

Apêndice B – 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

Relatório técnico conclusivo apresentado pela mestrande 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

Varginha
2024

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 tais 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.

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 que 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.

Objetivo 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 questionário 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 que 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

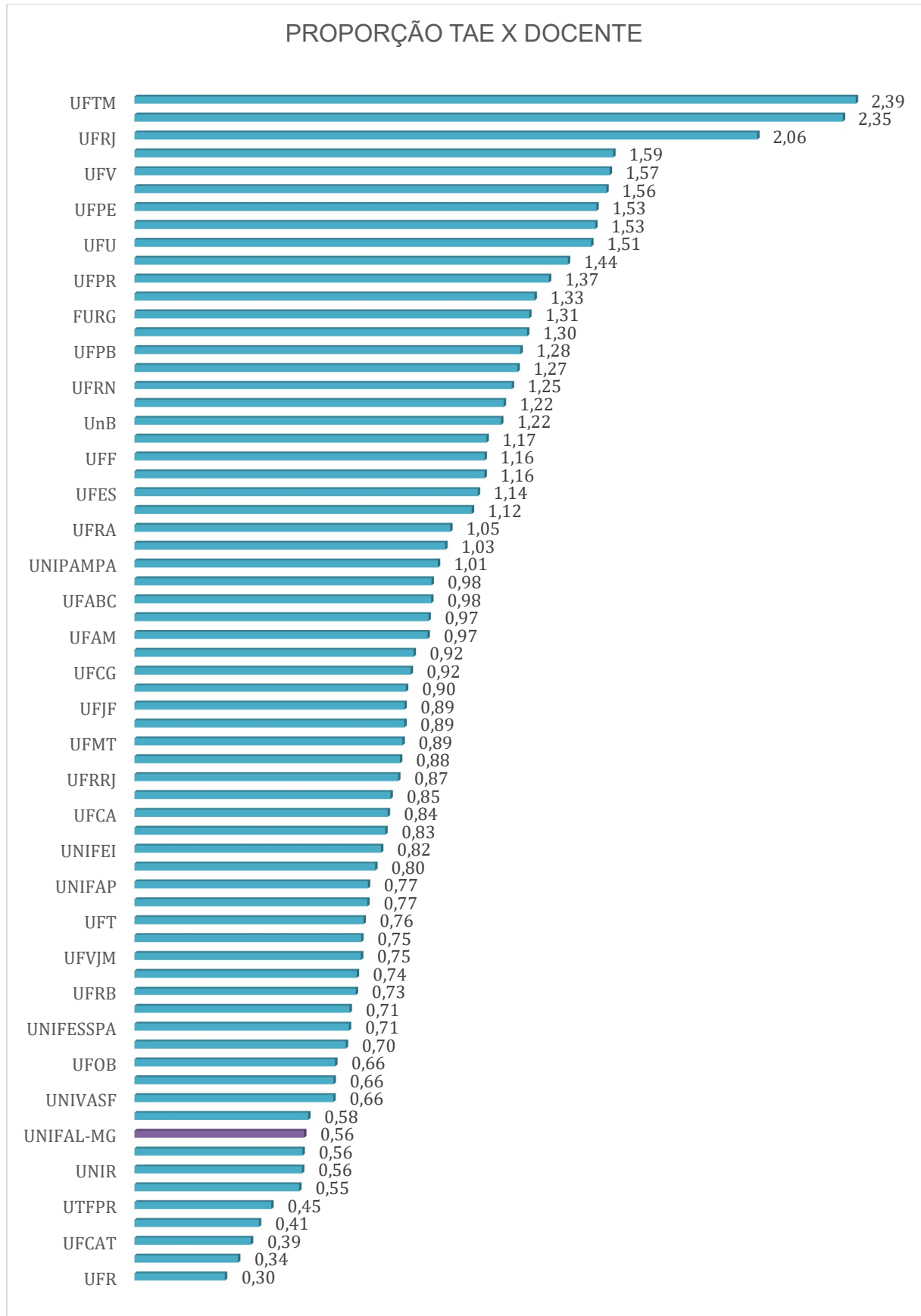


Figura 1. Relação TAE por Docente. Autora (2023)

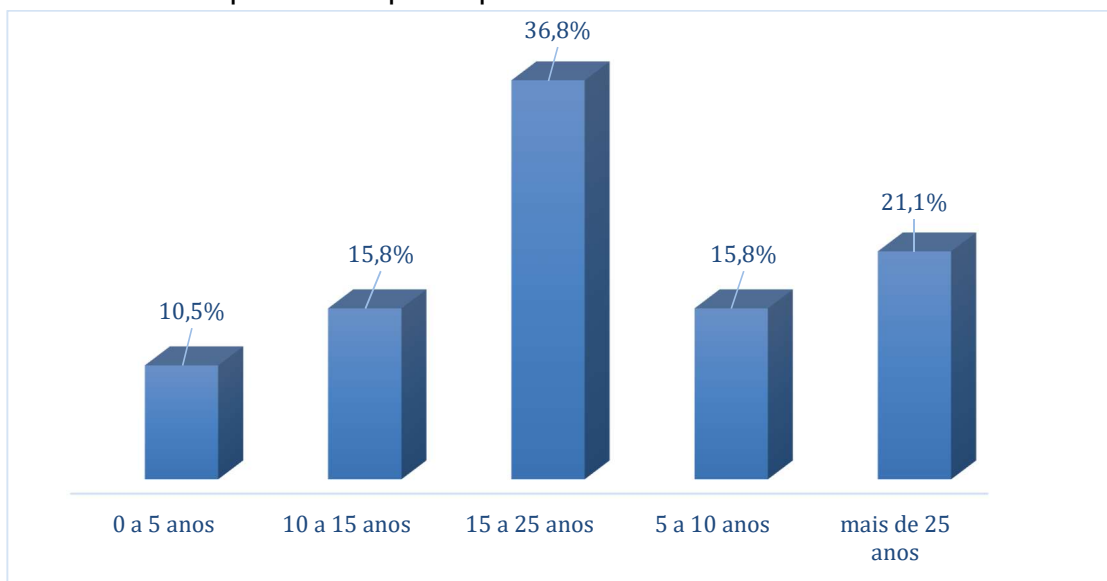
Também, descobriu-se que há dificuldade de implementação de Gestão de Competências na UNIFAL-MG, conforme a resposta ao pedido de manifestação nº 23546.087282/2023-84, no Portal do Governo - CGU- Fala Brasil, quando a UNIFAL-MG respondeu que o Programa de Gestão por Competências não está implementado 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 já 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, localizamos ações que podem ser encaixadas como GC, apesar de não terem esse objetivo e não serem reconhecidas como tal, como 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, e em outros setores, encontramos 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 questionário 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, abaixo.

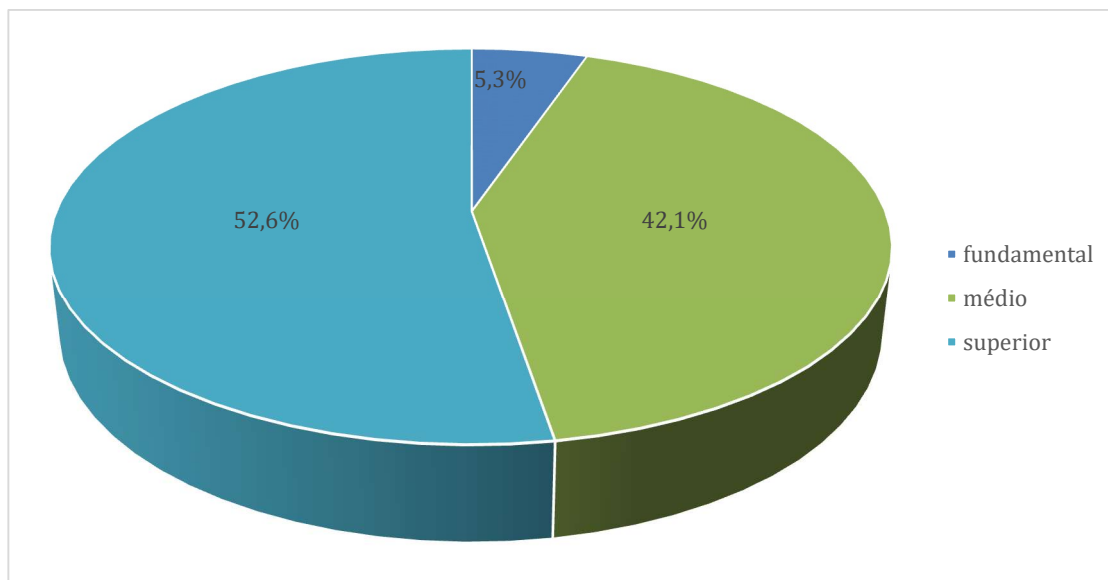
Gráfico 1 - Tempo faltante para aposentadoria



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Software *Google forms*.

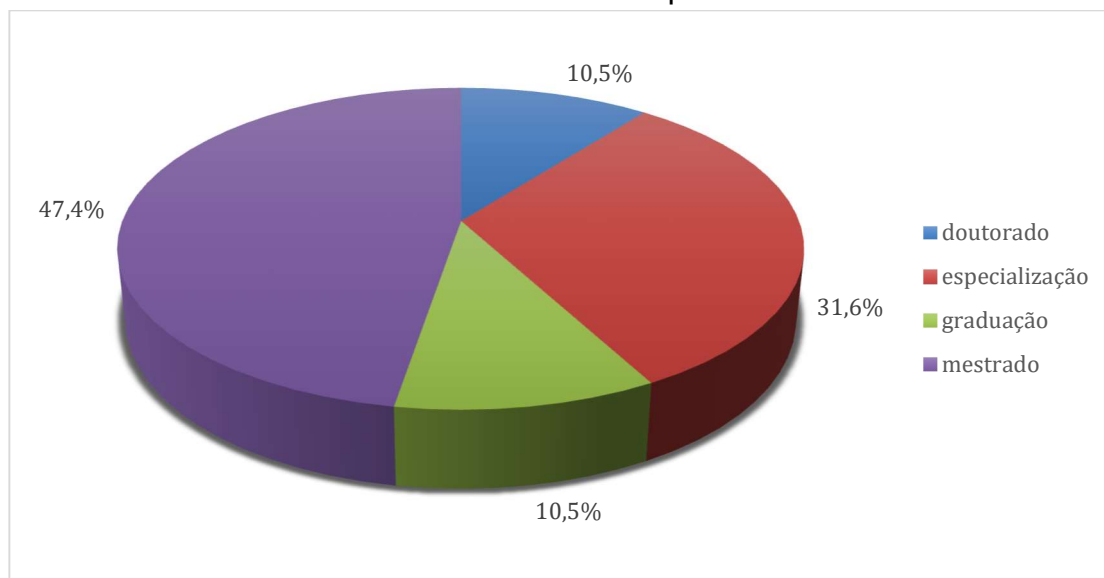
- Há risco de perda desses servidores por posse em cargo não acumulável, haja vista que a escolaridade atual de muitos dos entrevistados é maior do que a exigida pelo cargo atual, conforme Gráficos 2 e 3, a seguir.

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



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Software *Google forms*.

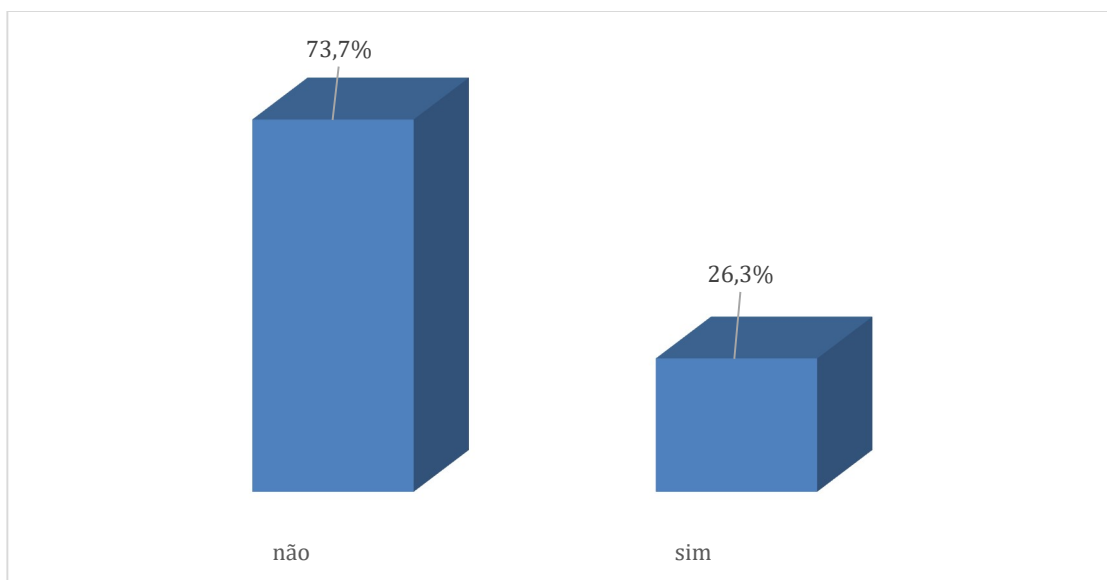
Gráfico 3 - Nível de escolaridade atual dos respondentes



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Software *Google forms*

- 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

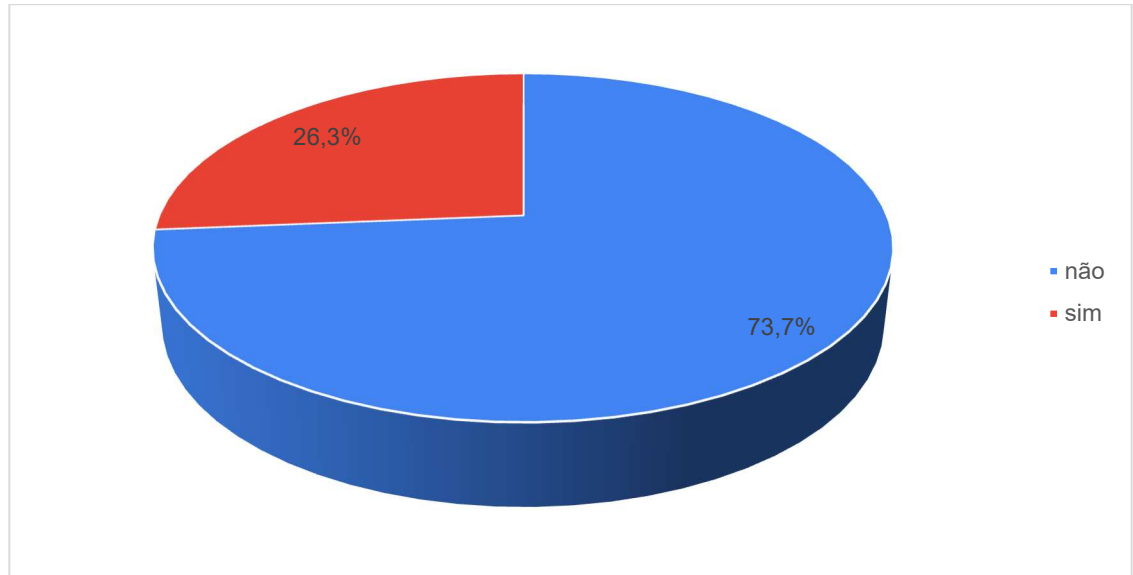


Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Software *Google forms*.

- 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 que, 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 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 através 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

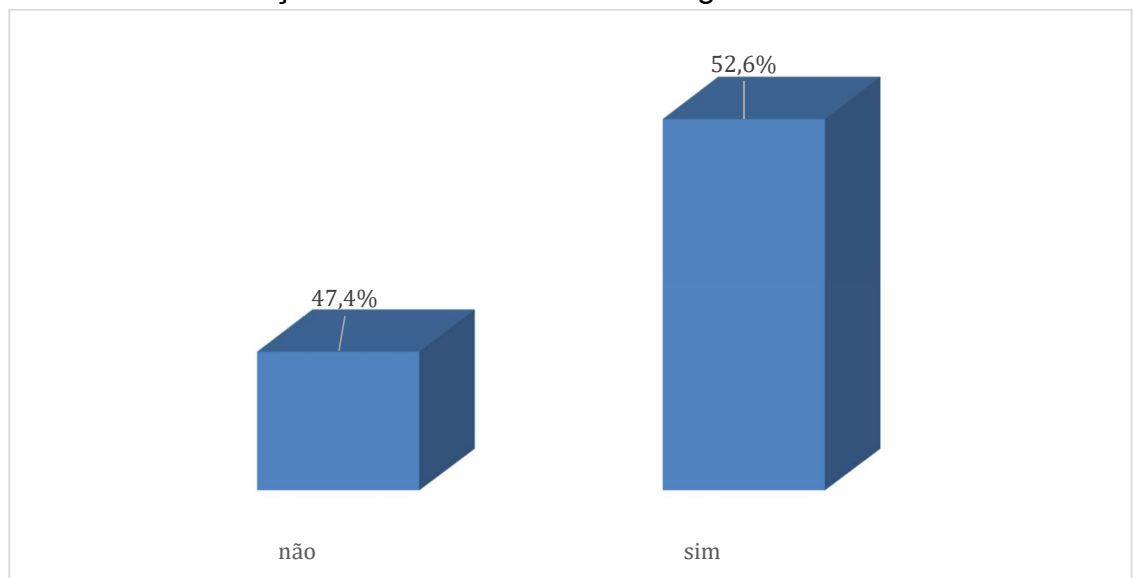
diminuídas, o que pode ser vislumbrado nos Gráficos 5 e 6, abaixo colacionados:

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



Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Software *Google forms*.

Gráfico 6 - Diminuição das dificuldades com o registro das atividades

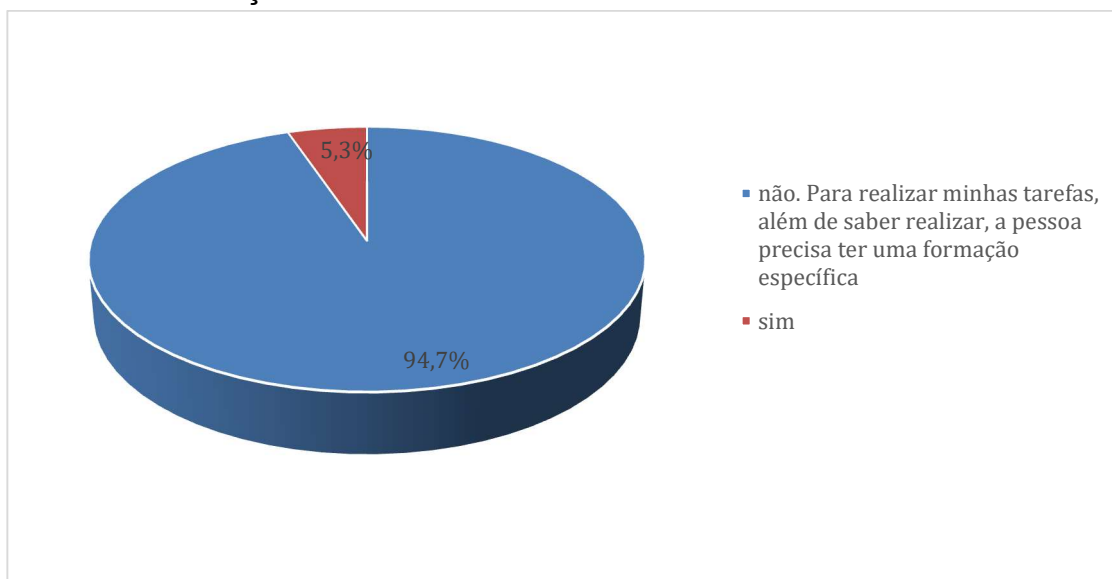


Fonte: Autora (2024), utilizando-se do Software *Google forms*.

- 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 Software *Google forms*.

- **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, entendemos por bem que a instituição tenha um Plano de Ações. 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 na instituição, evitará prejuízos futuros devido a vacância do cargo, além da paralisação do serviço durante os períodos de férias e afastamentos desses servidores.

Assim, apresentaremos 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 nos possibilita que tenhamos 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 já 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 na 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.

➤ **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) já 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 mesmas podem 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, já que este relatório pode ser elaborado anualmente pela Instituição.

Responsáveis pela Proposta de Intervenção

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. 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. 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. 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/1uGFwC-WJWSOkzV2ndArA54NrtzN2hUqT21sWuZ4mNL4/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.

_____. **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.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “A Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Alfenas: um estudo voltado para a solução de problemas nos cargos de Técnicos Administrativos em Educação”, derivado da dissertação 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”, de autoria de Eliane Cristina de Carvalho.

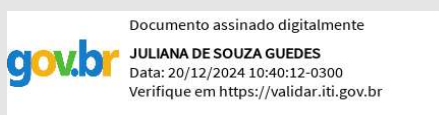
Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada “UNIFAL-MG”.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “relatório técnico” e seu propósito é “demonstrar os problemas relativos à falta de Gestão do Conhecimento 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 do cargo ou área única”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “registrar o e-mail institucional da Coordenação”.

Alfenas, MG, 12 de dezembro de 2024

Registro de recebimento



Juliana de Souza Guedes

Pró-Reitora de Gestão de Pessoas