestão do conhecimento com a aprendizagem e inovação (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento). Contudo, a inovação em organizações públicas é direcionada para o aumento da eficiência e da melhoria da qualidade nos serviços públicos prestados. Assim, é necessário um modelo de gestão do conhecimento para instituições públicas que relacione aprendizagem e inovação, de forma contextualizada para a administração pública.

Para a administração pública, a gestão do conhecimento colabora para aumentar, coletiva, integrada e sistematicamente, a capacidade de conhecimento dos colaboradores – dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar resultados (BATISTA, 2012, p. 49).

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

### 3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A etapa prática deste estudo foi realizada obedecendo ao cronograma (APÊNDICE 1) desenvolvido em parceria com os servidores pertencentes à divisão estudada. Tal cronograma foi desenvolvido, obedecendo a agenda de compromissos da divisão. Desse modo, a pesquisa pôde ser realizada até três semanas por mês, seguindo os dias previamente determinados.

A fase de preparação para a aplicação prática da pesquisa envolveu o convite da divisão estudada para conhecer o tema Gestão do Conhecimento, exibir as etapas a serem percorridas durante a realização do projeto, bem como os meios pelos quais este estudo se desenvolveu, além da conclusão do cronograma de atuação. Na oportunidade, foi definido o resultado prático que traria benefícios para o objeto de estudo dentro do protocolo de GC que seria elaborado pela pesquisadora. Segundo os membros da DCF/DPE, a prática que melhor se aplica à sua realidade seria a elaboração de manuais de procedimentos e rotinas, considerando as atividades operacionais extremamente detalhistas que desempenham. Além disso, os processos que foram considerados mais críticos, e, por isso, foram priorizados pela divisão para a elaboração dos manuais foram o processo de admissão de servidores e o de pagamento de exercício anterior.

- **O Diagnóstico**

Durante os meses de setembro e outubro do ano de 2016, aconteceu a fase de diagnóstico de GC no objeto de estudo. Na manhã do dia 23/09/2016, foi entregue o questionário impresso para os quatro servidores da divisão, intitulado “Instrumento para avaliação da GC – folhas de pontuação individual” (APÊNDICE 2-A), e foi utilizado com o objetivo de identificar a situação de GC em que se encontra a DCF/DPE, de acordo com a visão de cada colaborador.

Esse instrumento é composto por 42 questões, distribuídas em sete critérios já apresentados anteriormente (liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de GC, aprendizagem e inovação e resultados de GC), resultando em seis perguntas por campo de estudo. Tais questões foram adaptadas do modelo proposto por Batista (2012) para se adequar à DCF/DPE, uma vez que as perguntas originais foram elaboradas a nível organizacional, o que não é o caso do objeto deste estudo.

Para cada questionamento, os servidores puderam atribuir notas de um a cinco (baseadas na escala Likert), em que 1 significa que as ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas, e 5 aponta que as ações descritas são muito bem realizadas. Desta forma, cada critério poderia obter o valor máximo de 30 pontos.

Foram lidas as assertivas constantes no questionário individual para avaliação da GC, e as duas escalas de respostas. Cabe ressaltar que os documentos preenchidos não exigiram a identificação dos respondentes para manter, de forma imparcial, a fidelidade à situação de GC na unidade. Além disto, os respondentes permaneceram no mesmo local para responder o questionário individual; porém, em mesas separadas e ligeiramente distantes para evitar qualquer tipo de intimidação no instante do preenchimento dos documentos.

Durante esse período, houve indagações relacionadas a termos estrangeiros e a dificuldade de estabelecer uma pontuação a itens que já receberam investimento e atenção da alta administração em anos anteriores e deixaram de ser atendidos nos últimos tempos. Os resultados obtidos desse questionário serão apresentados e discutidos na sequência.

Os resultados individuais de cada critério foram posteriormente compilados pela pesquisadora e dispostos no “Instrumento para avaliação da GC – folhas de pontuação do trabalho em grupo” (APÊNDICE 2-B), que apresentou a situação de GC do objeto de estudo. Esse instrumento é composto por uma tabela dividida em quatro colunas, a saber:

- a 1ª coluna organiza os sete critérios numericamente;
- a 2ª coluna é subdividida em dois campos: no primeiro, constam os nomes de cada critério avaliado; e, no segundo, consta o cálculo da média simples feito após a soma dos subtotais de cada critério;
- a 3ª coluna estabelece a pontuação máxima para cada critério, que é de 30 pontos; e
- na 4ª coluna, foi calculada a porcentagem de cada média simples em função da pontuação máxima, e, em seguida, foi definida a colocação de todos os critérios em ordem decrescente.

Após a divisão responder ao questionário individual, foi o momento de se reunirem para preencher a “Matriz de pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC” (APÊNDICE 3), com o intuito de reconhecer quais as competências essenciais de GC já são empregadas pelo objeto de estudo, e quais precisam ser desenvolvidas ou aprimoradas.

Dando continuidade à etapa de diagnóstico de GC, as próximas atividades foram executadas pela pesquisadora: a elaboração do gráfico radar que demonstra a pontuação por critério de avaliação, e a identificação do nível de maturidade de GC em que se encontra a divisão. Os resultados encontrados se relacionam com a presença, a ausência ou a fraqueza dos componentes do modelo de GC de Batista (2012). Essas ações aconteceram no início do mês de outubro e foram, logo em seguida, apresentadas à DCF/DPE. E, com base nestes resultados, a equipe elaborou o *business case* de GC (APÊNDICE 5), com a intenção de justificar a importância da GC para a unidade.

- **O Planejamento**

A segunda etapa prática envolveu o planejamento de GC no objeto de estudo, que foi realizada no período de 12/12/2016 a 20/01/2017. De início, foi elaborado, pela divisão, o plano de GC, que possibilitou aos envolvidos refletirem sobre a principal lacuna de conhecimento existente, e, através disto, definir a visão, os objetivos e as estratégias de GC, bem como os indicadores de resultado de tais estratégias, e as etapas de execução do plano de GC (APÊNDICE 6).

Ainda foram priorizados alguns projetos de GC (APÊNDICE 7) que seriam desenvolvidos pela equipe e pela pesquisadora durante as fases de desenvolvimento e implantação do PGC na divisão. A fase de planejamento contou, também, com a definição da estrutura de GC que auxiliaria na implementação da GC no objeto de estudo, além da elaboração do PGC (APÊNDICE 8), composto pelos projetos definidos previamente, pelos resultados esperados, pelo cronograma de execução e pelos recursos necessários.

A fase de desenvolvimento e implementação do protocolo de GC aconteceu durante os meses de fevereiro e março de 2017, e obedeceu aos seguintes passos: definição dos elementos importantes a serem acrescentados no Protocolo de GC, adaptação do modelo de Batista (2012) para formular um protocolo de GC que atendesse à realidade da divisão, elaboração dos manuais de procedimentos e rotinas (práticas de GC pertencentes ao Protocolo) e a otimização da rede interna do setor, com vistas a iniciar um repositório de conhecimento que pudesse ser disponibilizado por todos os servidores da Diretoria de Pessoal. Dessa forma, a descrição detalhada dos resultados obtidos durante todas as etapas realizadas estão dispostos na sequência.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISES**

Para que a fase de implantação tivesse início, primeiramente, foi necessária a identificação dos itens que compõe o conjunto de parâmetros para aplicação da GC na administração pública. Esse conjunto é formado pelos direcionadores estratégicos, pelos viabilizadores. É válido ressaltar que a identificação destes parâmetros não envolveu ativamente a participação da divisão estudada, já que foi realizada prioritariamente através de consulta às atribuições da divisão, registradas no Regimento da Diretoria de Pessoal da UNIFEI.

### **4.1.1 Missão, Visão e Valores**

Até o momento desta análise, o objeto de estudo, a Divisão de Cadastro e Financeira da Diretoria de Pessoal da UNIFEI – DCF/DPE – não possuía estes direcionadores estratégicos definidos, o que caracterizou uma oportunidade para que fossem elaborados na etapa de planejamento de GC. Contudo, a divisão desempenha suas atribuições de modo a colaborar para que os objetivos da DPE sejam alcançados. São eles: “planejar, elaborar, implementar, acompanhar e avaliar as políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ, 2014).

### **4.1.2 Os Viabilizadores**

Conforme exposto nas seções anteriores, a propagação do conhecimento é a condição fundamental para que experiências e aprendizagens isoladas sejam transformadas em algo concreto, em que toda organização possa ser beneficiada; e, para que isso aconteça, é necessário o emprego de ferramentas que viabilizem essa propagação. Nesse sentido, o grupo de viabilizadores é composto por liderança, tecnologia, pessoas e processos. Na sequência, serão detalhados cada um dos itens citados acima.

- **Liderança**

A chefia do objeto deste estudo é intermediária, já que se trata de uma divisão da Diretoria de Pessoal da UNIFEI. É importante destacar que a partilha de informações e conhecimento é uma prática já incorporada ao cotidiano da divisão e persistentemente incentivada pela chefia. Dessa forma, o apoio da liderança do objeto de estudo para desencorajar a retenção do conhecimento e incentivar o seu compartilhamento colabora para o bom desenvolvimento desse trabalho.

Além disso, a liderança da divisão que será estudada permanece inalterada há mais de trinta anos, tendo em vista que a alta administração reconhece a competência e o conhecimento acumulado do servidor que ocupa esta posição, o que facilita a implantação de práticas de GC na DCF/DPE.

- **Tecnologia**

Existem três ferramentas tecnológicas capazes de auxiliar as iniciativas de GC no objeto de estudo: i) a rede interna do setor, que começou a ser utilizada recentemente para o armazenamento de documentos funcionais em formato digital; ii) o site institucional, no qual estão disponíveis alguns dos procedimentos desempenhados por esta divisão, bem como o fluxograma de cada um deles; e iii) o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH, que contém as informações relacionadas à vida funcional de cada servidor ativo, aposentado ou pensionista, e cuja etapa de implantação foi gerida por uma servidora localizada na unidade estudada.

Desses três elementos citados, o primeiro é considerado o menos explorado, e dessa forma, vislumbrou-se a oportunidade de aproveitá-la como um repositório do conhecimento gerado e de lições aprendidas pela divisão no decorrer de sua história funcional. Esse repositório terá início com os registros relacionados aos processos selecionados pela própria divisão para o desenvolvimento desta pesquisa, e que serão apresentados na etapa de diagnóstico de GC.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DE GC NO OBJETO DE ESTUDO

A primeira etapa da implantação do protocolo de GC no objeto de estudo, intitulada “diagnóstico”, iniciou-se com o preenchimento dos questionários individuais impressos (APÊNDICE 2-A). Após preenchidos, o resultado de cada critério foi compilado no segundo documento que compõe o Instrumento para Avaliação da GC no objeto de estudo: a Folha de Pontuação do Trabalho em Grupo (APÊNDICE 2-B).

Além disto, todos os sete critérios foram avaliados individualmente, considerando o que os membros da divisão pensam sobre cada uma das assertivas que compõem os critérios avaliados. Nesta fase, a situação de cada critério, apontada pelo objeto deste estudo, foi comparada com a revisão teórica e justificada por meio de entrevistas gravadas em formato mp3.

Partindo do preenchimento do questionário individual e da compilação dos resultados individuais no formulário de trabalho em grupo, foi possível identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada um dos sete critérios abordados na divisão estudada.

Com base nos resultados obtidos da Folha de Pontuação em Grupo, o escore final de cada critério apontado pela divisão estudada foi ilustrado em um gráfico radar. Além disto, foi realizada a soma das médias dos sete critérios abordados nesta pesquisa para enquadrar o objeto deste estudo em um dos níveis de maturidade de GC estabelecidos por Batista (2012, p. 95).

A última etapa do diagnóstico de GC consistiu na elaboração de um *Business Case*, que justificou a importância da GC para a divisão estudada.

#### 4.3 PLANEJAMENTO DE GC NO OBJETO DE ESTUDO

A próxima etapa da implantação do protocolo de GC no objeto de estudo caracterizou-se pela definição da visão, objetivos e estratégias de GC; priorização dos projetos de GC que serão implementados; definição de estrutura de governança e práticas de GC; e a elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento – PGC. Essa fase foi realizada em conjunto com os membros pertencentes à divisão, por meio da reflexão em grupo e posterior preenchimento de formulários digitais.

Para que fosse definido o conjunto de direcionadores estratégicos composto por visão, objetivos e estratégias de GC, foi necessário, num primeiro momento, que o objeto deste estudo fizesse uma reflexão para identificar a lacuna de conhecimento presente na divisão. Logo após, foram definidos visão, objetivos e estratégias de GC, além dos indicadores de resultados da estratégia e dos itens que irão compor o PGC.

O próximo passo envolveu a identificação e priorização de projetos de GC a serem implementados na divisão. Neste momento, foram apresentados exemplos de práticas e projetos de GC, e seus significados, para que os membros da divisão pudessem se orientar e apontar aqueles que mais se adequam ao nível estabelecido e à realidade da divisão. Além disto, foi estabelecida estrutura de governança de GC no objeto deste estudo.

A partir desta estruturação, deu-se início a definição de práticas de GC e de ferramentas de TI referentes a cada atividade do processo de GC.

O último passo deste estágio envolveu a elaboração do Plano de GC – PGC, baseado nas definições anteriores.

#### 4.4 DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROTOCOLO DE GC NO OBJETO DE ESTUDO

O desenvolvimento do Protocolo de GC teve início na fase de planejamento desta pesquisa. Na ocasião, foi comunicado à divisão que seria construído um protocolo de GC, adaptado da proposta de Batista (2012), com vistas a enquadrar sua aplicação no contexto da DCF/DPE.

Uma vez executada a etapa anterior, foi desenvolvida uma proposta de operacionalização, para permitir ao objeto de estudo visualizar como este Protocolo de GC será aplicado em seu cotidiano.

Conforme mencionado anteriormente, na fase de preparação para a aplicação da pesquisa, foram definidas quais as práticas de GC seriam aplicadas no objeto deste estudo, atendendo à sua realidade. Dessa forma, a elaboração de manuais de procedimentos foi escolhida pela divisão para ser desenvolvidos sobre os processos de admissão de servidor e de pagamento de exercício anterior. Ambos os processos, que serão descritos a seguir, além de ações internas (instrução do processo, cálculos e conferência de dados), envolvem a prestação de contas a órgãos superiores por meio de sistemas governamentais.

A implementação das práticas começou a ser realizada na primeira quinzena de março de 2017. No dia 07/03/2017, a pesquisadora se reuniu com a equipe e explicou os procedimentos para a coleta das informações necessárias para a elaboração dos manuais. Os procedimentos envolveram a gravação de áudio em formato mp3 da explanação dos servidores responsáveis pela tramitação dos processos selecionados e das indagações da pesquisadora acerca do assunto trabalhado. Além disso, cada etapa de execução dos processos foi capturada para elucidar os manuais.

Optou-se por utilizar o mesmo padrão de documentos que já é utilizado pela DPE, em seus mapeamentos e procedimentos de processo, com pequenas alterações no cabeçalho, para incluir informações referentes à elaboração do manual (data de elaboração, elaborador e avaliador), bem como às futuras revisões (data e motivo da revisão, revisor e avaliador).

Os manuais foram elaborados pela pesquisadora e repassados para a avaliação e possível aprovação dos servidores da divisão. As contribuições da equipe se relacionaram à inclusão de informações importantes em determinados pontos dos processos. Após o retorno dos membros, os manuais foram armazenados na rede interna do setor, ficando disponíveis para consulta a todos os servidores da DPE.

A Diretoria de Pessoal conta, atualmente, com 39 processos mapeados e com 51 procedimentos descritos, que, junto aos manuais que serão elaborados, irão compor o início



da construção de um repositório de conhecimento. Tais mapeamentos e descrições de procedimentos foram efetuados pelas administradoras da DPE.

Os manuais de procedimentos e rotinas não detalharão necessariamente todo o processo, uma vez que a execução de um processo pode envolver atividades que não oferecem ensejo ao detalhamento. Desta forma, os manuais serão elaborados para as fases consideradas críticas para a execução de um processo, de acordo com a percepção da divisão.

Sobre a rede interna do setor, sabe-se que esta é utilizada pelos servidores para armazenar informações referentes à vida funcional do quadro de pessoal da UNIFEI, bem como daquelas relativas à execução de seus processos, há poucos anos. Além disso, a acumulação de conhecimentos nesta ferramenta de TI não é desempenhada com frequência.

A crítica feita pela pesquisadora, acerca do armazenamento destas informações, é no sentido de facilitar a localização destes documentos, através da menor quantidade de cliques possível. Isso porque, atualmente, a consulta aos documentos acontece com, no mínimo, oito cliques. Nesse sentido, foi apresentada uma proposta de otimização da rede interna do setor, com vistas a criar um repositório de conhecimento, por meio do qual cada documento possa ser acessado com, no máximo, seis cliques.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo implantar, monitorar e analisar práticas de GC na Divisão de Contabilidade e Financeira da Diretoria de Pessoal da UNIFEI. Durante sua execução, receberam destaque os diversos benefícios decorrentes da implementação eficaz da gestão do conhecimento nas organizações públicas. O desempenho eficaz dos atos públicos e o auxílio à tomada de decisão talvez sejam os mais significativos para as instituições; porém, devem receber igual destaque a criação de ambientes colaborativos, a mobilização de recurso humano para o melhor desempenho de funções e aplicação de conhecimento existente, gerando melhores resultados organizacionais. Desta forma, foi escolhida a Divisão de Cadastro e Financeira da Diretoria de Pessoal da UNIFEI para ser o objeto deste estudo, com o intuito de monitorar o capital intangível, armazenar e favorecer a disseminação do conhecimento no setor.

Assim, esta pesquisa se concentrou em entender a gestão do conhecimento, as ferramentas e práticas utilizadas para compartilhar e formalizar o capital intangível e as etapas de implantação em uma unidade pertencente a uma Diretoria de uma IFES, e não teve como propósito a comparação da eficácia de modelos já existentes.

Foi escolhido, portanto, o modelo proposto por Batista (2012) para ser aplicado no objeto deste estudo, por ser o que mais aproxima da realidade da divisão. A utilização desta metodologia estimulará a utilização de diversas práticas de GC mesmo após a conclusão deste estudo, podendo se estender às outras divisões da DPE, bem como aos demais setores da instituição. Além disso, este método é de livre acesso, está disponível em diversos formatos e não apresenta custo para seus usuários. Além disso, o processo de aplicação do método proposto por Batista (2012) opera, também, como um instrumento de capacitação em GC àqueles servidores que vivenciaram a experiência de sua implementação.

Nesse sentido, este estudo evidenciou a preocupação, por parte da divisão estudada, em administrar o conhecimento organizacional gerado. Constatou-se, também, que algumas ações de GC já são realizadas, contudo, de maneira intuitiva. São exemplos das boas práticas de GC a utilização da infraestrutura de TI, o estímulo ao trabalho em equipe e a troca de experiências, a valorização das contribuições, a proteção eficaz à informação e a disseminação de conhecimento pela divisão a exemplo da chefia.

E, dentre as principais conclusões que se apresentam do que foi verificado, constata-se que a divisão estudada não tinha conhecimento dos benefícios maiores oriundos da GC, o que pode caracterizar uma possível causa da não conscientização para utilização de todas as

práticas envolvidas nesse processo. Ainda neste contexto, constatou-se que as atividades de GC praticadas de maneira intencional se referem ao compartilhamento de informações e à transformação do conhecimento tácito em explícito, o que é muito limitado se compararmos às diversas possibilidades de práticas que podem ser implementadas nesse sentido. Considerando tais ações intencionais de GC, a Diretoria de Pessoal já conta com diversos processos mapeados, o que facilitou a realização deste estudo.

Adicionalmente, observou-se uma grande disposição da divisão no intuito de valorizar a aprendizagem organizacional, sendo esta a dimensão mais bem avaliada pelo instrumento de diagnóstico.

A etapa de planejamento de GC apresentou certo grau de dificuldade para o grupo, por requerer um maior nível de envolvimento, e um conhecimento maior do assunto. Considerando que o tema é extremamente novo para o grupo, apesar da realização intuitiva de algumas práticas de GC, foi necessário um aprofundamento do tema e a apresentação de práticas e projetos de GC para que a divisão pudesse se orientar e destacar aqueles que mais se aproximam da sua realidade.

Percebe-se, através do PGC, a motivação da equipe em explorar a infraestrutura de TI, otimizando e maximizando a utilização da página eletrônica, dos sistemas institucionais de gestão e da própria rede interna do setor para o armazenamento de conhecimento organizacional.

Na fase de desenvolvimento e implantação de práticas de GC, no objeto de estudo, foi apresentado um protocolo de GC, adaptado de Batista (2012), voltado para a realidade da divisão. Essa etapa permitiu que a pesquisadora pudesse se aprofundar no cotidiano da divisão, conhecer com mais afinco suas atividades e constatar que os servidores dominam o conteúdo das tarefas que realizam; porém, grande parte do conhecimento criado neste processo pode se esvaír com o tempo, considerando que as lições aprendidas não são registradas. Daí a importância do registro desse conhecimento, considerando que, no serviço público, as pessoas podem não permanecer em uma mesma função ou unidade de exercício por toda a sua vida funcional.

O protocolo de GC que foi adaptado de Batista (2012) para atender às necessidades da organização se mostra prático, integra fatores cruciais para o sucesso da GC, incorpora o Conselho de GC em sua estrutura, influencia o *feedback* para o aprimoramento de seus processos e ressalta a cultura organizacional como um viabilizador do processo de GC, o que lhe conferiu maior destaque ao reconhecer que pode interferir na execução do protocolo como um todo.

Dentro deste protocolo, imbuído da valorização da cultura organizacional, foram elaborados manuais de procedimentos e rotinas para formalizar o conhecimento necessário ao desempenho dos processos de admissão de servidor e de pagamento de exercício anterior. Esses manuais, junto à descrição dos procedimentos e ao mapeamento dos processos, podem contribuir para motivar a equipe a compartilhar e aplicar conhecimento, desencorajando, assim, a sua retenção individual.

Ainda nessa perspectiva, foi apresentada uma proposta de otimização da rede interna do setor, de modo a facilitar o armazenamento eficiente do conhecimento, e permitir que sua consulta, alteração, compartilhamento e aplicação aconteçam de forma mais simples e prática.

No entanto, o protocolo aqui exposto reconhece que não é um modelo acabado e imutável, mas pode ser aprimorado e receber contribuições de trabalhos futuros.

Este trabalho evidenciou a cultura organizacional como fator propulsor ao compartilhamento de conhecimento, de forma a evitar que este seja retido na mente dos indivíduos.

Isto posto, espera-se que esta experiência no campo da gestão do conhecimento possa incentivar o surgimento de novas pesquisas e estimular contribuições para que em outras instituições públicas federais, especialmente as de ensino superior, a gestão do conhecimento possa atingir as mesmas contribuições alcançadas nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira** – Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. 130p.

MATIAS PEREIRA, José. **Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia**. Rio de Janeiro: 2008. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a04v42n1>>. Acesso em: 13 Abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. **Estatuto da UNIFEI**. 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/Verb%C3%A2nia/Downloads/Estatuto%20da%20UNIFEI%20-%20Oficial%20-%202015%20(1).pdf >. Acesso em: 22 Mar. 2017.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1 – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DAS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO

Nº	Ação	Período de Execução
<b>Fase 1 - Diagnosticar</b>		
1	Realizar a autoavaliação.	16/09/2016
2	Elaborar o <i>business case</i> para justificar a importância da GC.	21/10/2016
<b>Fase 2 - Planejar</b>		
3	Definir a visão da GC.	12/12/2016
4	Definir os objetivos da GC.	
5	Definir as estratégias da GC.	
6	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional).	20/01/2017
7	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC.	
8	Definir as práticas de GC.	
9	Sensibilizar as pessoas da organização.	
10	Elaborar o PGC.	
<b>Fase 3 – Desenvolver e Implementar</b>		
11	Definir os elementos importantes que serão acrescentados no Protocolo de GC.	13/02 a 13/03/2017
12	Elaborar o protocolo de GC baseado no modelo de Batista (2012).	
13	Definir as práticas de GC que serão implementadas no objeto de estudo.	
14	Definir quais os processos oferecem ensejo à implementação das práticas definidas.	
15	Implementar as ações nº 13 e nº 14.	
16	Explorar a infraestrutura de TI da divisão.	

APÊNDICE 2-A – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC – FOLHAS DE PONTUAÇÃO INDIVIDUAL

<b>Critério 1.0: Liderança em GC</b>		<b>Pontuação</b>
<b>1</b>	A divisão compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos do setor.	
<b>2</b>	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
<b>3</b>	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
<b>4</b>	A divisão protege a informação e o conhecimento (exemplos: procedimentos de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
<b>5</b>	A chefia serve de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Ela passa mais tempo disseminando informação para a equipe e facilitando o fluxo horizontal de informação entre sua equipe e equipes de outras divisões/unidades.	
<b>6</b>	A chefia promove, reconhece e recompensa a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
<b>Subtotal critério 1.0: liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional</b>		

<b>Critério 2.0: Processo</b>		<b>Pontuação</b>
<b>7</b>	A divisão define suas competências essenciais e as alinha à missão e aos objetivos do setor.	
<b>8</b>	A divisão modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	
<b>9</b>	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na divisão, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
<b>10</b>	A divisão tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
<b>11</b>	A divisão implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
<b>12</b>	A divisão avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
<b>Subtotal critério 2.0: Processo</b>		

<b>Critério 3.0: Pessoas</b>		<b>Pontuação</b>
13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da divisão e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14	A divisão dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para os funcionários/servidores.	
15	O setor pratica <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria para beneficiar a divisão.	
16	O setor conta com banco de competências dos seus servidores públicos para beneficiar a divisão.	
17	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
<b>Subtotal critério 3.0: Pessoas</b>		

<b>Critério 4.0: Tecnologia</b>		<b>Pontuação</b>
19	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21	Todas as pessoas da divisão têm acesso a computador.	
22	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a divisão como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
<b>Subtotal critério 4.0: Tecnologia</b>		

<b>Critério 5.0: Processos de Conhecimento</b>		<b>Pontuação</b>
25	A divisão tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26	A divisão conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por todos os membros.	
27	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo (ou que já saíram) da divisão é (ou foi) retido.	
29	A divisão compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a divisão para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da divisão, os resultados são usados para melhorar o seu desempenho e criar novo conhecimento.	
<b>Subtotal critério 5.0: Processos de Conhecimento</b>		



<b>Critério 6.0: Aprendizagem e Inovação</b>		<b>Pontuação</b>
<b>31</b>	A divisão articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
<b>32</b>	A divisão considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
<b>33</b>	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da divisão.	
<b>34</b>	As pessoas sentem que recebem autonomia do seu superior hierárquico e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela divisão.	
<b>35</b>	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
<b>36</b>	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
<b>Subtotal critério 6.0: Aprendizagem e Inovação</b>		

<b>Critério 7.0: Resultados de GC</b>		<b>Pontuação</b>
<b>37</b>	A divisão tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
<b>38</b>	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da divisão.	
<b>39</b>	A divisão melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
<b>40</b>	A divisão melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
<b>41</b>	A divisão melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
<b>42</b>	A divisão melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
<b>Subtotal critério 7.0: Resultados de GC</b>		

APÊNDICE 2-B – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC – FOLHAS DE PONTUAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO

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

APÊNDICE 3 – MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC

<b>Critérios</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades de Melhoria</b>
Critério 1.0 Liderança em GC		
Critério 2.0 Processos		
Critério 3.0 Pessoas		
Critério 4.0 Tecnologia		
Critério 5.0 Processos de conhecimento		
Critério 6.0 Aprendizagem e inovação		
Critério 7.0 Resultados de GC		

APÊNDICE 4 – TABELA RESUMO COM A PONTUAÇÃO DOS GRUPOS

Critérios Pontuação	1.0 30	2.0 30	3.0 30	4.0 30	5.0 30	6.0 30	7.0 30	Pontuação máxima 210
Grupo 1								
Grupo 2								
Grupo 3								
Grupo 4								
Pontuação total (PT)								
Pontuação média (PT/4)								
Colocação								

APÊNDICE 5 – FORMULÁRIO PARA ELABORAÇÃO DO *BUSINESS CASE*

<b>Nome do Projeto</b>	
<b>Justificativa</b>	
<b>Objetivos</b>	
<b>Descrição do processo ou projeto</b>	
<b>Intervenção da GC</b>	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	
<b>Análise custo-benefício</b>	

APÊNDICE 6 – FORMULÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE VISÃO, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE GC


<b>Grupo n°</b>	<b>Membros</b>
<b>Lacuna principal de conhecimento</b>	
<b>Visão de GC</b>	
<b>Objetivo de GC</b>	
<b>Estratégias de GC</b>	
<b>Indicadores de Resultado da estratégia</b>	
<b>PGC</b>	

APÊNDICE 7 – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS DE GC

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Práticas de GC	Critérios de priorização das práticas				Total de pontos	Posição
	Impacto na atuação da organização 1-10	Resultados comprovados 1-10	Disponibilidade de recursos 1-10	Oportunidade de aprendizagem 1-10		



APÊNDICE 9 – PROCEDIMENTO DE ADMISSÃO DE SERVIDORES, FLUXOGRAMA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCEDIMENTO E O MANUAL

<b>PROCEDIMENTO DA DIRETORIA DE PESSOAL</b>		
<b>Procedimento: 26</b>	Título: Admissão	<b>UNIFEI</b>  <b>DIRETORIA DE PESSOAL</b>

**Objetivo: Orientação quanto ao processo de admissão de servidor na UNIFEI.**

**Passos para a realização da atividade:**

1. A Divisão de Recrutamento e Seleção - DRS encaminha à Divisão de Cadastro e Financeira – DCF os documentos publicados no DOU referentes à realização do concurso:

- ✓ Autorização do concurso;
- ✓ Código de vaga;
- ✓ Edital de abertura do concurso;
- ✓ Edital de homologação;
- ✓ Nomeação;
- ✓ Termo de Posse e efetivo exercício

2. A DRS encaminha à DCF os documentos entregues pelo Servidor no ato da posse:

- ✓ CPF;
- ✓ Comprovante de escolaridade;
- ✓ PIS.

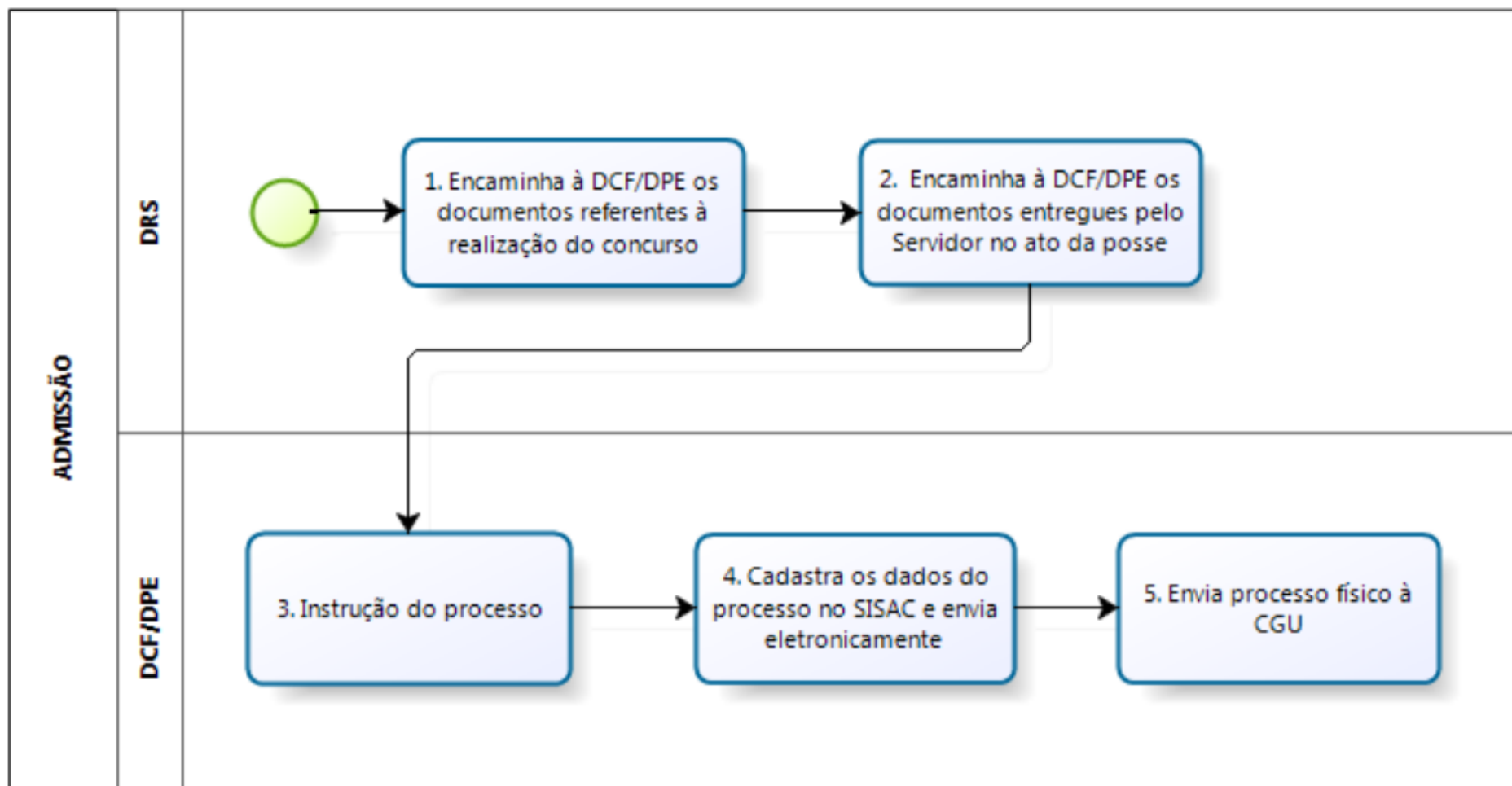
3. Instrução do processo;


4. Cadastra os dados do processo no SISAC (Sistema de Avaliação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões) e enviar eletronicamente;

5. Envia processo original à CGU, logo após envio eletrônico.

Observação: O Processo de Admissão deve ser cadastrado e enviado em até 60 dias a contar da data do efetivo exercício.

## PROCEDIMENTO 26 - ADMISSÃO



MANUAL DE INSTRUÇÕES DA DIRETORIA DE PESSOAL		
<b>Manual de Instruções: 26</b>	Título: Admissão	<b>UNIFEI</b>  <b>DIRETORIA DE PESSOAL</b>
<b>Elaboração:</b>		
Data: 20/03/2017	Elaborador: Verbenia M. F. S. Ribeiro	Aprovado por: Adriana C. Alves
<b>Revisão:</b>		
Data:	Revisor:	Aprovado por:
Motivo:		

**Objetivo:** instruir o servidor da Diretoria de Pessoal quanto ao cadastro do processo de admissão no SISAC.

**Observações:** instruções referentes à etapa 4 do Fluxograma e Procedimento nº 26.

### PASSOS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

#### Nota 1:

- Conferir todos os documentos usados para a instrução do processo antes de realizar o lançamento no sistema SISAC (vide etapas 1, 2, e 3 do “Procedimento nº 26”), digitalizá-los e instruir o processo de admissão no AFD e no SIPAC.
- Acessar o endereço eletrônico: [www.portaltcu.gov.br](http://www.portaltcu.gov.br);
- Inserir usuário e senha;
- Selecionar a opção “Admissão”.



SISAC

Acórdãos proferidos pelo TCU | Atualizar atos[+] | Consultar[+] | Gestão de perfis[+] | Lixeira | Tabelas[+] | Transferir atos[+]

Órgão de atuação: 10450300 - Universidade Federal de Itajubá

#### Inclusão de Atos

Universidade Federal de Itajubá

- Admissão
- Desligamento
- Cancelamento do Desligamento e Restabelecimento Admissão
- Concessão de Pensão Civil
- Concessão de Pensão Especial (EX-Combatente)
- Cancelamento de Concessão
- Concessão de Aposentadoria

Incluir



**Nota 2:**

- Preencher o documento interno “Número de Controle de Admissão e Desligamento” com o nome do servidor a ser admitido e guardar a numeração correspondente a este servidor.
- No SISAC, preencher o campo “Número de Controle” com a respectiva numeração obtida acima e pressionar a tecla “TAB” para que o sistema gere os últimos dígitos (vide letra **a**);
- Preencher os dados pessoais do servidor. O nome deve ser digitado com acento, se houver, e os documentos devem ser inseridos sem pontuação, apenas os números (vide letra **b**);
- Preencher o campo “Dados sobre o Órgão e Autoridade Responsável” conforme segue:
  - Código do Órgão no SIAPE: 262610;
  - Nome do Responsável: Diretor de Pessoal. No caso de ausência deste, lançar o Diretor de Pessoal Substituto ou Chefe de Recrutamento e Seleção, nesta ordem;
  - CPF e Cargo do Responsável. (vide letra **c**);
- Preencher o campo “Dados sobre o Concurso” com as informações das publicações oficiais. Informar se o edital prevê prorrogação e a classificação do candidato no concurso (vide letra **d**);

\* **Importante:** A Data de Validade do Concurso é, geralmente, um ano após a data de publicação da homologação. **EXEMPLO:**

Data de Publicação da Homologação	Data de Validade do Concurso
17/03/2017	16/03/2018

Acórdãos proferidos pelo TCU | Atualizar atos(+) | Consultar(+) | Gestão de perfis(+) | Lixeira | Tabelas(+) | Transferir atos(+)

## Formulário de Admissão - Versão: 4

Gravar	Encaminhar	Devolver	Mover para Lixeira	Replicar Ato	Imprimir
--------	------------	----------	--------------------	--------------	----------

**a**

Número de Controle  
 10450300 - 01 - 2017 -  -

**b**

Dados do Servidor

Nome do Servidor  Sexo  1-Masculino  2-Feminino

CPF do Servidor  Matrícula no SIAPE  Data de Nascimento  PIS/PASEP

**c**

Dados sobre o Órgão/Entidade e Autoridade Responsável

Código do Órgão/Denominação  - Universidade Federal de Itajubá Código do Órgão no SIAPE

Nome do Responsável  CPF do Responsável pela Admissão  Cargo do Responsável

**d**

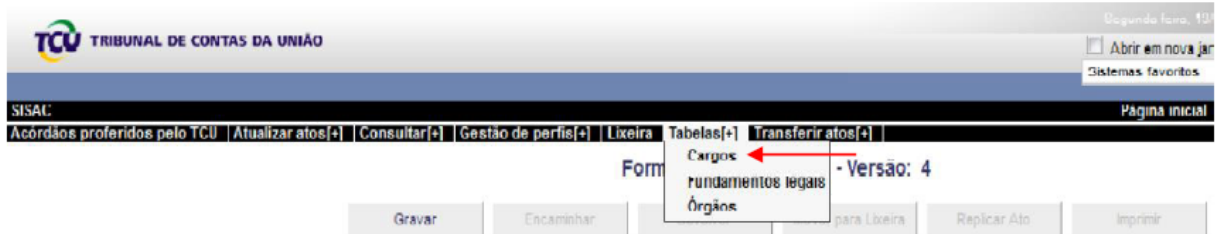
Dados Sobre o Concurso

Data de Publicação do Edital  Data de Publicação da Homologação  Data de Validade do Concurso

O Edital Prevê Prorrogação?  Classificação

**Nota 3:**

- Antes de preencher os “Dados da Admissão”, observar o seguinte:
- Clicar em “Tabelas”, e em seguida em “Cargos”.

**Nota 4:**

- Preencher o campo “Descrição” com a nomenclatura do cargo e clicar em “Pesquisar”.
- \* **Importante:** os códigos apresentados são apenas para consulta. Não devem ser selecionados.
- Identificar o código equivalente ao cargo desejado e clicar em “Voltar” para retornar ao “Formulário de Admissão”.

**Consulta Cargos**

A pesquisa a partir do código tem prioridade em relação a feita com a descrição.

Código do Cargo:

→ Descrição(ou parte dela):

Código	Descrição
<input type="radio"/> 3-3301-8	APRESENTADOR-PROFESSOR
<input type="radio"/> 1-5403-2	PROFESSOR
<input type="radio"/> 2-4288-8	PROFESSOR
<input type="radio"/> 3-3271-2	PROFESSOR
<input type="radio"/> 2-0404-8	PROFESSOR ADJUNTO
<input type="radio"/> 3-3403-0	PROFESSOR ADJUNTO
<input type="radio"/> 3-3652-1	Professor Adjunto A, se portador do título de Doutor
<input type="radio"/> 3-3402-2	PROFESSOR ASSISTENTE
<input type="radio"/> 3-3638-6	Professor Assistente A, se portador do título de mestre
<input type="radio"/> 3-2885-5	PROFESSOR ASSOCIADO
<input type="radio"/> 3-3420-0	PROFESSOR AUXILIAR
<input type="radio"/> 2-0405-6	PROFESSOR AUXILIAR DE ENSINO PRIMARIO
<input type="radio"/> 3-3610-6	Professor de Artes

**Nota 5:**

- Preencher os “Dados da Admissão”, conforme segue:
  - Informar o código obtido no campo “Código do Cargo/Posto/Graduação/Descrição” e pressionar a tecla “TAB” para que o sistema aponte a nomenclatura do cargo;
  - “Regime”: *RJU* (Regime Jurídico Único) para servidores efetivos ou *Lei 8745/93* para professores substitutos;
  - “Vencimento do Contrato”: apenas para professores substitutos;
  - “Data de Admissão”: data da publicação da admissão no D.O.U.;
  - “Data da Posse” e “Efetivo Exercício”: buscar as datas nos respectivos documentos, que podem ou não ter a mesma data;
  - “Tipo do Ato de Admissão”: Selecionar *Portaria* para servidores efetivos, ou *Contrato de Trabalho* para professores substitutos;
  - “Nº do Ato”: número do documento (portaria ou contrato de trabalho);
  - “Motivo da Vaga”: informar qual a razão da admissão (aposentadoria, vacância,...);
  - “Jornada de Trabalho”: informar conforme prevê o edital (apenas números).
- \* **Importante:** Para professores cujo regime é de Dedicção Exclusiva, informar a jornada de trabalho de 40h, e complementar a informação no campo “Esclarecimentos do Gestor de Pessoal”.

Dados da Admissão			
Código do Cargo/Posto/Graduação/Descrição	Regime	Vencimento do Contrato	
334030 PROFESSOR ADJUNTO	RJU		
Data de Admissão/Nomeação	Data da Posse	Efetivo Exercício	Tipo do Ato de Admissão
Nº do Ato	Motivo da Vaga	Jornada de Trabalho	

Exoneração/Dismissão/Rescisão
<b>Aposentadoria</b>
Readaptação
Falecimento em atividade
Vaga criada por lei
Vaga autorizada/forma da lei
Promoção
Posse em cargo inacumulável
Vaga redistribuída
Transferência/Ascensão
Procedimentos Internos

Portaria
Contrato de Trabalho
Ato
Sentença/Acórdão

**Nota 6:**

- No campo “Dispositivo Legal que Originou a Vaga” informar:
  - “Tipo do Ato”: geralmente usa-se *Portaria*;
  - “Órgão Expedidor do Ato”: em caso de nomeação por concurso ou contrato de trabalho, usa-se *UNIFEI*; em caso de redistribuição, usa-se *Portaria Interministerial MEC*;
  - “Nº do Ato” e “Data de Publicação”: número do documento legal e data de publicação no D.O.U. (vide letra **e**).
- Preencher o campo “Dados da Remuneração” informando:
  - “Base Legal da Tabela da Remuneração”: legislação vigente; e
  - “Remuneração Inicial”: apenas o vencimento básico (vide letra **f**).

**DISPOSITIVO LEGAL QUE ORIGINOU A VAGA**

Tipo do Ato	Órgão Expedidor do Ato	Nº do Ato	Data da Publicação
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Dados da Remuneração**

Base Legal da Tabela da Remuneração	Remuneração Inicial
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Esclarecimentos Gestor de Pessoal

Esclarecimentos do Gestor de Pessoal

JORNADA DE TRABALHO DE 40 H SEMANAIS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA.

**EXEMPLO. USAR EM CASO DE ADMISSÃO DE PROFESSOR D.E.**

**Nota 7:**

- Clicar em “Gravar”, no alto da página.

**TCU TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

SISAC

Acórdãos proferidos pelo TCU | Atualizar atos[+] | Consultar[+] | Gestão de perfis[+] | Lixeira | Tabelas[+] | Transferir atos[+]

**Formulário de Admissão - Versão: 4**

Gravar | Encaminhar | Devolver | Mover para Lixeira | Replicar Ato | Imprimir

**Nota 8:**

- Caso o número de controle e o CPF do servidor admitido forem lançados corretamente, aparecerá a seguinte mensagem: “*O ato foi salvo com sucesso!*”.

- Antes de encaminhar o formulário para o TCU, deve-se imprimi-lo para conferir o lançamento dos dados informados (vide letra g).

- Após imprimir a ficha e conferir todos os itens lançados, clicar em “Encaminhar” para que o processo seja destinado à CGU, que irá conferir os dados lançados com o processo cadastrado no AFD. Caso esteja lançado corretamente, o processo é enviado ao TCU, que irá publicar a legalidade do processo (vide letra h).

**TCU TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

SISAC

Acórdãos proferidos pelo TCU | Atualizar atos[+] | Consultar[+] | Gestão de perfis[+] | Lixeira | Tabelas[+] | Transferir atos[+]

O ato foi salvo com sucesso!

**Formulário de Admissão - Versão: 4**

Gravar | Encaminhar | Devolver | Mover para Lixeira | Replicar Ato | Imprimir

h ↑ | g ↑

**Nota 9:**


- Redigir um ofício à CGU informando que os dados do servidor estão devidamente lançados no SISAC, bem como no AFD.

- Anexar a ficha SISAC impressa ao ofício e encaminhar à CGU.

\* **Importante:** o ofício deve ser assinado pela autoridade responsável informada na ficha SISAC (Diretor de Pessoal, Diretor de Pessoal Substituto ou Chefe de Recrutamento e Seleção).

- Após encaminhado o ofício e a ficha SISAC, o processo deve ser constantemente consultado através deste mesmo sistema para acompanhar a situação do julgado, conforme segue:

- Clicar em “Consultas” no alto da página;
- Informar o nome ou CPF do servidor que se deseja consultar;
- Manter todos os campos de “Situação/Localização do Ato” marcados; e
- Clicar em “Consultar”.


**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

---

**SISAC**

Acórdãos proferidos pelo TCU
Atualizar atos[+]
Consultar[+]
Gestão de perfis[+]
Lixeira
Tabelas[+]
Transferir atos[+]

Órgão de atuação: 10450300 - Universidade Federal de Itajubá

---

### Consulta atos de pessoal

Novo procedimento para comunicações de acórdãos do TCU: os acórdãos proferidos por este Tribunal, a partir do dia 18 de abril deste ano, estarão disponíveis no SISAC. [Detalhes](#)

---

**Informe os parâmetros para efetuar a consulta**

	Órgão	Tipo	Ano	Sequencial
Número de Controle:	<input type="text" value="10450300"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Listar Atos de Desligamento

---

**Interessado:**

Servidor/Instituidor    Beneficiário

Nome:

CPF:

---

**Localização / Situação do ato:**

Pesquisar Atos independente de sua Localização

Fora do TCU

- Gestor de Pessoal
- Controle Interno

No TCU

- Não Autuado em Processo
- Autuado em Processo
- Julgado

---

Total de atos por página:

**Nota 10:**

- O sistema irá apontar a situação em que se encontra o processo, bem como onde ele está localizado.

- Clicando no “Número de Controle” é possível visualizar a ficha SISAC.



**TCU TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

**SISAC**

Acórdãos proferidos pelo TCU | Atualizar atos[\*] | Consultar[\*] | Gestão de perfis[\*] | Lixeira | Tabelas[\*] | Transferir atos[\*]

Órgão de atuação: 10450300 - Universidade Federal de Itajubá

**Resultado de pesquisa a atos de pessoal**

<input type="checkbox"/>	Editar	Seq.	Tipo	Número de Controle	Servidor/Instituidor	CPF	Localização / Situação	Erro
		1	Admissão	10450300-01-2017-000			Controle Interno - Aguardando Parecer	


Página 1 / 1

Total de atos: 1

Adicionar à Cesta | Imprimir | Cancelar



APÊNDICE 10 – PROCEDIMENTO DE PAGAMENTO DE EXERCÍCIO ANTERIOR,  
FLUXOGRAMA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCEDIMENTO E O MANUAL

<b>PROCEDIMENTO DA DIRETORIA DE PESSOAL</b>		
<b>Procedimento:</b>  <b>52</b>	Título: Pagamento de Exercício Anterior	<b>UNIFEI</b>  <b>DIRETORIA DE PESSOAL</b>

**Objetivo: Orientação quanto ao processo de pagamento de exercício anterior.**

Passos para a realização da atividade:

1. A Divisão de Cadastro e Financeira – DCF – identifica o direito e reúne os documentos necessários para a instrução do processo, conforme consta na Portaria Conjunta nº 1:

- ✓ Requerimento do servidor;
- ✓ Cópia do documento que comprova o direito ao recebimento;
- ✓ Fichas financeiras do período em que o servidor faz jus ao recebimento;
- ✓ Memória de cálculo;
- ✓ Nota Técnica;
- ✓ Declaração do servidor.

2. Instrução do processo;

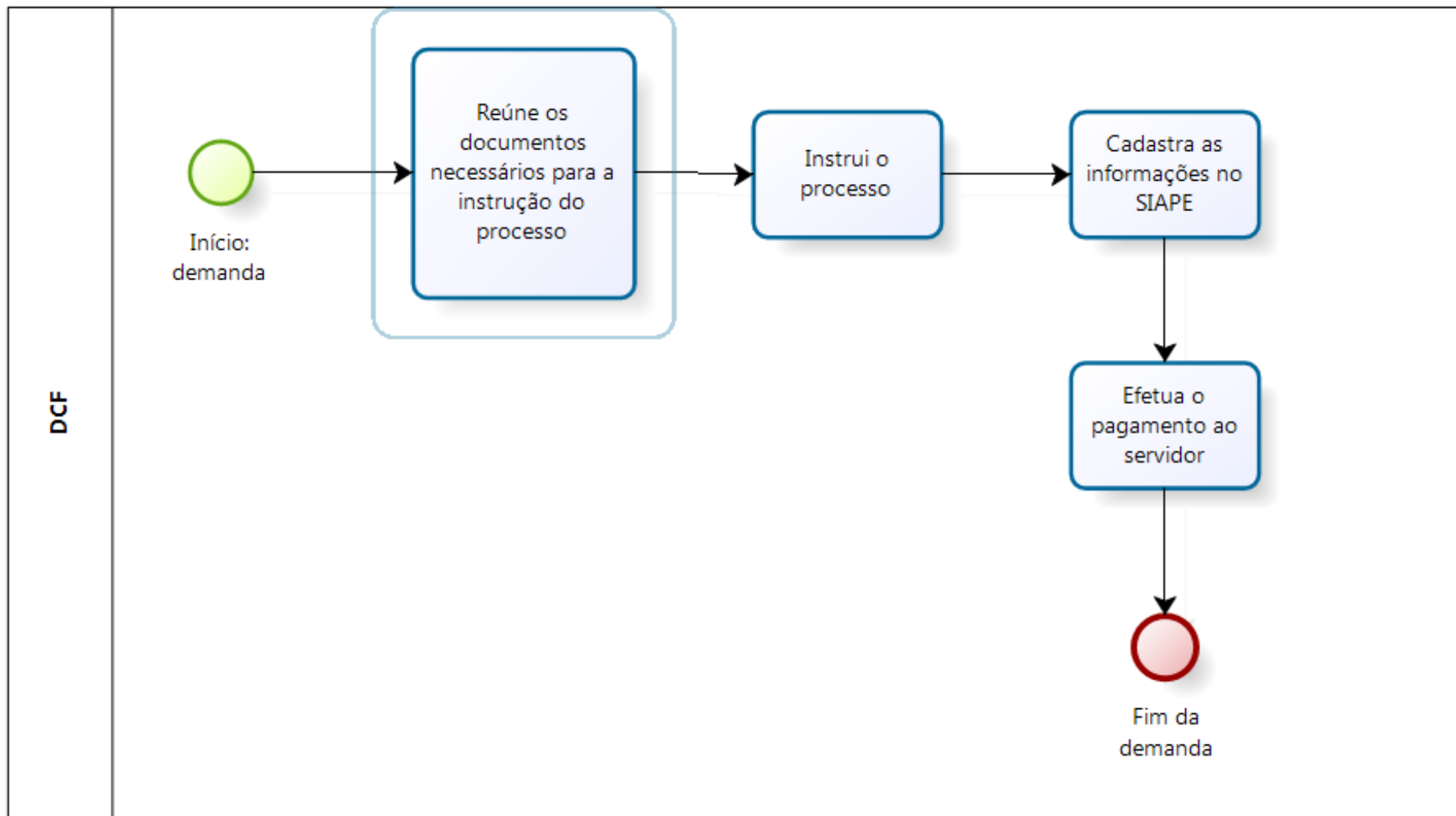
3. Cadastra os dados do processo no SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal).

Observação: Atualmente, é autorizado o pagamento do valor de até R\$ 5000,00 dentro da mesma folha de pagamento. Acima deste valor, o processo fica aguardando a autorização do Ministério do Planejamento para ser efetuado o pagamento.

**Fundamento Legal:**

Portaria Conjunta nº 1/2012

## PROCEDIMENTO 52: PAGAMENTO DE EXERCÍCIO ANTERIOR









**Nota 4:**

– Selecionar o comando “Inclui/Altera Processo Administrativo”:

```
Terminal 3270 - A - AWWABLH8
Arquivo Editar Exibir Comunicaçao Ações Ajuda

___ SIAPE, GERENCIAL, GRPROCESSO, GRATUAPROC ( ATUALIZA PROC. ADMINISTRATIVO )___
NIO1                                     USUARIO :

      POSICIONE O CURSOR NA OPCAO DESEJADA E PRESSIONE <ENTER>

      GRDRPROADM -> DES/REAT PROC. ADMINISTRATIVO
      GRIAPROADM -> INC/ALT PROC. ADMINISTRATIVO

      COMANDO. ....

      PF1=DUVIDAS PF3=SAIDA PF7=VOLTA MENU PF8=AVANCA MENU
      NT01
      MA + a                                09/013
```

**Nota 5:**

– Digitar o número do processo instruído no SIPAC.

\* **Importante:** Observar as informações fornecidas pelo SIAPE:

- 1) Digitar apenas os dois últimos dígitos do ano no “Campo 3”;
- 2) O dígito verificador é gerado pelo sistema ao pressionar a tecla “ENTER” após digitar o ano.

– Informar o dígito verificador gerado acima no processo físico.

```
Terminal 3270 - A - AWWABLH8
Arquivo Editar Exibir Comunicaçao Ações Ajuda

___ SIAPE, GERENCIAL, GRPROCESSO, GRATUAPROC, GRIAPROADM ( INC/ALT PROC. ADMINISTR
DATA : 162017                               HORA: 14:41:00           USUARIO:
ORGAO: 26261 - UNIFEI                       UPAG: 000000038 - DPE           MES TABELA: MAR2017

NUMERO DO PROCESSO: ___ / ___ / ___ -

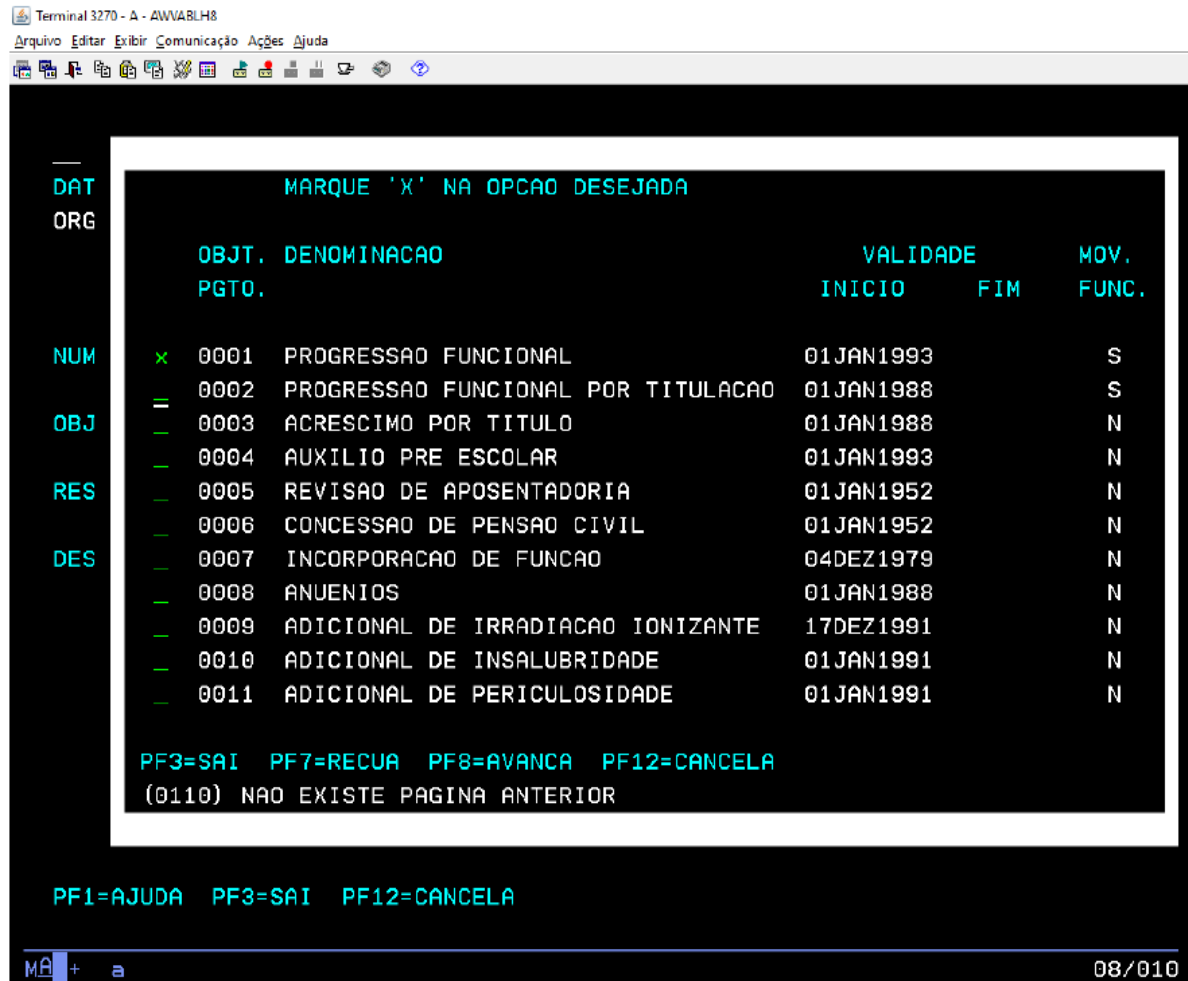
Para inclusao de Processo verificar as definicoes abaixo:

Campo 1 :
. Nr. da Identificacao da Unidade Protocoladora: 5 posicoes numericas.
Campo 2 :
. Identificacao do Processo: 6 posicoes numericas.
Campo 3 :
. Ano ao qual se refere o Processo: 2 posicoes numericas. Correspondem as
  2 ultimas posicoes do ano, que deverao estar entre 1950 e o ano atual.
Campo 4 :
. DV: Calculado pelo sistema.

      PF1=AJUDA PF3=SAI
      MA + a                                07/023
```

**Nota 6:**

- Preencher os campos apresentados pelo sistema, conforme segue:
  - Pressionar tecla “F1” para identificar o código referente “Objeto do Pagamento”. Marcar com um “X” o respectivo código, e pressionar a tecla “ENTER”.

**Nota 7:**

- “Responsável pelo Processo”: informar o nome do Diretor de Pessoal e pressionar a tela “ENTER”. O sistema irá apontar a matrícula do servidor;
- “Descrição do Processo”: detalhar o objeto do processo, conforme o exemplo da imagem:

```

Terminal 3270 - A - AWWABLH8
Arquivo Editar Exibir Comunicaçao Ações Ajuda

___ SIAPE, GERENCIAL, GRPROCESSO, GRATUAPROC, GRIAPROADM ( INC/ALT PROC. ADMINISTR
DATA : 162017                HORA: 14:41:00                USUARIO:
ORGAO: 26261 - UNIFEI        UPAG: 000000038 - DPE                MES TABELA: MAR2017

NUMERO DO PROCESSO: 23088 / 004666 / 17 - 40

OBJETO DE PAGAMENTO: 0001

RESP. PELO PROCESSO: 000000

DESCRICA0 DO PROCESSO:

                REQUERIMENTO DE PAGAMENTO DE DESPESAS DE EXERCICIO ANTERIOR
                REFERENTE A _____

                _____

PF1=AJUDA  PF3=SAI  PF12=CANCELA

Mâ + a                                16/055

```

**Nota 8:**

- Pressionar a tecla "ENTER";
- Confirmar a inclusão do processo no SIAPE, pressionando a tecla "S" (sim), e em seguida a tecla "ENTER".

```

Terminal 3270 - A - AWWABLH8
Arquivo Editar Exibir Comunicaçao Ações Ajuda

___ SIAPE, GERENCIAL, GRPROCESSO, GRATUAPROC, GRIAPROADM ( INC/ALT PROC. ADMINISTR
DATA : 162017                HORA: 14:41:00                USUARIO:
ORGAO: 26261 - UNIFEI        UPAG: 000000038 - DPE                MES TABELA: MAR2017

NUMERO DO PROCESSO: 23088 / 004666 / 17 - 17

OBJETO DE PAGAMENTO: 0001 PROGRESSAO FUNCIONAL

RESP. PELO PROCESSO: 0000 0000 SSSSSSSS

DESCRICA0 DO PROCESSO:

                REQUERIMENTO DE PAGAMENTO DE DESPESAS DE EXERCICIO ANTERIOR
                REFERENTE A PROGRESSAO POR MERITO PROFISSIONAL.

CONFIRMA INCLUSAO      ? : S (S = SIM , N = NAO , A = ALTERA)

(0901) INCLUSAO REALIZADA COM SUCESSO

Mâ + a                                01/001

```